

# KL

› EFFEKTIVE INDKØB GENNEM E-HANDEL  
MAJ 2017

INSPIRATIONSKATALOG



# EFFEKTIVE INDKØB GENNEM E-HANDEL



# INDHOLD

01 /	INDLEDNING .....	2	05 /	FÅ E-HANDEL FORANKRET I ORGANISATIONEN .....	26
02 /	RESUMÉ OG SAMLET OVERSIGT OVER TILTAG .....	4	06 /	UNDERSTØT DEN RETTE INDKØBSADFÆRD HOS DISPONENTERNE .....	34
03 /	TYDELIGGØR GEVINSTERNE VED E-HANDEL .....	8	07 /	FØLG OP PÅ BRUGEN AF E-HANDEL .....	38
04 /	SKAB RAMMERNE FOR UDBREDELSE AF E-HANDEL .....	13	BILAG 1 /	.....	41
			BILAG 2 /	.....	45



# 01 / INDLEDNING

Kommunerne har i de senere år realiseret betydelige effektiviseringsgevinster på indkøbsområdet. En stor del af gevinstene er hidtil hentet gennem bedre priser på varer og tjenesteydelser, hvor de fælles forpligtigende indkøbsaftaler har spillet en central rolle.

Der er imidlertid også et stort potentiale forbundet med at sikre mere effektive indkøbsprocesser. Det skal ses i lyset af, at de transaktionsomkostninger, der er forbundet med indkøb i dag, udgør en

relativ stor andel af de samlede udgifter på indkøbsområdet.

I forlængelse heraf er E-handel et blandt flere redskaber til at sikre mere effektive indkøbsprocesser. E-handel er tidsbesparende og fjerner en række manuelle processer og sikrer på den måde gevinster i form af reducerede transaktionsomkostninger.

Men E-handel kan også understøtte en bedre styring af kommunens indkøb, så

disponenterne rent faktisk køber ind på de indkøbsaftaler, som kommunerne har indgået. Det sikrer en højere grad af compliance, hvilket er forudsætningen for, at de gode priser, som kommunen har opnået i udbudssituationen, omsættes til reelle gevinster, når der købes ind.

For at understøtte den enkelte kommunes arbejde med at implementere og anvende E-handel har KL og en række kommuner udarbejdet dette inspirationskatalog om E-handel.

I inspirationskataloget beskrives 22 konkrete tiltag, som den enkelte kommune med fordel kan gennemføre med henblik på at realisere effektiviseringsgevinster gennem E-handel.

Tiltagene dækker en bred vifte af fokusområder, og det er vurderingen, at alle kommuner kan hente inspiration i kataloget - uanset om kommunen står overfor at skulle implementere E-handel,

eller kommunen har implementeret E-handel, og derfor allerede har nogen erfaring hermed. Beskrivelsen af de enkelte tiltag er suppleret med konkrete cases, hvor det er muligt at se, hvordan kommuner i praksis har arbejdet med de enkelte tiltag.

Inspirationskataloget er udarbejdet i regi af det fælleskommunale styrings- og effektiviseringsprogram (SEP), hvor 20

kommuner samt SKI har deltaget i et projekt om effektive indkøb gennem E-handel. Deltagerne kan ses i boks 1.

Tiltagene i dette katalog er håndtag, som kommunerne allerede i dag kan skrue på for at understøtte realisering af gevinster gennem E-handel. Herudover er der i regi af bl.a. den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi fokus på at skabe endnu bedre tekniske rammer for E-handel, fx gennem udbredelse og anvendelse af fælles standarder i forbindelse med E-handel.

Endelig skal nævnes, at udbredelse og anvendelse af E-handel indgår som en væsentlig målsætning i den fælleskommunale indkøbsstrategi, og inspirationskataloget skal således være med til at understøtte realiseringen af denne målsætning.

#### › BOKS 1. DELTAGERE I PROJEKT "EFFEKTIVE INDKØB Gennem E-HANDEL"

- |                         |                     |                   |
|-------------------------|---------------------|-------------------|
| › Albertslund Kommune   | › Hjørring Kommune  | › Rødovre Kommune |
| › Esbjerg Kommune       | › Holbæk Kommune    | › SKI             |
| › Favrskov Kommune      | › Holstebro Kommune | › Thisted Kommune |
| › Frederiksberg Kommune | › Horsens Kommune   | › Tønder Kommune  |
| › Frederikssund Kommune | › Hvidovre Kommune  | › Vejen Kommune   |
| › Glostrup Kommune      | › Kolding Kommune   | › Vejle Kommune   |
| › Herning Kommune       | › Rudersdal Kommune | › Viborg Kommune  |

# 02 / RESUMÉ OG SAMLET OVERSIGT OVER TILTAG

En succesfuld implementering og anvendelse af E-handel kræver flere forskellige indsatser. De 22 konkrete tiltag i inspirationskataloget afspejler, at kommunerne allerede i dag har mange håndtag at skrue på for at hente gevinster gennem E-handel.

Figur 1 illustrerer de væsentligste indsatsområder i implementeringen og anvendelsen af E-handel. De konkrete tiltag i kataloget er struktureret efter disse indsatsområder.

Det er væsentligt at understrege, at figuren ikke skal opfattes som en modenhedstrappe. Kommuner, der allerede har implementeret E-handel, kan således også finde inspiration ved at "genbesøge" hver enkelt af de skitserede indsatsområder og tiltag.

I det følgende præsenteres de enkelte indsatsområder kort. Herefter præsenteres en samlet oversigt over de konkrete tiltag i kataloget.

## › Figur 1. Indsatsområder i arbejdet med udbredelse af E-handel



### Tydeliggør gevinsterne ved E-handel

Med henblik på at skabe et godt udgangspunkt og den brændende platform for at implementere og anvende E-handel er det vigtigt at beskrive de helt konkrete gevinster. Det giver både politisk og ledelsesmæssigt fokus og ejerskab til arbejdet med at udbrede E-handel, hvilket er afgørende for en succesfuld implementering og anvendelse af E-handel.

For det første reducerer E-handel de transaktionsomkostninger, der knytter sig til indkøbsprocessen. Der er således ganske store gevinster forbundet at omlægge bestilling, fakturahåndtering mv. fra manuelle processer til digitale processer. Hvis de fulde potentialer i forhold til transaktionsomkostninger skal realiseres kræver det, at de systemmæssige forudsætninger er på plads.

For det andet sikrer E-handel højere compliance. Med E-handel er det muligt at påvirke og styre disponenternes indkøb, så de i højere grad køber ind på de indkøbsaftaler, som kommunen har.

I forlængelse heraf kan det være en god idé at opgøre de konkrete gevinster ved E-handel for at få en klar fornemmelse af gevinsterne størrelse – og hvor i den samlede indkøbsproces gevinsterne realiseres. Det vil desuden skabe et godt grundlag for eventuel udarbejdelse af en egentlig business case. Herudover er det vigtigt at vælge en model for, hvordan gevinsterne skal realiseres. Skal de tages "up-front" i budgettet eller ses E-handel i højere grad som et værktøj til at realisere allerede udmeldte generelle besparelser?

Læs mere om de konkrete tiltag inden for dette indsatsområde i kapitel 3.

### Skab rammerne for udbredelse af E-handel

Hvis gevinsterne ved E-handel skal realiseres, kræver det, at disponenterne rent faktisk har mulighed for at E-handle. Det handler om at give mulighed for, at så mange indkøbsaftaler som muligt kan E-handles, og i den forbindelse også om at man hele tiden udfordrer udsagnet om, at "denne varekategori kan man ikke E-handle".

Det er også vigtigt at give de bedste muligheder for at E-handle inden for de enkelte indkøbskategorier. Her kan der være et dilemma i forhold til, om det kun er varer fra tilbudslisten eller om det også er supplerende varer, der skal kunne E-handles.

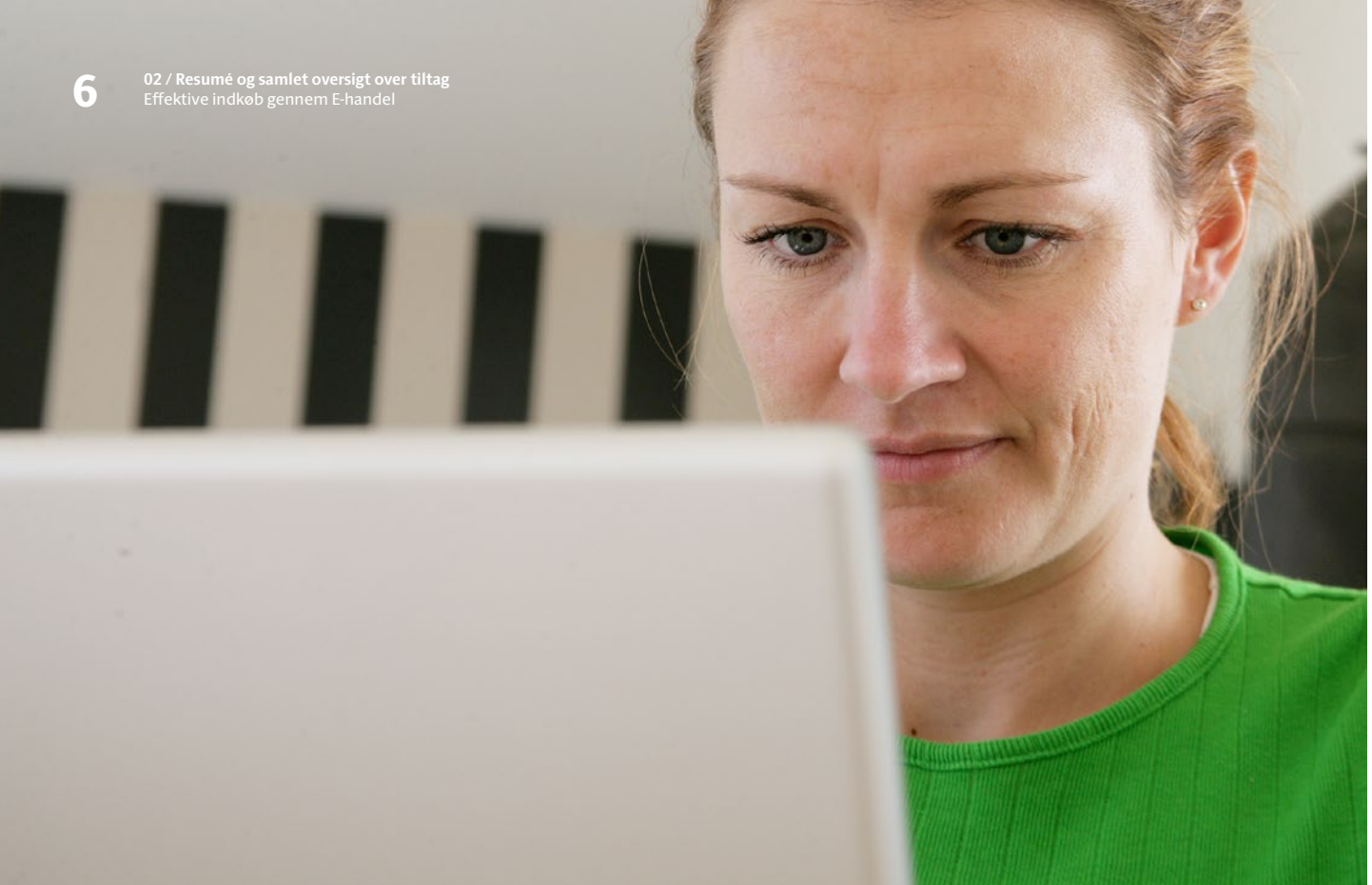
En snæver tilgang med alene tilbudslistevarer omfattet af udbud eller anden konkurrenceudsættelse sikrer, at alle de varer, der E-handles, alt andet lige fås til den bedste pris. Til gengæld er der en risiko for, at disponenterne generelt fravælger E-handel, hvis de ikke kan finde alle de ønskede varer i E-handelssystemet. I den brede tilgang med supplerende varer i E-handelssystemet kan flere varer E-handles, hvilket kan betyde, at disponenterne hurtigere vænner sig til E-handel – til gengæld er der her en risiko for køb af varer via E-handelssystemet, som ikke har de skarpeste priser. Det er vigtigt, at den enkelte kommune tager strategisk stilling til disse to overordnede tilgange. Hvis den brede tilgang vælges, er det endvidere vigtigt, at kommunen sikrer, at de supplerende varer ikke reelt dækker samme behov og dermed "konkurrerer" med tilbudslistevarerne, hvor den skarpeste pris er opnået.

Valg af E-handelssystem er også en del af at skabe de rette rammer for E-handel. Systemet bør være brugervenligt, så disponenterne ikke fravælger E-handel. Herudover bør systemet indeholde funktionaliteter, der gør at gevinsterne ved E-handel rent faktisk realiseres, fx automatisk fakturatjek, automatisk bogføring samt funktionaliteter der peger disponenterne hen til de "rigtige" varer.

Det er endvidere vigtigt at stille de rette krav i udbudsmaterialet i relation til E-handel, så det er tydeligt, hvilke forpligtigelser leverandørerne har. Det kan fx være krav i forhold til levering og godkendelse af E-katalog, formater for E-kataloget, indholdsmæssige krav, krav ved sortimentsændringer og prisreguleringer, krav om tidsfrister og evt. bodsbestemmelser.

Endelig er det vigtigt at afsætte ressourcer i den centrale indkøbsfunktion til arbejdet med at implementere og øge anvendelsen af E-handel. Det er i den forbindelse en god idé at top-ledelsen giver indkøbsfunktionen opbakning og mandat til en dialog med resten af organisation, hvor det også er legitimt at udfordre organisationens indkøbsadfærd og anvendelse af E-handel.

Læs mere om de konkrete tiltag inden for dette indsatsområde i kapitel 4.



### **Få E-handel forankret i organisationen**

I sidste ende realiseres gevinsterne ved E-handel kun, hvis disponenterne rent faktisk E-handler. Der er i den forbindelse mange forskellige tiltag, som kan medvirke til, at E-handel forankres bredt i organisationen – både horisontalt og vertikalt. Nogle af tiltagene handler om rammesætningen, mens andre handler om kommunikation på forskellige niveauer i organisationen og mere hands-on hjælp til disponenterne. Samlet set handler det om forandringsledelse og udvikling af organisationskulturen.

Det er en god idé at formulere konkrete kvantitative målsætninger for brugen af E-handel, da det skærper fokus på realiseringen af gevinsterne og løbende kan fungere som en målestok for organisationens anvendelse af E-handel.

Det er i den forbindelse afgørende, at implementering af E-handel har ledelsesfokus fra topledelsen. Udbredelse og anvendelse af E-handel kan betyde omorganisering af det decentrale indkøb, og det er derfor helt essentielt, at topledelsen bakker op om arbejdet med E-handel. I den forbindelse kan det være hensigtsmæssigt, at direktionen står som afsender på kommunikationen til resten af organisationen om E-handel, og at der også fra topledelses side stilles nogle krav til organisationen i forhold til anvendelsen af E-handel.

Kommunikationen bør målrettes, og man skal overveje, hvilke dialogplatforme der skal anvendes. Ofte vil der være behov for forskellige former for kommunikation, alt efter om modtagerne er forvaltningsledere, institutionsledere eller de enkelte disponenter. Det kan i den forbindelse også overvejes at udpege decentrale ambassadører for E-handel.

Herudover er det en naturlig forudsætning for udbredelse af E-handel i organisationen, at der gennemføres praksisnære undervisningsforløb for disponenterne. Endelig kan implementering og anvendelse af E-handel give anledning til at overveje justeringer af den eksisterende disponentsstruktur.

Læs mere om de konkrete tiltag inden for dette indsatsområde i kapitel 5.

### **Understøt den rette indkøbsadfærd hos disponenterne**

E-handel giver nogle særlige muligheder for at informere, påvirke og styre indkøbsadfærden hos disponenterne. Det kan fx være ved at lede disponenterne hen til aftalevarerne og de billigste af disse aftalevarer gennem funktionaliteterne i E-handelssystemet.

En andet tiltag kan handle om at lave favoritlister sammen med en eller to institutioner på de enkelte sektorområder, som så kan udbredes til de øvrige institutioner. Favoritlisterne indeholder de varer, som disponenterne typisk køber, og med brug af favoritlisterne kan disponenterne hurtigt og nemt bestille disse varer. Der kan således være gevinster forbundet med at sikre, at det er de "rigtige" varer, der indgår i disse favoritlister.

Herudover kan det være en god idé at stille skarpt på, hvordan E-handel kan være med til at sikre et mere effektivt indkøbsmønster. Det handler fx om at sikre, at der er en vis volumen i de enkelte indkøb, så der skal håndteres færre fakturaer, hvilket igen vil reducere transaktionsomkostningerne. Her giver flere E-handelssystemer mulighed for, at der indenfor en institution anvendes en fælles varekurv, som – eventuelt kombineret med lidt sjældnere bestillinger – giver større volumen i de enkelte indkøb.

Læs mere om de konkrete tiltag inden for dette indsatsområde i kapitel 6.



### Følg op på brugen af E-handel

Det er vigtigt at følge løbende op på brugen af E-handel gennem ledelsesinformation. Når vi de målsætninger for udbredelse af E-handel, som vi har fastlagt? Er der bestemte steder i organisationen, hvor det halter med brugen af E-handel? Her kan god ledelsesinformation give en pejling på, hvordan det går med udbredelsen af E-handel i organisationen.

Samtidig udgør god ledelsesinformation et godt grundlag for en dialog om anvendelsen af E-handel med forvaltningsledere, institutionsledere og disponenterne, fx på kvartalsmøder med forvaltningsledere eller møder i faste lederfora med instituti-

onsledere. Det kan både styrke de forskellige organisatoriske enheders fokus på E-handel, og samtidig også være med til at afdække, hvis der er behov for særlige indsatser.

En anden form for ledelsesinformation kan være information, der illustrerer de gevinster, man er gået glip af i fx de enkelte forvaltninger eller institutioner, fordi man ikke har E-handlet. Det er ofte en øjenåbner for de forskellige organisatoriske enheder.

Læs mere om de konkrete tiltag inden for dette indsatsområde i kapitel 7.

### › Tabel 1. Samlet oversigt over konkrete tiltag

Tema	Nr.	Tiltag
Tydeliggør gevinster ved E-handel	1	Fokuser på de forskellige typer gevinster ved E-handel
	2	Dokumenter gevinsternes størrelse
	3	Vælg model for realisering af gevinsterne
Skab rammerne for udbredelse af E-handel	4	Sørg for at så mange indkøbsaftaler som muligt kan E-handles
	5	Vælg brugervenligt system
	6	Stil krav i udbud
	7	Afsæt ressourcer til E-handel i indkøbsafdelingen
	8	Inddrag topledelsen - og stil krav til organisationen
	9	Lav målsætning for udviklingen i E-handel
	10	Synliggør fordelene ved E-handel
Få E-handel forankret i organisationen	11	Målret kommunikationen og overvej dialogplatforme
	12	Udpeg decentrale ambassadører for E-handel
	13	Gennemfør undervisning i E-handel
	14	Overvej disponentstruktur
	15	Overvej brug af incitamentsmodeller
Understøt den rette indkøbsadfærd hos disponenterne	16	Led disponenterne hen til den "rigtige" vare
	17	Deltag i udarbejdelse af favoritlister fra centralt hold
	18	Peg på alternativ indkøb
	19	Sæt fokus på volumen i de enkelte indkøb
Følg op på brugen af E-handel	20	Følg op på målsætningerne gennem ledelsesinformation
	21	Illustrér "tabte" gevinster
	22	Lav konkurrence om brugen af E-handel

# 03 / TYDELIGGØR GEVINSTERNE VED E-HANDEL

Hvorfor skal vi som kommune anvende E-handel, når vi køber ind? Det korte svar er, at der er en række økonomiske gevinster

forbundet med at anvende E-handel. Det er i den forbindelse vigtigt at tydeliggøre disse gevinster.

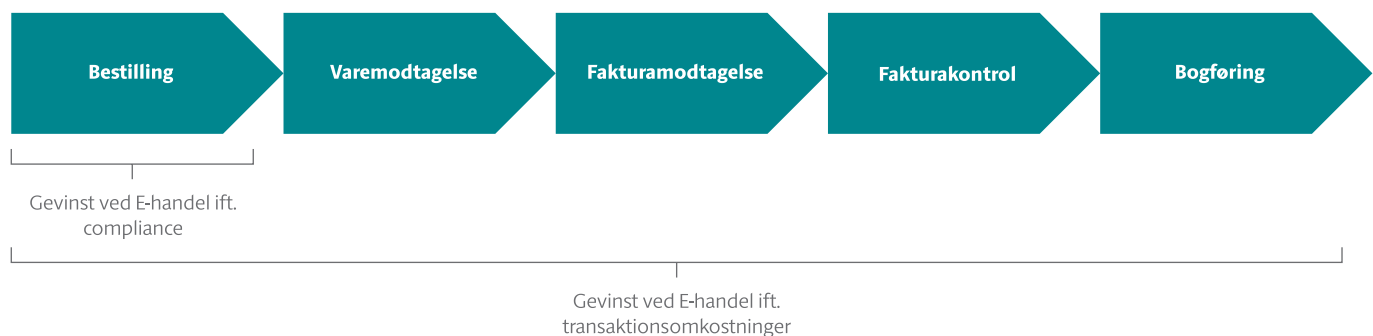
## TILTAG 1 / FOKUSÉR PÅ DE FORSKELLIGE TYPER GEVINSTER VED E-HANDEL

Der er en række forskellige gevinster forbundet med E-handel, og i arbejdet med at udbrede E-handel er det vigtigt at have fokus på alle de forskellige typer gevinster. Det gør den brændende platform for udbredelse af E-handel endnu tydeligere, og på den måde styrkes det ledelsesmæssige fokus og ejerskab til arbejdet med E-handel. Et fokus på de forskellige typer af gevin-

ster giver desuden det bedste grundlag for at realisere det fulde potentiale ved E-handel.

E-handel defineres her bredt og omfatter hele den digitale proces, der er forbundet med indkøbet. De overordnede processer er illustreret i figur 2.

› **Figur 2. De overordnede digitale processer ved E-handel**



I figur 2 er bogføringen placeret sidst i processen. I mange kommuner foregår selve bogføringen dog samtidig med den digitale bestilling, og i disse tilfælde er der så en efterfølgende fakturakontrol.

I figuren fremgår endvidere de overordnede gevinster, der er forbundet med E-handel. For det første er E-handel en vej til at sikre højere compliance, så kommunen får omsat de gode priser i indkøbsaftalerne til reelle gevinster i forbindelse med de konkrete indkøb. E-handel sikrer, at disponenterne i bestillingssituationen i højere grad køber varer ind, som er på de indkøbsaftaler, som kommunen har.

For det andet er der færre transaktionsomkostninger forbundet med indkøb, når der E-handles. E-handel sikrer en mere effektiv indkøbsproces, hvilket betyder, at der i forbindelse med bestilling, fakturahåndtering mv. kan realiseres ganske store tidsbesparelser ved E-handel.

Realisering af besparelser på transaktionsomkostninger kræver dog, at de systemmæssige forudsætninger er på plads. I dag er der eksempelvis kommuner, hvor produkterne bestilles via E-handelssystemet, men hvor der ikke er den nødvendige integration og systemunderstøttelse til at foretage løbende automatisk fakturakontrol.

Hvis man som kommune skal realisere det fulde potentiale ved E-handel i forhold til transaktionsomkostningerne, er det vigtigt, at E-handelssystemet understøtter digitalisering af alle de aktiviteter, der er skitseret i figur 2. Under tiltag 5 sættes der fokus på de væsentligste funktionaliteter i E-handelssystemerne.

Udover højere compliance og lavere transaktionsomkostninger er der en række øvrige fordele forbundet med E-handel. Dels anbefales det at samle alle kommunens indkøbsaftaler inde i E-handelssystemet. Selvom det måske ikke er alle aftaler, der kan E-handles på, giver det alligevel disponenterne et nemt og samlet overblik over de eksisterende indkøbsaftaler. Det bidrager til, at der i højere grad købes ind på de respektive aftaler. Herudover kan E-handel skabe bedre grundlag for arbejdet med statistik på indkøbsområdet.

Figur 3 sammenfatter de forskellige typer af gevinster, der er forbundet med E-handel.

› **Figur 3. Gevinster ved E-handel**

Transaktionsomkostninger	Compliance	Øvrige gevinster
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemt og hurtigt at finde produkter</li> <li>• Nem og hurtig bestilling af produkter fremfor telefon-/ mailbestilling eller køb i butikker</li> <li>• Automatisk fakturakontrol</li> <li>• Automatisk fremhævelse af evt. fejl ved faktura</li> <li>• Automatisk bogføring af faktura ved fakturamatch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aftalevarer i E-handelsystem eller som minimum fremhævelse af aftalevarer i systemet</li> <li>• Styling af sortiment</li> <li>• Styling af rigtige priser for de rigtige varer</li> <li>• Oversigt over eksisterende aftaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Én indgang til database over aftaler, aftaleprodukter og priser</li> <li>• Overførsel af data til E-handelssystem mhp. udarbejdelse af ledelsesinformation</li> </ul>

Udover at de systemmæssige forudsætninger for at realisere gevinsterne skal være til stede, er det også relevant at overveje, hvordan hver delproces tilrettelægges med henblik på at få flest mulige gevinster. Som det fremgår af boksen, har Holbæk Kommune eksempelvis indført tolerancetærskler i den automatiske fakturakontrol med henblik på at sikre et effektivt betalingsflow.

#### › TOLERANCETÆRSKLER VED FAKTURAKONTROL I HOLBÆK KOMMUNE

Med implementeringen af et nyt e-handelssystem i Holbæk Kommune blev der samtidig indført en systematisk fakturakontrol. Det har været en gevinst, fordi kontrollen fanger fejlfaktureringer for relativt store beløb.

Kommunen har dog indlagt en tolerancetærskel på to procent (dog maksimalt 10 kroner) mellem ordrebøbet og fakturabeløbet. Tolerancetærsklen er indført for at understøtte et effektivt betalingsflow, hvor indkøbsafdelingen ikke skal bruge uforholdsmæssigt mange ressourcer på at fejlfinde 25 ører.

Der følges op på udviklingen med periodevise opgørelser af forbrug og afvigelser, så leverandørerne kan kontaktes, hvis afvigelserne vokser eller får et systematisk præg.

## TILTAG 2 / DOKUMENTÉR GEVINSTERNES STØRRELSE

Som en del af opgaven med at tydeliggøre gevinsterne ved E-handel bør der så vidt muligt sættes beløb på gevinsterne. Gevinsterne vil naturligvis afhænge af omfanget af E-handel. Det handler bl.a. om at give mulighed for, at flest mulige varer kan indkøbes gennem E-handel, jf. tiltag 4. Og det handler om, at disponenterne rent faktisk udnytter de muligheder, der er for at E-handle, jf. kapitel 5.

### Lavere transaktionsomkostninger

Hjørring Kommune har beregnet de udgifter, der er forbundet med bestilling, fakturahåndtering mv. alt efter om indkøbet foretages ved fysisk fremmøde i en butik, foregår via mail eller telefon eller gennemføres via E-handel:

- Køb i butik: 330 kr. pr. indkøb
- Køb via telefon eller mail: 175 kr. pr. indkøb
- Køb via E-handel: 90 kr. pr. indkøb

De tidsmæssige besparelser, der ligger bag beregningen i Hjørring-casen, kan variere fra kommune til kommune. Eksempelvis kan der være forskel på hvor langt, der er til en butik og dermed, hvor stor udgiften er ved at foretage et indkøb i butik. På samme måde kan den årsværkspris, som indgår i beregningen, variere – både i forhold til hvilke personalegrupper, der lokalt typisk foretager indkøbene i fx butik og i forhold til i hvilket omfang, man medregner overhead på årsværkene. Men uanset disse eventuelle variationer vil der i alle tilfælde være betydelige procesgevinster forbundet med E-handel.

### › HJØRRING KOMMUNE HAR DOKUMENTERET STORE GEVINSTER VED E-HANDEL

I 2012/2013 valgte Hjørring Kommune at implementere E-handel i organisationen. Besparelser- og effektiviseringspotentialet blev belyst på baggrund af kommunens procesomkostninger ved traditionelle indkøb via f.eks. telefon, webshop, indkøb direkte i butik kontra tilsvarende omkostninger ved indkøb via kommunens nye E-handelssystem.

Processerne kan opdeles i 3 faser: Indkøb, varemottagelse og betaling. Hvert procestrin blev kortlagt, der blev foretaget en tidsestimering – og endelig verificering heraf blev foretaget af forskellige indkøbere i organisationen.

Sammenlagt viste beregningerne, at i Hjørring Kommune koster det i gennemsnit 175 kr. pr. transaktion at handle via tlf., mail og webshop og i gennemsnit 330 kr. pr. transaktion at handle direkte i en butik. En ordre igennem kommunens E-handelssystem blev beregnet til at koste 90 kr. pr. transaktion.

Ved en gennemgang af kommunens leverandører blev potentialet for antal e-handelsegnede ordrer opgjort til ca. 50 % af kommunens elektroniske fakturamasse med daværende estimeret procesbesparelse på 5,4 mio. kr. Med baggrund heri blev det samlede effektiviseringspotentiale opgjort, og der blev lavet en opgørelse af det antal ordrer, kommunen som minimum skal have gennem systemet, for at opnå en gevinst. Det viste, at i Hjørring Kommune skal der gennemføres minimum 5.400 ordre via e-handelssystemet pr. år.

En gennemgang af fremgangsmåden for beregningerne findes i bilag 1.

På baggrund af beregningen af enhedsudgifter ved forskellige typer indkøb og målsætninger for udviklingen i antal indkøb via E-handel kan de samlede gevinster ved E-handel opgøres.

I bilag 1 ses til inspiration en nærmere beskrivelse af, hvordan Hjørring Kommune har grebet arbejdet an med at beregne procesomkostninger ved de tre forskellige typer indkøb samt de samlede gevinster ved E-handel. Bilaget kan fungere som en slags "køgebog" for kommuner, der ønsker at dokumentere gevinsterne ved E-handel i egen kommune.

### › GEVINSTER VED BETALING AF REGNINGER I HOLBÆK KOMMUNE

Holbæk Kommune har implementeret en række initiativer, der samlet set effektiviserer processerne omkring betalingen af kommunens regninger med mere end otte årsværk.

Initiativ	Beregning	Effektivisering
Ændret arbejdsgang som følge af indkøb af nyt e-handelssystem, hvorefter kontering og varemottagelse foretages af indkøberen	Effektivisering af hver transaktion med 5 min. Anslået 24.000 fakturaer. Dertil kommer en stigning i e-handlen på anslået 9.000 fakturaer som følge af det nye e-handelssystem og flere e-handelsaftaler.	2,25 årsværk
Lettere fremsøgning af varer som følge af nyt e-handels-system		0,75 årsværk
Ny arbejdsgang hvorefter alle indkøb under 500 kr. varemottages og betales uden anden undersøgelse på dette tidspunkt (fordrer et ændret ledelsestilsyn)	Effektivisering af hver transaktion med 3 min. Anslået 20.000 fakturaer	0,75 årsværk
Implementering af app til håndtering af udlæg og køb på kort. Overgang fra købekort og dankort til Eurocard	Effektivisering af hver transaktion med 5 min. Anslået 20.000 fakturaer	1,50 årsværk
Standardiserede arbejds-gange på fakturabehandling i sin helhed	Effektivisering af de resterende transaktioner med 3 min. Anslået 70.000 fakturaer	3,0 årsværk
<b>I alt</b>		<b>8,25 årsværk</b>

Derudover forventer Holbæk Kommune at overgangen til indkøb af fødevarer i e-handelssystemet vil effektivere indkøbene med 3,5 årsværk som følge af sparet transporttid. Beregningen bygger på, at 10.000 af de 16.000 årlige indkøb i supermarkeder fremadrettet e-handles (der vil stadig være behov for fysiske indkøb, hvis indkøbet eksempelvis har et pædagogisk formål). Hvert indkøb anslås til at tage en halv time i transporttid.

### Højere compliance

I forhold til compliance er der også erfaring for, at E-handel har haft en positiv effekt. Compliance forstås her som det forhold, at der købes den rigtige vare hos den rigtige leverandør og til den rigtige pris i henhold til den indkøbsaftale, der er indgået. Med E-handel er der bedre mulighed for at informere om eksisterende aftaler samt påvirke og styre disponenternes indkøbsadfærd.

Nedenfor ses compliance i Frederikssund Kommune for fire områder før og efter implementeringen af E-handel. Der kan være flere årsager til den stigende compliance, men det er kommunens egen vurdering, at implementeringen af E-handel er den afgørende årsag til stigningen i compliance

### › E-HANDEL HAR MEDFØRT ØGET COMPLIANCE I FREDERIKSSUND KOMMUNE

Frederikssund Kommune har siden 2013 udsendt ledelsesinformation hvert kvartal på indkøb. Informationen medførte, at fagområderne i højere grad købte ind hos kommunens leverandører, men forholdet mellem indkøb på aftale (tilbudsliste jf. udbuddet) vs. indkøb uden for aftale hos leverandøren forblev uændret.

Dialog med fagområderne viste, at de meget gerne ville købe rigtigt ind, men at de manglende viden om indhold i aftalerne og efterlyste samtidig, at det blev lettere at købe ind. For at sikre det indførte Frederikssund kommune e-handel ultimo 2015.

Som det fremgår af figuren, har indførelsen af E-handel medført en betydelig stigning i compliance. Der er her tale om compliance 2, der er mål for køb af rigtige varer hos den rigtige leverandør. Leverandørerne er anonymiseret i figuren.

Implementering af E-handel  
4. kvartal 2015

Leverandør	Compliance 2014	Compliance 2015	Compliance 2016
1	37%	49%	86%
2	32%	38%	60%
3	58%	60%	73%
4	39%	38%	63%

## TILTAG 3 / VÆLG MODEL FOR REALISERING AF GEVINSTERNE

Der kan vælges forskellige modeller for at realisere gevinsterne ved E-handel. Nogle kommuner har valgt en model, hvor gevinsterne ved E-handel tages 'up-front' i budgettet. Det gælder især gevinster i forhold til transaktionsomkostninger, men kan også omfatte gevinster ved højere compliance afhængigt af, hvordan kommunerne i øvrigt håndterer gevinster i forhold til compliance i budgetprocessen.

Når gevinsterne tages 'up-front' i budgettet sættes der navn på, at budgetreduktionen skyldes gevinster ved E-handel, og når denne model vælges, kræver det typisk en mere præcis dokumentation af gevinsternes størrelse. Fordelen ved denne model er, at gevinsten trækkes "hjem" og dermed kan indgå i den centrale budgetlægning.

Andre kommuner har valgt en model, hvor der ikke direkte indhøstes en "E-handelsbesparelse", men hvor E-handel ses som et redskab, som kan understøtte de decentrale enheder i at realisere mere generelle og overordnede besparelseskrav, der er meldt ud. I denne model er der ikke sat navn på besparelsen, hvilket alt andet lige reducerer behovet for meget præcise beregninger af gevinsterne.

Uanset om man vælger den ene eller den anden model, er det relevant at overveje, hvor i organisationen gevinsterne realiseres. En række af gevinsterne i forhold til transaktionsomkostningerne er placeret decentralt, fx når disponenterne hurtigere og nemmere kan gennemføre indkøb via E-handel fremfor eksempelvis at købe ind i en butik. Andre dele af gevinsterne er i højere grad placeret på forvaltningsniveau.



# 04 / SKAB RAMMERNE FOR UDBREDELSE AF E-HANDEL

I mange kommuner er det stadig en relativ lille andel af de samlede indkøb, der foretages gennem E-handel. E-handelsprocenten varierer mellem kommunerne, men der er indikationer på, at E-handelsprocenten i gennemsnit ligger på omkring ca. 15 pct.

Hvis effektiviseringspotentialerne ved E-handel for alvor skal realiseres, kræver det helt overordnet to ting. For det første skal disponenterne have mulighed for at E-handle så mange af de re-

levante produkter som muligt, og for det andet skal disponenterne udnytte de eksisterende muligheder for E-handel ved rent faktisk at E-handle, når de sidder i bestillingssituationen.

I kapitel 5-7 sættes der fokus på, hvordan man konkret kan understøtte at disponenterne rent faktisk E-handler. I dette kapitel sættes der fokus på at skabe de bedste rammer og muligheder for E-handel.

## TILTAG 4 / SØRG FOR AT SÅ MANGE INDKØBSAFTALER SOM MULIGT KAN E-HANDLES

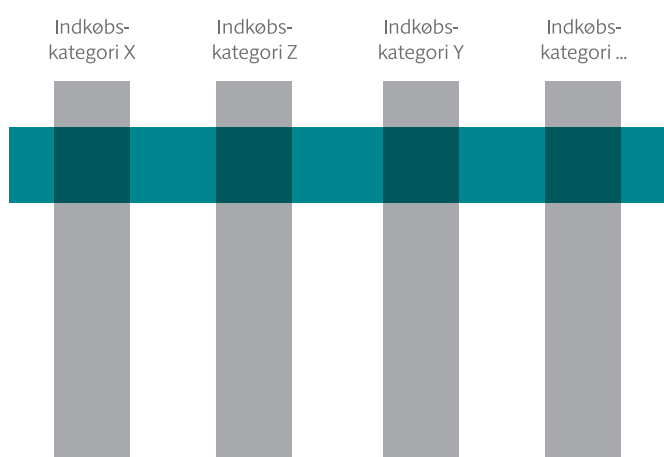
Hvis E-handel skal blive en succes i kommunen, forudsætter det, at disponenterne kan finde de produkter, de skal bruge i E-handelssystemet. Hvis disponenterne gang på gang oplever, at de ikke kan finde produkterne i E-handelssystemet, er der stor risiko for, at de generelt fravælger E-handel og i stedet foretager deres indkøb via telefon, mail eller måske ligefrem handler i fysiske butikker.

I det følgende sættes fokus på to aspekter i forhold til at skabe de bedste muligheder for, at disponenterne kan E-handle. For det første sættes fokus på en række generelle opmærksomhedspunkter i forhold til at få flest mulige indkøbsaftaler ind i E-handelssystemet, og for det andet sættes der fokus på en række konkrete indkøbskategorier, hvor der kan være særlig god grund til at sikre muligheden for E-handel.

### Generelle opmærksomhedspunkter

Når der skal skabes de bedste muligheder for E-handel, handler det grundlæggende om at skabe mulighed for E-handel for så mange indkøbskategorier som muligt (bredden) og for så mange produkter som muligt inden for den enkelte kategori (dybden), hvilket er illustreret i figur 4.

› **Figur 4. Mulighed for E-handel i bredden og dybden**

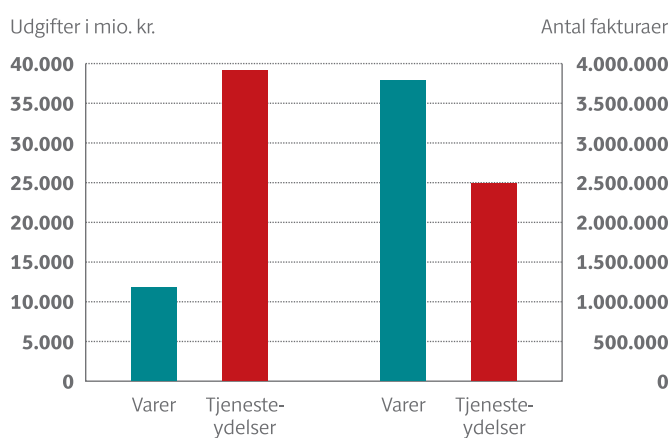


#### Bedre muligheder for E-handel i bredden

Når der skal skabes bedre muligheder for at E-handle i bredden, handler det om at sikre, at så mange indkøbskategorier som muligt kan E-handles. Her er det relevant at sondre mellem varer og tjenesteydelser. Varer er umiddelbart mere standardiserede og i udgangspunktet bedre egnede til E-handel end tjenesteydelser, som ofte er mere komplekse.

Samtidig er det væsentligt at være opmærksom på, at en stor del af gevinsten ved E-handel ligger i en mere effektiv håndtering af fakturaer. Figur 5 viser udgifter og antal fakturaer for de 54 kommuner, der indgik i tidligere projekt om indkøbsdata baseret på 2014-data. Det ses, at selvom varer ikke udgør den største volumen rent udgiftsmæssigt, er der klart flest fakturaer på vareområdet. Det taler for, at det i høj grad fortsat er relevant at sætte fokus på vareområdet, når mulighederne for E-handel skal udvides.

› **Figur 5. Udgifter og antal fakturaer fordelt på varer og tjenester (54 kommuner)**



Kilde: Indkøbsdataprosjekt med 54 kommuner, 2014-data

Selvom det umiddelbart er vanskeligere at E-handle tjenesteydelser, er det dog værd at overveje om en række tjenesteydelser kan standardiseres, hvor man fx indkøber én tolketime, én vikartime eller lignende. I disse tilfælde er E-handel mere oplagt.

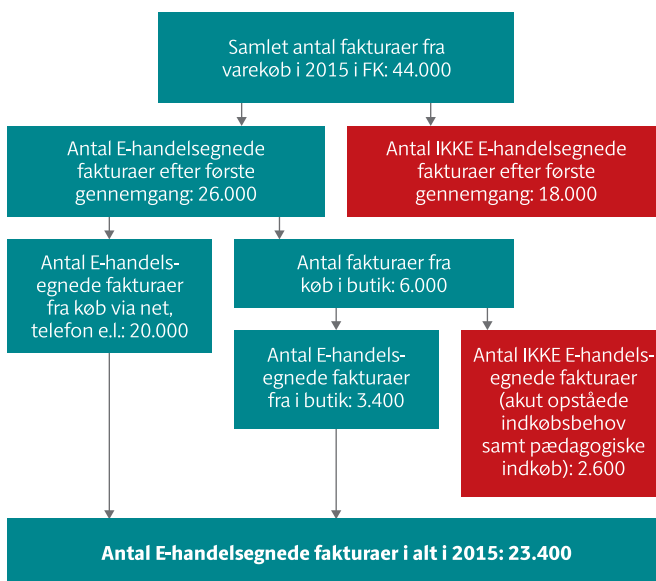
Det kan også være værd at overveje brugen af tekstrekvisitioner i E-handelssystemet i bestillingen af mere komplekse tjenesteydelser. Fremfor at gå ind i et prædefineret E-handelskatalog har tekstrekvisitioner mere karakter af fritekst-bestillinger. Det kan besværliggøre bestillingsprocessen og vil ofte kræve inddragelse af den centrale indkøbsafdeling, men til gengæld kan man så for disse bestillinger opnå fordelene i forhold til den efterfølgende fakturahåndtering.

I arbejdet med de strategiske målsætninger for udbredelsen af E-handel er det væsentligt at overveje, hvilke indkøbskategorier der er egnede til E-handel. Det er imidlertid vanskeligt at sætte vurderingen af egnethed til E-handel på en generel "formel".

En mulighed er at lave en dybdegående kvalitativ vurdering af egnethed på baggrund af fakturagrundlaget i egen kommune, leverandører og lokale forhold i øvrigt. Her går man systematisk og detaljeret til værks og får en relativ præcis vurdering, hvilket kan være en fordel, hvis der skal udarbejdes en egentlig business case. Favrskov Kommune har gennemført en kvalitativ analyse, jf. boksen.



### › FORDELING AF FAKTURAER I FAVRSKOV KOMMUNE



En anden mulighed er at fastlægge nogle mere overordnede kriterier for egnethed. Et kriterie kan være, at det er standardvarer, der indkøbes løbende på en indkøbsaftale. Det kan også indgå som et kriterie, om de respektive leverandører sælger deres produkter gennem deres egen webshop. Hvis det er tilfældet taler det for, at produkterne også kan E-handles via kommunens E-handelssystem.

Senere under dette tiltag sættes der fokus på konkrete indkøbskategorier, hvor en række kommuner har tilkendegivet, at der er mulighed for E-handel hos dem i dag. Der er ikke tale om en udtømmende oversigt, men det giver en indikation af væsentlige områder, der er egnet til E-handel.

#### *Bedre muligheder for E-handel i dybden*

I forhold til at skabe mulighed for E-handel inden for den enkelte indkøbskategori er der i en vis grad et dilemma, som også afspejler sig i forskellige tilgange blandt kommunerne.

Dilemmaet handler grundlæggende om, hvorvidt man alene skal lægge varer fra tilbudslisten ind i E-handelssystemet, eller om man også skal åbne op for, at supplerende varer kan indgå i E-handelssystemet.

Nogle kommuner har valgt en snæver tilgang, hvor der kun findes varer fra tilbudslisten i E-handelssystemet, dvs. varer som har været omfattet af et udbud<sup>1</sup>. Fordelen er her, at alle de varer, der E-handles, dermed fås til den skarpe pris, der følger af et udbud. Til gengæld er der en vis risiko for, at disponenterne generelt fravælger E-handel, hvis de oplever ikke at kunne få dækket deres behov via de varer, der er i E-handelssystemet.

Andre kommuner har valgt en bredere tilgang, hvor de også giver mulighed for at E-handle supplerende varer. Fordelen er her, at disponenterne hurtigere vil vænne sig til E-handel, hvis de oplever at få deres fulde behov dækket af de varer, der er i E-handelssystemet. Til gengæld indebærer denne tilgang en risiko for, at disponenterne i højere grad køber varer, som ikke er på tilbudslisten, og som derfor alt andet lige ikke har den skarpeste pris.

Der kan være gode argumenter for begge tilgange, og det er derfor vigtigt, at kommunen tager en strategiske drøftelse af dilemmaet og aktivt tager stilling til, hvilken tilgang den ønsker at anvende. I den forbindelse kan det være relevant at medtage overvejelser om, hvor mange varer der er på tilbudslisten, og hvor moden organisationen generelt er i forhold til at anvende E-handel. Har man relativt mange varer på tilbudslisten, og er organisationen moden i forhold til at anvende E-handel, er der alt andet lige mindre grund til at åbne op for supplerende varer.

Hvis man i kommunen vælger at åbne op for supplerende varer, er der tre forhold, som er væsentlige at være opmærksom på.

For det første er det vigtigt, at man ikke åbner op for supplerende varer i E-handelssystemet, som i realiteten dækker de samme behov og dermed "konkurrerer" med de tilbudslisteverer, der har været i udbud, og hvor man derfor har opnået de bedste priser.

1 I denne model kan der også være tale om anden konkurrenceudsættelse end udbud, men hvor der altså gennem konkurrenceudsættelse er opnået gode priser.



Det er i den forbindelse vigtigt, at indkøbsafdelingen har ledelsens opbakning til at udfordre disponenterne behov for supplerende varer. Hvis indkøbsafdelingen alene fungerer som et serviceorgan, der er "tvunget" til at lægge supplerende varer ind i E-handelssystemet, når disponenterne ønsker det, indebærer det en risiko for, at det samlede indkøb bliver mindre effektivt. En mulighed kan også være en "følg-eller-forklar" model, hvor disponenterne skal argumentere for, hvorfor de ikke kan anvende en af de varer, der er på tilbudslisten. Det kan endvidere overvejes at give den budgetansvarlige institutionsleder ansvaret for at "godkende" disponenterne ønsker om supplerende varer.

For det andet er det vigtigt, at disponenterne i udgangspunktet ledes hen til de "rigtige varer" i E-handelssystemet. De rigtige varer er i den forbindelse de tilbudslistevarer, der har været omfattet af et udbud, og hvor der derfor er opnået den bedste pris. Denne form for "nudging" er beskrevet yderligere i tiltag 16.

For det tredje er det vigtigt, at kommunen følger op på, hvilke af de supplerende varer, der købes mange af. På den baggrund kan kommunen sørge for, at disse varer indgår i det næste udbud, så der fremadrettet sikres de bedste priser for disse varer.

### Konkrete indkøbskategorier

I forhold til ovennævnte overvejelser om at udbrede mulighederne for E-handel er det bl.a. relevant at tage afsæt i omfanget af fakturaer for de forskellige indkøbskategorier, da en stor del af gevinsten ved E-handel knytter sig til mere effektiv fakturahåndtering.

Tabel 2 viser top 3 i forhold til antal fakturaer for henholdsvis varer og tjenesteydelser.

› **Tabel 2. Top 3 i forhold til antal fakturaer for hhv. varer og tjenester**

Top 3 indkøbskategorier – Varer	Andel af varefakturaer
Fødevarer	26%
IT- og teleudstyr	10%
Aftørings- og engangsartikler (forbrugsartikler)	9%
Top 3 indkøbskategorier – Tjenesteydelser	Andel af tjenesteydelser
Rådgivning	21%
Håndværkerydelser	11%
Transport og logistik	10%

Kilde: Projekt om fælleskommunale indkøbsdata for 54 kommuner (2014-data)

Note: Opgørelsen er lavet på baggrund af hvor stor en andel af fakturaerne kategorien indgår i og ikke antal unikke fakturaer. To eller flere kategorier kan således indgå i samme faktura. Det har ikke været muligt at korrigere for dette.

Det ses af tabellen, at fødevarer, it- og teleudstyr og aftørings- og engangsartikler indgår i 45 pct. af fakturaerne på vareområdet. Der kan derfor være god grund til at sætte fokus på disse kategorier, når mulighederne for E-handel skal udbredes. Det kan især være relevant at sikre mulighederne for at E-handle fødevarer.

Det kan være nyttigt at komme et spadestik dybere i forhold til kategorierne. Både når der skal arbejdes med E-handel i bredden og dybden, jf. tidligere.

Der er derfor gennemført en survey blandt deltagerkommunerne i SEP-projektet om E-handel. 15 kommuner har deltaget i surveyen, hvor de for mere detaljerede indkøbskategorier er blevet bedt om at tage stilling til følgende spørgsmål:

- Er det overhovedet muligt at E-handle noget inden for kategorien i dag hos kommunen? Det siger noget om muligheder for E-handel i bredden.
- Er det i givet fald muligt at E-handle hovedparten inden for kategorien hos kommunen? Det siger noget om muligheden for E-handel i dybden.
- Der, hvor der i dag er mulighed for at E-handle i kommunen, er det så hovedparten, der rent faktisk bliver E-handlet? Det siger noget om, hvorvidt de eksisterende muligheder for E-handel udnyttes af disponenterne.

#### › OM SURVEYEN

---

- › I tabellerne i bilaget er de specifikke kategorier rangeret efter, hvor stor en andel af fakturaerne kategorien indgår i. Øverst fremgår de kategorier, som indgår i flest fakturaer.
- › De viste kategorier indgår i ca. 90 pct. af alle fakturaer for hhv. varer og tjenesteydelser, jf. projekt om fælleskommunale indkøbsdata for 54 kommuner.
- › Der er tale om kvalitative vurderinger fra respondenterne, og resultaterne skal derfor betragtes som indikative.
- › Der er ikke fokus på om kategorierne principielt er egnede til E-handel, men hvordan situationen er hos kommunerne i dag i forhold til mulighederne for at E-handle.

Resultaterne af surveyen kan ses i bilag 2. Der afrapporteres ikke særskilt for tjenesteydelser, da det generelle billede er, at det ikke er muligt at E-handle tjenesteydelser i de kommuner, der har deltaget i surveyen.

For så vidt angår vareområdet, viser resultaterne af surveyen i bilag 2, at der er betydelige variationer mellem kommunerne. I forlængelse heraf kan man som kommune fx hente inspiration hos de navngivne kommuner, der er lykkedes med at skabe mulighed for, at hovedparten kan E-handles inden for konkrete indkøbskategorier. På samme måde kan man søge inspiration hos de navngivne kommuner, hvor disponenterne i høj grad udnytter mulighederne for E-handel.

*Eksempel med kategorien frugt og grønt*

På baggrund af tabellerne i bilaget kan det eksempelvis udledes, hvilke kommuner, der har udbredt muligheden for E-handel inden for indkøbskategorien frugt og grønt, som er den største varekategori målt i antal fakturaer inden for fødevarer. Tabel 3 viser det billede, som surveyen tegner inden for frugt og grønt.

› **Tabel 3: Eksempel fra surveyen for kategorien frugt og grønt**

	Er der i dag overhovedet mulighed for at E-handle inden for kategorien hos jer?	Er der i dag mulighed for at E-handle hovedparten inden for kategorien hos jer?	For de steder, hvor der er mulighed for at E-handle – er det så hovedparten der rent faktisk bliver E-handlet i dag?
Esbjerg	Ja	Ikke relevant	Ikke relevant
Frederiksberg	Ja	Ja	Ja
Frederikssund	Ja	Ja	Ja
Fællesindkøb Midt	Ja	Ja	Ja
Glostrup	Ja	Ja	Ja
Herning	Ja	Ja	Ja
Hjørring	Ja	Ja	Ja
Holbæk	Ja	Ja	Ja
Kolding	Ja	Ikke relevant	Ikke relevant
Rudersdal	Ja	Ja	Ikke relevant
Thisted	Ja	Ikke relevant	Ikke relevant
Tønder	Ja	Ja	Ja
Vejen	Ja	Ja	Ja
Vejle	Ja	Ja	Ikke relevant
Viborg	Ja	Ikke relevant	Ikke relevant

Note: Rudersdal Kommune og Vejle Kommune indgår ikke i besvarelsen af spørgsmål i sidste kolonne.

Note: Ikke relevant skyldes, at der overhovedet ikke er mulighed for at E-handle.

Forklaring til farver Ja Nej Ikke relevant

Af de 15 kommuner, der indgår i surveyen, er der 11 kommuner, hvor det er muligt at E-handle frugt og grønt, mens det ikke er tilfældet for 4 af kommunerne. Blandt de 11 kommuner, hvor der er mulighed for at E-handle, er der endvidere 8 kommuner, der har angivet, at det er muligt at E-handle hovedparten.

Kigger man på, om mulighederne for at E-handle rent faktisk udnyttes, kan man se, at der kun er én kommune, der har angivet, at der rent faktisk bliver E-handlet frugt og grønt i hovedparten af de tilfælde, hvor der er mulighed for det.

Hvor der i nogle kommuner således kan være behov for at skabe bedre muligheder for disponenterne til at E-handle frugt og grønt, er der i andre kommuner behov for at sætte fokus på disponenternes anvendelse af eksisterende muligheder for E-handel, jf. kapitel 5-7.

*Sammenfatning af resultaterne fra surveyen*

Tabel 4 sammenfatter resultaterne fra surveyen på vareområdet. Både i forhold til mulighederne for at E-handle, og om der rent faktisk bliver E-handlet.

Som nævnt fremgår de navngivne kommuner af bilag 2, og det er således oplagt at søge inspiration hos de kommuner, der er lykkedes med at skabe gode muligheder for E-handel inden for de forskellige kategorier.

» **Tabel 4: Sammenfatning af variationen mellem kommunerne for varer (15 kommuner)**

	Antal kommuner hvor der overhovedet er mulighed for at E-handle noget i dag	Er der så i dag mulighed for at E-handle hovedparten inden for kategorien hos jer?		For de steder, hvor der er mulighed for at E-handle – er det så hovedparten der rent faktisk bliver E-handlet i dag?	
		Ud af svar fra i alt 15 kommuner	Ja	Nej	Ja
Frugt og grønt	11	8	3	1	8
Mejeriprodukter og æg	10	7	3	1	7
Kolonial	10	7	3	1	7
Brød og bageriprodukter	9	6	3	1	6
Kød og fjerkræ	10	7	3	1	7
Poser	15	14	1	10	3
Telefoni	6	2	4	1	3
Drikkevarer	6	3	3	1	3
Bøger	0	0	0	0	0
Fødevarer tilberedt	8	4	4	1	5
Bygningsmateriel	6	3	3	0	4
Kontor og skoleartikler	15	15	0	11	2
Fisk og skaldyr	10	6	4	1	7
El	2	1	1	0	0
Kaffe og te	15	15	0	10	3
Fødevarer - Ikke specificeret	7	4	3	1	4
Babyudstyr	11	10	1	6	3
Storkøkkenudstyr, maskiner og isenkram	13	12	1	4	7
Manglende (dækker lægemidler)	0	0	0	0	0
Emballage	9	7	2	5	2
Rengøringsmidler	15	15	0	11	2
Kropsbårne hjælpemidler	2	0	2	0	0
Byggematerialer og værktøj – Ikke specificeret	10	6	4	2	6
IT Hardware	9	5	4	3	4
Forsyningsvirksomhed - Ikke specificeret	0	0	0	0	0
Træer, planter og blomster mv.	5	2	3	1	2
Kopi og print	7	4	3	4	1
Bade- og kropsartikler	15	12	3	8	5
Møbler	13	9	4	0	11
Kopi-, printer- og skrivepapir	15	15	0	13	0
Brændstof	0	0	0	0	0
Aftøringspapir	15	15	0	12	1
Rengøringsrekvisitter	15	15	0	11	2
Køretøjer (Biler mv.)	0	0	0	0	0
Genbrugshjælpemidler	4	0	4	1	1
Beklædning	7	3	4	2	3
Servietter, duge, lys mv.	15	15	0	10	3
Legetøj (inde og ude)	15	15	0	4	9
Værktøj	11	7	4	1	8
Engangshandsker	15	15	0	10	3
Engangsservice	15	15	0	10	3
El artikler (lyskilder)	13	11	2	3	8
Undervisningsudstyr	3	1	2	0	1
Bleer	14	12	2	4	8
Dentalprodukter	9	9	0	7	0

Kilde: Gennemført survey blandt 15 kommuner i SEP-projektet (vurdering fra kommunerne)

Note: De viste kategorier indgår i ca. 90 pct. af alle fakturaer for, jf. projekt om fælleskommunale indkøbsdata for 54 kommuner. Det har i rangeringen af kategorier ikke været muligt at tage højde for at to eller flere kategorier kan indgå i samme faktura.

Note: I sidste spørgsmål summeres ikke tallet i første spørgsmål, da to kommuner ikke indgår i sidste spørgsmål.

## TILTAG 5 / VÆLG BRUGERVENLIGT SYSTEM

God systemunderstøttelse er en vigtig forudsætning for udbredelsen og anvendelsen af E-handel. Hvis ikke systemunderstøttelsen er tilstrækkelig god, risikerer man, at disponenterne fravælger E-handel, så kommunen ikke får udnyttet det fulde potentiale.

Der er derfor en række aspekter, som det er vigtigt at være opmærksom på, når kommunen enten skal ud og investere i et nyt E-handelssystem eller er i dialog med eksisterende systemleverandør om videreudvikling af systemet.

Nedenfor ses en oversigt over funktionaliteter, man som kommune kan overveje at prioritere i forbindelse med anskaffelse eller videreudvikling af et E-handelssystem. Oversigten er lavet på baggrund af inputs fra de 20 kommuner i SEP-projektet.

Det er vigtigt at understrege, at oversigten alene er tænkt som inspiration. Oversigten skal ikke læses som en samlet facitliste for det perfekte E-handelssystem, da det formentlig ikke vil være alle punkter, som den enkelte kommune vil finde relevant.

Kommunerne kan anskaffe sig et E-handelssystem på to måder. Enten som del af et samlet koncernsystem, hvor også økonomisystemet er omfattet eller som et selvstændigt system. Uanset hvilken vej man vælger, er det relevant at holde sig nedenstående funktionaliteter for E-handelssystemet for øje.

### › BRUGERVENLIGHED

E-handelssystemets brugervenlighed er helt afgørende for udbredelsen af E-handel. Hvis disponenterne oplever, at E-handelssystemet er meget besværligt at bruge, er det betydelig risiko for, at de fravælger E-handel. Det er i den forbindelse vigtigt:

› At der helt overordnet er tale om et intuitivt system, som er let at bruge og navigere rundt i.

- › At systemet har en god forside, hvor brugeren hurtigt kan orientere sig om vigtig information og nyheder.
- › At brugeren fra forsiden har nem adgang til sine ordrer, hvor man fx nemt kan foretage næste handling ift. varemottagelse mv.
- › At der er gode søgemuligheder – det vil fx sige både en bred og en retvisende/dyb søgning, eksempelvis som det kendes fra google.
- › At der er mulighed for, at brugerne kan få adgang til systemet via mobiltelefon og/eller tablet.
- › At log-in generelt er nemt og simpelt.
- › At der generelt er gode og tydelige billeder af varer og gallerivisning.
- › At brugeren kan bestille produkter på tværs af forskellige leverandører og aftaler.
- › At det er nemt for brugerne at finde selve aftalerne, herunder aftalebetingelser om fx levering m.m. – også for aftaler, der ikke aktuelt kan E-handles.
- › At der er simple og brugervenlige funktioner til at tilføje produkter til favoritlister, bestille direkte fra favoritlister og dele favoritlister mellem brugere.
- › At der er mulighed for at sammenligne produkter – fx ift. pris.
- › At der er nem og simpel registrering af varemottagelse.
- › At man kan lave genbestillingsordre med mulighed for faste leveringer.
- › At der er gode funktioner for varekurve – eksempelvis, at de gemmes automatisk over flere dage, indtil de er sendt, og at varekurve kan deles på tværs af disponenter.

### › MULIGGØR GEVINSTREALISERING

---

E-handelssystemet og snitfladerne til andre systemer skal understøtte, at gevinster ved E-handel rent faktisk kan realiseres. I dag er der flere eksempler på kommuner, hvor systemerne kan anvendes til bestilling, men hvor der ikke sker en automatisk fakturakontrol, som ellers reducerer transaktionsomkostningerne. Det er derfor vigtigt:

- › At der er mulighed for automatisk fakturamatch mellem ordre og faktura og i forlængelse heraf automatisk bogføring, hvis ordre og faktura stemmer overens inden for kommunens fastsatte kriterier. Hvis faktura og ordre ikke stemmer overens kan dette automatisk fremhæves.
- › At der er mulighed for automatisk generering af mail til leverandører, hvor der er fejl mellem faktura og ordrer, og hvor afvigelse tydeligt er fremhævet.
- › At der generelt er snitflade og understøttelse af synergier mellem e-handels-, kontraktstyrings-, og analyse-/ledelsesinformations-system.

### › ADMINISTRATION AF SYSTEMET

---

Det er vigtigt, at systemets administrator(er) i kommunens indkøbsafdeling har mulighed for at arbejde let og fleksibelt med systemet. Grundlæggende bør systemet således være let at sætte op for administrator, ligesom der med fordel kan være en række funktionaliteter til at understøtte administrationen af systemet. Det er vigtigt:

- › At der er gode faciliteter for nem indlæsning, justering og kontrol af kataloger. Fx at systemet lagrer, hvad der tidligere er godkendt, kan give en notifikation ved ændringer, at der kan følges op på prisstigninger/-fald, erstatningsvarer, inaktive varer m.v.
- › At systemet giver en god aftaleoversigt, herunder ansvarlige og status på aftalen.
- › At systemet generelt har et godt ordreflow – søgning, bestilling, evt. godkendelse, ordrebekræftelse, varemottagelse, fakturering, kontering.

- › At administrator kan tilføje nøgleord, hvilket kan gøre brugernes søgning i systemet nemmere – dog er dette også en opgave, der kan uddelegeres til leverandørerne.
- › At der er mulighed for at registrere relaterede varer (fx clipsemaskine ved søgning på clips).
- › At der er mulighed for at sætte erstatningsprodukter ved leverandørskifte.
- › At der er mulighed for, at administrator kan sende meddelelser og nyheder ud til brugerne, herunder fleksibilitet ift. målrettet information ift. udvalgte interesseområder, kontrakter, leverandører mv.
- › At administrator kan vedhæfte filer og oprette kommentarer på specifikke aftaler.
- › At man dele kataloger på tværs af kommuner – fx hvis én kommune behandler katalog for flere kommuner i indkøbsfællesskab.

### › ADFÆRDSPÅVIRKNING

---

Jf. kapitel 6 er E-handel også et redskab til påvirke indkøbsadfærden i kommunen, fx ved at lede brugere til laveste pris, øge den gennemsnitlige ordrestørrelser m.v. Eksempler på funktionaliteter, der kan understøtte dette, er:

- › At der bør være en tydelig markering af tilbudstavevarer og generelt sikre, at aftalevarer og billigste mulighed ligger øverst, når varer søges frem.
- › At systemet giver synlighed/advarsel omkring gebyrer, fx hvis ordrestørrelse ikke er over minimumsbeløb. Hvis der er flere aftaler med samme leverandør, bør systemet kunne sammenskrive aftalerne, så evt. gebyr beregnes på baggrund af den samlede ordrestørrelse.
- › At administrator kan understøtte konvertering af brugeres tidligere favoritlister ved nye aftaler – fx give anbefalinger til brugerne om specifikke varer.
- › At systemet kan beregne og skabe synlighed omkring stykpris, fx ved forskellige pakkestørrelser.

## › STATISTIK OG LEDELSESINFORMATION

E-handel giver væsentlig bedre mulighed for at lave statistik og ledelsesinformation på indkøb. Eksempler på væsentlige funktioner er:

- › At systemet grundlæggende indeholder en statistikmulighed.
- › At administrator har dynamisk adgang til statistik.
- › At der er mulighed for at logge og føre statistik på, hvilke brugere der har købt på hvilke aftaler til brug for efterfølgende kommunikation.
- › At brugere selv kan danne statistikker over egne køb.
- › At der er mulighed for at danne statistik for inaktive brugere, dvs. brugere der ikke E-handler.
- › At man har mulighed for at trække prislister ud i excel til indlæsning i kommunens indkøbsanalyse system
- › At man kan opgøre e-handelsprocent på tværs og fordelt på område/afdeling.

### Særligt om punch-out

Punch-out er en E-handelsløsning, der ikke omfatter brugen af E-handelskataloger. I en punch-out løsning tilgår kommunen via eget E-handelssystem leverandørens webshop. I leverandørens webshop er der via log-in afgrænset til den indkøbsaftale, som kommunen har med leverandøren. For at der skal være tale om egentlig punch-out, kræver det, at ordrer trækkes tilbage i eget E-handelssystem, inden den sendes, så man kan se ordrene i eget system. Dermed er fordelene i forhold til digitalt understøttet fakturabehandling i udgangspunktet også til stede ved punch-out.

Der knytter sig en række fordele og ulemper til brugen af punch-out, som man bør have med i overvejelserne, hvis kommunen overvejer at anvende en punch-out løsning. Samtidig er der ikke tale om "enten-eller" i forhold til punch-out. Man kan således godt anvende E-kataloger på nogle indkøbsområder og punch-out på andre.

#### Fordele ved punch-out

- Leverandørernes webshops er specialiserede inden for de områder, de handler med. Det kan gøre det nemmere at finde frem til de rigtige produkter, samtidig med at leverandørens webshop kan indeholde mere fyldestgørende produktinformationer.

- Det er i højere grad muligt at se lagerstatus ved punch-out løsning, så man undgår at bestille varer, der i virkeligheden ikke er på lager.
- I en punch-out løsning vedligeholder leverandøren oplysningerne om varerne direkte i egen webløsning fremfor i E-katalog, som så skal udveksles til kommunen. Det kan være en fordel på områder, hvor der er hyppige prisopdateringer, fx, på fødevareområdet. Det skal bemærkes, at det er relativt få aftaler, hvor der er hyppige prisopdateringer, og ved brug af E-handelskatalog kan der i kontrakten aftales en opdateringsfrekvens, hvor priserne i kataloget fx kun opdateres hver uge eller måned.
- Ved en punch-out løsning kan det være nemmere, at "låse op" for supplerende varer uden for tilbudslisten, hvis det er et ønske, jf. tiltag 4. Hvis kommuner, der anvender E-kataloger, i udgangspunktet modtager supplerende varer i katalog, som de løbende kan åbne op for, er der ikke umiddelbart den stor forskel mellem punch-out og katalog.

#### Ulemper ved punch-out

- Kommunen har i mindre grad styring og kontrol med, hvilke varer og hvilke priser disponenterne præsenteres for i punch-out løsningen, herunder om de altid matcher aftalen.
- Ved brug af punch-out for flere leverandører skal disponenterne navigere rundt i forskellige brugergrænseflader for de forskellige leverandører. Det kan blandt disponenterne opleves som besværligt, at der ikke er én velkendt brugergrænseflade.
- Det er vanskeligere at dele favoritlister og konvertere favoritlister til ny leverandør ved punch-out.
- Det er en udfordring at lave den form for nudging, hvor disponenterne i systemet ledes hen til den billigste vare (se tiltag 16), da man ved punch-out anvender leverandørens webshop.
- Ringere mulighed for fakturakontrol. Man kan alene matche mellem faktura og samlet pris fra leverandørens webshop – ikke op mod aftalepriser.
- Risiko for, at man efter en periode smides af leverandørens hjemmeside som følge af time-out. Det kan betyde, at man kan "miste" den bestilling, man er i gang med, hvis den ikke gennemføres inden for en bestemt tid, herunder hvis man går fra og til sin bestilling i løbet af dagen.



## TILTAG 6 / STIL KRAV I FORBINDELSE MED UDBUD

Det er relevant at overveje, hvilke krav man vil stille i udbuddet af varer og eventuelt tjenesteydelser i forhold til E-handel. Kravene i forhold til E-handel er de "kroge", som en efterfølgende dialog med vareleverandørerne kan hægtes op på, da kravene tydeliggør leverandørernes forpligtelser i relation til E-handel.

### Generelle overvejelser

Når kommunerne i udbudssituationen overvejer krav i relation til E-handel, er der en række generelle opmærksomhedspunkter, som kommunerne bør inddrage:

- Omfanget af krav og arten af kravene i udbuddet har typisk betydning for leverandørernes omkostninger, og det er vigtigt at holde sig for øje, at man finder den rette balance mellem de nødvendige krav og "ekstra" krav, som fordyrer prisen.
- Det kan i forlængelse heraf være relevant at arbejde med forskellige krav i forskellige udbud. Er der tale om store udbud på et modent marked, kan det være relevant at stille flere krav, mens det i forbindelse med mindre udbud på et mindre modent marked kan være relevant at begrænse antallet af krav eller lempe kravene, så man ikke udelukker de mindre leverandører.
- Kravene skal typisk tilpasses den konkrete varetype. For fødevarer kan det fx være et krav, at leverandørerne markerer, hvis der er tale om sæsonvarer, mens det ikke er tilfældet for fx kontorartikler.

I forhold til ovennævnte generelle overvejelser og arbejdet med nedenstående konkrete krav kan det overvejes at nedsætte en mindre gruppe med fx udbudskonsulent/controller og jurist, der sammen tager stilling til behovet for krav i udbudsmaterialet.

### Konkrete krav

De konkrete krav i relation til E-handel kan være mangeartede, og i det følgende peges på en række af de konkrete krav, som det kan være relevant at indarbejde i udbudsmaterialet i forhold til E-handel.

- *Levering og godkendelse af E-katalog:* Det er relevant at stille krav om processen i forhold til levering og godkendelse af E-kataloget, herunder at priserne i kataloget skal svare til tilbudslisten, ligesom der kan være krav om tidsfrister i forhold til levering af E-kataloget.

- *Formater:* Der bør stilles krav om, i hvilket format E-kataloget skal leveres. Det kan i den forbindelse være oplagt at stille krav om, at kataloget skal leveres i henhold til OIOUBL-standard, herunder hvilke felter i standarden, der skal udfyldes.
- *Indholdsmæssige krav:* Her er tale om krav, der retter sig mod de oplysninger og muligheder, der skal være indeholdt i E-kataloget. Det kan bl.a. være fyldestgørende varebeskrivelse, pris, varenummer, retvisende og tydelige billeder, tydelig specifikation af styk- og mængdeangivelse, intuitive søgeord for de enkelte varer, relaterede varer, levering, varegruppe, links til datablade mv.
- *Krav ved sortimentsændringer:* Der er med jævne mellemrum ændringer af sortimentet, hvor nogle aftalevarer udgår og erstattes af andre varer. Der vil typisk være en række krav forbundet med erstatningsvarer, som er relevante, uanset om varerne E-handles eller ej. Det kan fx være krav i forhold til, at erstatningsvarerne skal godkendes af ordregiver, at erstatningsvaren som minimum skal have samme kvalitet, krav i forhold til pris og krav om at skabe "forbindelse" mellem den gamle vare og erstatningsvaren mv.
- *Krav ved prisreguleringer:* For en række varer kan der forekommer prisreguleringer henover aftaleperioden. Det er relevant at stille krav om varsling af prisreguleringer, godkendelse af prisændringer samt opdatering af E-katalog ved prisreguleringer.
- *Krav om tidsfrister:* I forhold til de krav, som er beskrevet ovenfor, er det vigtigt at stille krav om tidsfrister, så det står klart, hvornår leverandøren skal leve op til de enkelte forpligtelser.
- *Bodsbestemmelser:* Det kan overvejes at indarbejde bodsbestemmelser i udbudsmaterialet i relation til de krav, der sættes i forhold til E-handel. Det kan især være relevant i forhold til manglende overholdelse af de tidsfrister, der er forbundet med etablering af E-katalog samt opdateringer ved sortiments- og prisændringer. Der kan fx sættes krav om en bod på 1.000 kr. pr. dag en konkret tidsfrist overskrides – dog med et maksimalt bodsbeløb for det pågældende krav til tidsfrist.
- *Særligt om webshop og punch-out løsninger:* Nogle kommuner ønsker at handle digitalt via punch-out løsninger, hvor man via eget E-handelssystem ledes over til leverandørernes web-shop. Flere af ovennævnte krav er ligeledes relevante i forbindelse med punch-out løsninger.



#### › **SKI STILLER KLARE KRAV I UDBUDET – EN FORUDSÆTNING FOR EFFEKTIV E-HANDEL**

SKI har på baggrund af en lang række udbud og i samarbejde med mange projektgrupper med repræsentanter fra landets kommuner, udarbejdet et sæt paradigmer, der stiller klare krav til leverandøren. Det skaber forudsætninger for god og effektiv E-handel, idet leverandørerne aldrig bør være i tvivl om, hvad der forventes af dem i forhold til levering, godkendelse af E-kataloger, formater, prisregulering, boder mm. Det giver ro i hverdagen, når udbuddet er blevet til en aftale i drift.

Generelt oplever SKI, at disse krav medvirker til, at pris og sortiment holder sig indenfor det aftalte, og at leverandøren har de bedste forudsætninger for korrekt udformning af E-kataloget. Det er naturligvis vigtigt, at kommunerne og SKI i fællesskab holder leverandøren

op på kravene og i yderste konsekvens også er villige til at benytte de sanktioner, herunder bodbestemmelser, der følger med kravene. SKI stiller også krav til en eventuel leverandørwebshop og/eller punch-out løsning, så man også her har sikret forudsætningerne for at kunne finde de rette produkter til den rette pris.

KL's indkøbsdataprojekt, som SKI var tovholder på, peger også i retning af, at klare krav til E-handel er en medvirkende årsag til at kommunerne opnår besparelser og en høj grad af compliance.

Se eksempel på kontraktmateriale om E-handel på SKI's hjemmeside. Du finder bilaget under den enkelte aftale eller delaftale under punktet "Aftaledokumenter", hvor bilaget ligger i en zip-fil typisk kaldet "Rameaftale, ml SKI og leverandør". Du skal være logget på ski.dk for at kunne se bilaget. Du er også velkommen til at kontakte SKI på [kundeservice@ski.dk](mailto:kundeservice@ski.dk)

## TILTAG 7 / AFSÆT RESSOURCER TIL E-HANDEL I INDKØBSAFDELINGEN

Indførelse og udbredelse af E-handel kan betragtes som et organisationsudviklingsprojekt. Det bør i den forbindelse overvejes at dedikere særlige ressourcer i den centrale indkøbsfunktion til arbejdet med at udbrede og vedligeholde E-handel.

Tiltagene i dette katalog afspejler, at der er rigtigt mange indsatsområder i arbejdet med E-handel, og hvis arbejdet ikke er placeret hos en medarbejder, der er dedikeret til E-handel, er der en risiko for, at opgaven "falder mellem flere stole". Med det resultat, at E-handel ikke for alvor slår igennem i organisationen.

Det kan naturligvis variere, hvor mange ressourcer man ønsker at allokere til E-handel i de forskellige kommuner. Flere kommuner har afsat 1-1½ årsværk til arbejdet med at udbrede E-handel.

Når der skal allokeres ressourcer til arbejdet med E-handel, er det naturligt, at der tages udgangspunkt i organisationens modenhed i forhold til E-handel. Hvis man er i en implementeringsfase, hvor man er i gang med at indføre E-handel, vil der typisk være brug for flere ressourcer til E-handel, end hvis man er i en driftsfase, hvor E-handel har været anvendt i flere år, og hvor de værste "børnesygdomme" er overstået.

I forhold til den centrale indkøbsfunktion's indsats for at udbrede E-handel er det desuden væsentligt at overveje, hvordan man kan give indkøbsfunktionen de bedste forudsætninger for arbejdet med E-handel.

Når E-handel skal udbredes, står den gode dialog med forvaltninger, institutionsledere og disponenter i centrum. Det stærkeste virkemiddel til at sikre udbredelse af E-handel er, at de forskellige aktører i organisation selv kan se fordelene ved E-handel, og at de hjælpes på vej til denne erkendelse gennem gode eksempler på konkrete gevinster, erfaringsudveksling mv.

Herudover er det væsentligt, at topledelsen italesætter og synliggør udbredelse af E-handel som et prioriteret organisations-

udviklingsprojekt, og at ledelsen giver den centrale indkøbsfunktion opbakning til at udfordre resten organisationen.

Eksempelvis bør den centrale indkøbsfunktion have mandat til at tage en kritisk konstruktiv dialog med de dele af organisationen, som ikke anvender E-handel i tilfredsstillende omfang. På samme måde bør indkøbsfunktionen have mandat til at udfordre indkøbsadfærden hos de institutionsledere og disponenter, der i stort omfang køber ind uden for kommunens aftaler.

### › VEJEN KOMMUNES ORGANISERING OG FORANKRING AF E-HANDEL

Vejen Kommune har ansat en fuldtidsmedarbejder, der sammen med indkøbskontorets controller har ansvaret for drift og support af løsningen. De to medarbejdere (E-handelsteamet) arbejder sammen med udbudskonsulenterne om drift af de enkelte indkøbsaftaler i forhold til sortiment, support m.m. Udbudskonsulenterne har ansvaret for at lægge relevante indkøbsaftaler og e-kataloger ind i løsningen, så det kan tilgås af slutbrugere.

Indkøbskontoret drøfter løbende driftsstatus, compliance, undervisning og formidling mhp. at styrke brugen og forståelsen af E-handel i hele organisationen. Vejen Kommune har tydeliggjort den centrale supportfunktion i hele vores organisation, så slutbrugere nemt og hurtigt kan komme i kontakt med Indkøbskontoret, hvad enten spørgsmålet vedrører brugen af e-handelsløsningen eller en konkret indkøbsaftale. E-handelsteamet underviser efter behov slutbrugere i e-handel og fakturabehandling for at opkvalificere organisationen. Vejen Kommune arbejder ikke med superbrugere i organisationen, da kommunen har foretrukket, at Indkøbskontoret gerne selv vil have et fuldstændigt indblik i driften af løsningen hele tiden. Det er kommunens vurdering, at den valgte organisering fungerer hensigtsmæssigt, og opleves tilfredsstillende for alle parter.

# 05 / FÅ E-HANDEL FORANKRET I ORGANISATIONEN

Realisering af de gevinster, der er forbundet med E-handel, forudsætter, at E-handel er bredt forankret i organisationen. Man kan fra centralt hold skabe de rette rammer for E-handel, men det er i sidste ende disponenterne, der køber ind – og det er dis-

ponenterne, der i den konkrete indkøbssituation skal E-handle. Organisatorisk forankring af E-handel handler i høj grad om at understøtte den rette kultur gennem ledelsesfokus, strategisk kommunikation, hands-on undervisning i E-handel mv.

## TILTAG 8 / INDDRAG TOPLEDELSEN – OG STIL KRAV TIL ORGANISATIONEN

Opgaven med at udbrede E-handel har størst chance for at blive en succes, hvis direktionen sætter sig i spidsen for arbejdet. Det sender et stærkt signal til resten af organisationen og tydeliggør overfor forvaltninger, institutionsledere og disponenter, at E-handel er et højt prioriteret indsatsområde.

Direktionen kan i den forbindelse have flere roller. For det første kan direktionen med fordel være afsender på den strategiske kommunikation til organisationen om E-handel, herunder målsætninger om brugen af E-handel, jf. tiltag 9.

For det andet bør det i forlængelse heraf overvejes, om direktionen skal formulere og udmelde klare krav om, at disponenterne skal E-handle. Det handler groft sagt om, hvilken slags kommune man overordnet vil være i forhold til E-handel. Vil man være en kommune, hvor E-handel er en mulighed, man kan benytte sig af? Eller vil man være en kommune, hvor man *skal* E-handle på de områder, hvor det er muligt? Her kan en klar og tydelig udmelding fra direktionen med krav om, at der skal E-handles skærpe fokus i hele organisationen.

Jf. tiltag 7 er det samtidig vigtigt, at ledelsen giver indkøbsafdelingen den fornødne opbakning til at understøtte en kulturændring i forhold til E-handel, herunder et mandat til at udfordre organisationens anvendelse af E-handel, indkøbsadfærd mv.

En mere vidtrækkende tilgang til anvendelse af krav eller forpligtigelse kan være at inddrage indkøb som et tema i den aftalestyring, som mange kommuner benytter, og hvor der indgås resultatkontrakter, dialogbaserede aftaler eller lignende mellem de forskellige niveauer i organisationen. Det vil i givet fald være oplagt, at compliance indgår i sådanne aftaler, men målsætninger for og krav til anvendelse af E-handel kan også være et tema i aftalerne.

For det tredje er det relevant, at direktionen ind imellem modtager ledelsesinformation om anvendelsen af E-handel, jf. tiltag 20. Det vil dels sikre et løbende toplederfokus på E-handel, ligesom det kan være én anledning til strategiske drøftelser af, om der er behov for nye eller styrkede indsatser fra centralt hold.



## TILTAG 9 / LAV MÅLSÆTNING FOR UDVIKLINGEN I E-HANDEL

Formulering af konkrete målsætninger om udviklingen i E-handel kan være et godt redskab til at skærpe fokus på vigtigheden af E-handel. Samtidig udgør målsætninger et godt grundlag for løbende at følge op på, om anvendelsen af E-handel bevæger sig i den rigtige retning, og herunder om der er behov for at styrke indsatsen for at øge anvendelsen af E-handel.

Det vil typisk være hensigtsmæssigt at formulere konkrete målsætninger om, hvor mange af kommunens fakturaer der skal være E-handlet. Det er i den forbindelse vigtigt at sætte tidsperspektiv på målsætningerne.

Det forhold, at flere og flere fakturaer E-handles, betyder dog ikke nødvendigvis, at E-handel samlet set anvendes mere, hvis det bare er udtryk for, at stigningen i E-handlede fakturaer dækker over flere små indkøb og et fald i den gennemsnitlige fakturastørrelse. Det er derfor en god ide at supplere en målsætning om antal E-handlede fakturaer med en målsætning om, hvor stor en andel af kommunens samlede indkøbsvolumen, der skal være E-handlet – og hvornår.

Målsætningerne om E-handel kan formuleres for hele kommunen, men det bør også overvejes at nedbryde målsætningen på de forskellige forvaltninger, så målsætningerne bliver mere vedkommende for ledere og disponenter på de enkelte sektorområder.

### › FREDERIKSSUND KOMMUNE HAR FASTLAGT MÅLSÆTNINGER FOR E-HANDEL

Ved indførelse af e-handel i Frederikssund Kommune var det vigtigt at opsætte konkrete men samtidig realistiske mål for arbejdet med og brugen af e-handel. Ved målene sikres et løbende fokus på e-handel.

Mål fastlagt for 1. år for e-handel gående på arbejdet centralt med e-handel:

- › Minimum 80 kataloger i e-handel
- › Undervisning gennemført for alle fagområder ned på institutionsniveau
- › Compliance (tilbudspriser jf. udbud) på minimum 80 % på 3 aftaler

Mål fastlagt for 2. år for e-handel både på brugen af systemet samt centralt:

- › E-handelsprocent på 70 % i forhold til mulige e-handlede fakturaer
- › Indkøb via e-handel på minimum 15 mio. kr.
- › Compliance 2 på tre andre aftaler på min. 80 %
- › 4 årlige åbne kurser samt efter henvendelse
- › Minimum 90 kataloger i e-handel

## TILTAG 10 / SYNLIGGØR FORDELENE VED E-HANDEL

Den organisatoriske forankring af E-handel sikres ikke alene gennem målsætninger og krav. Hvis de forskellige dele af organisationen – fra ledelsesniveau til disponenter – for alvor skal "rykke sig" i forhold til E-handel, er det afgørende, at der er en positiv og konstruktiv dialog om E-handel, og at forvaltningsledere, decentrale ledere og disponenterne selv kan se fordelene ved E-handel.

Det er i den forbindelse en god ide at kombinere generelle budskaber med konkrete eksempler, der synliggør gevinsten ved at E-handle.

De generelle budskaber skal tydeliggøre fordelene ved at E-handle, som jo i høj grad knytter sig til det gode købmandsskab, hvor E-handel kan være med til at sikre, at der købes billigt ind, og at der bruges mindst muligt tid på processen.

Det kan i den forbindelse være væsentligt at pege på følgende:

- E-handel sikrer en række økonomiske gevinster i form af lavere transaktionsomkostninger og de bedste priser.
- E-handel sikrer gevinster, der ikke går udover kerneydelserne til borgerne.
- E-handel letter indkøbsprocessen, så der på institutionsniveau bruges mindre tid på indkøb – tid der kan prioriteres til mere borgerrettede indsatser.
- E-handel kan være med til at sikre, at de enkelte organisatoriske enheder lever op til forpligtelsen til at købe ind på de indgåede indkøbsaftaler.

### › ESBJERG KOMMUNES TOP-10 LISTE MED ARGUMENTER FOR E-HANDEL

---

› Esbjerg Kommune ønsker at sætte fokus på de største fordele ved e-handel. Udarbejdelse af top 10- liste med gode argumenter for E-handel er uden tvivl med til at give en forståelse for vigtigheden af E-handel og har samtidig bidraget til at skabe motivation til øget brug af E-handelssystemet. Argumenterne inddrages i undervisningen, og fremgår derudover i en internt udarbejdet folder til indkøberne. De 10 argumenter fremgår herunder:

1. Indkøb via E-handelssystemet foregår altid i henhold til de indgåede indkøbsaftaler, kommunen lovgivningsmæssigt er forpligtet til at overholde.
2. Nye indkøbsaftaler med E-katalog bliver lagt ind i systemet og indeholder tilbudslistens varer.
3. Alle indlæste varer må købes; dermed kommer du ikke til at foretage køb hos leverandører, der ikke er indkøbsaftale med.
4. Som indkøber finder du nemt information i E-handelssystemet omkring kontraktbelagte varegrupper, som ikke kan E-handles.
5. Du har som indkøber flere muligheder for effektivisering ved genbestillinger.
6. I E-handelssystemet kan der søges på flere varenumre, end der er indlæst, da flere leverandører har forskellige priser på tilsvarende produkter. Det er altid aftalevaren, som vil fremkomme ved søgning.
7. I systemet kan du få overblik over, hvilke varegrupper der ikke er indkøbsaftale på.
8. Korrekt brug af EAN-nr., da systemet automatisk genererer EAN nummeret ved ordreafgivelse.
9. Store tidsmæssige besparelser, da varemodtagelse og fakturering kan ske i samme arbejdsgang.
10. Systemet foretager automatisk priskontrol ved sammenligning af priserne på ordren og priserne på fakturaen.

De generelle budskaber kan med fordel kombineres med helt konkrete eksempler, der synliggør gevinsterne ved E-handel. Jf. tiltag 2 kan det fx være en øjenåbner for forvaltningsledere, de centrale ledere og disponenter, hvis de får illustreret udgifterne ved at købe ind i henholdsvis butik, pr. mail eller telefon og via E-handel. Med afsæt i konkrete indkøb af specifikke varer kan det ligeledes være en god idé at vise eksempler på de gevinster, man er gået glip af ved ikke i at have E-handlet, jf. tiltag 18 og 21.

#### › HJØRRING KOMMUNE SYNLIGGØR PROCESBESPARELSESPOTENTIALE

I forbindelse med compliance-rapportering og institutionsbesøg synliggøres institutionernes procesbesparelsespotentialer ved at

handle igennem kommunes E-handelssystem kontra gennemførelse af indkøb på anden vis.

*Udregningen foretages pr. institution ud fra følgende formel:*  
(Samlet antal ordrer som kunne have været foretaget via E-handelssystemet - antal ordrer via E-handelssystemet) x 85 kr., hvor de 85 kr. er procesbesparelsen ved, at gennemføre en handle igennem kommunens e-handelssystem kontra en handle via tlf, mail, webshop (175 kr. - 90 kr. = 85 kr.)

På ledermøder og ved institutionsbesøg danner beregningerne grundlag for en dialog omkring "Det effektivt indkøb", hvor der ikke kun ses på produktets pris, men også relaterede omkostninger til f.eks. selve indkøbet, fakturahåndtering mm. Dialogen har skabt fokus på effektive arbejdsgange på såvel ledelses- og medarbejder-niveau, så ressourcerne kan anvendes på kerneopgaven.

## TILTAG 11 / MÅLRET KOMMUNIKATIONEN OG OVERVEJ DIALOGPLATFORME

Det er vigtigt, at kommunikationen om målsætninger, krav, gevinster mv. målrettes de forskellige interessenter i kommunen. Kommunikation og dialogen kan fx ske gennem oplæg, som direktionen holder om anvendelsen af E-handel.

Det kan også foregå i form af fx kvartalsvise dialogmøder mellem indkøbsafdelingen og forvaltningslederne, hvor man på baggrund af ledelsesinformation om E-handel følger op på udviklingen.

Der afholdes endvidere i mange kommuner møder i sektorspecifikke lederfora for institutionsledere, og det kan i den forbindelse være relevant at gøre E-handel til et dagsordenspunkt i disse lederfora med jævne mellemrum.

I forhold til de enkelte disponenter er der typisk behov for supplerende dialog. Disponenterne kan have behov for mere hjælp til praktiske udfordringer i forbindelse med anvendelse af E-handelssystemet.

Dette har en tæt sammenhæng til etablering af en central supportfunktion og undervisning i E-handel, jf. tiltag 13.

Herudover vil der typisk være behov for at stille informationer til rådighed for disponenterne. Det kan fx være orientering om nye aftaler eller nyt i forhold til eksisterende aftaler. Her kan E-handelssystemet fungere som én adgang til en samlet oversigt over aftaler og nyt om aftaler – også selv om aftalerne ikke aktuelt kan E-handles. Det sikrer, at disponenterne bliver mere fortrolige med at gå ind i E-handelssystemet.

Det kan desuden være relevant at målrette kommunikationen til disponenterne yderligere, så de alene modtager de informationer, som er relevante for deres sektorområde. Eksempelvis er der ingen grund til, at skolesekretærene får nyt i forhold til indkøbsaftalen om vejsalt. Mange E-handelssystemer giver således mulighed for at målrette kommunikationen til forskellige modtagere.

## TILTAG 12 / UDPEG DECENTRALE AMBASSADØRER FOR E-HANDEL

Det kan være en god idé at udpege decentrale ambassadører for E-handel. For det første vil ejerskabet til E-handel styrkes decentralt, og samtidig vil budskaberne om fordelene ved E-handel i mange tilfælde få større vægt blandt ledere og disponenter, hvis de kommer fra en medarbejder, der har sin daglige gang i det udførende led.

For det andet kan ambassadøren uddannes til superbruger, og dermed vil ambassadøren kunne afhjælpe nogle af de mere tekniske eller lavpraktiske spørgsmål, som disponenterne kan have i forhold til anvendelse af E-handelssystemet.

For det tredje kan ambassadøren i dialogen med disponenterne om køb via E-handel i nogen grad formentligt medvirke til, at disponenterne køber de varer, som er på indkøbsaftalen. I den forstand kan ambassadørerne både være med til at understøtte udbredelsen af E-handel og sikre højere compliance.

### › RUDERSDAL KOMMUNES PILOTBRUGERE ER AMBASSADØRER FOR E-HANDEL

Rudersdal Kommune har kørt et pilotprojekt med to skoler, en daginstitution, et plejecenter og rådhusbetjentene om at implementere E-handel. Kommunen har valgt at køre pilotprojekt for at imødegå eventuelle "børnesygdomme" i systemet, og få pilotbrugernes input til, hvordan E-handel kan implementeres blandt deres kolleger. De har dermed kunne optræde som ambassadører for E-handel og har givet gode råd til, hvordan man bedst kommer ud og møder de øvrige skoler, daginstitutioner og plejecentre. Samtidig har de givet uvurderlig god feedback på systemet: Hvad virker, hvad virker ikke? Og de er kommet med gode idéer til forbedringer af systemet. Pilotprojektet har forløbet over tre måneder med et opstartsmøde, en midtvejsevaluering og en slutevaluering. Begge evalueringer har foregået på møder. Ind imellem møderne har Indkøbsfunktionen og pilotbrugerne været i kontakt over mail og telefon. De pilotbrugere der ønsker det, kommer til at indgå i introduktionsprogrammet for E-handelssystemet på deres område.

## TILTAG 13 / GENNEMFØR UNDERVISNING I E-HANDEL

Som det fremgår af tiltag 5, er det et vigtigt hensyn, at E-handelssystemet er brugervenligt. Uanset valg af system vil der imidlertid altid være behov for at undervise disponenterne. Det er i den forbindelse naturligt, at der fra centralt hold gennemføres hands-on undervisning i systemet.

Den centrale undervisning vil samtidig være en lejlighed til at undervise i juridiske forhold samt ikke mindst kommunens holdning eller krav i forbindelse med E-handel og anvendelse af indkøbsaftaler.

Det er relevant at overveje, om den centralt afholdte undervisning skal suppleres med besøg på institutionerne, hvor der også vil være lejlighed til at vise, hvordan systemet bruges, og hvordan man bedst udnytter de funktionaliteter, det indeholder.

Det er ressourcekrævende med institutionsbesøg, men det kan være godt givet ud. For at begrænse ressourcetrækket kan man overveje kun at gennemføre institutionsbesøg hos de institutioner, hvor man kan konstatere, at anvendelsen af E-handel halter. I det omfang, der er uddannet decentrale superbrugere, er det oplagt, at de deltager i - eller måske ligefrem forestår - undervisningen i de enkelte institutioner.

Udover egentlige undervisningsforløb er det relevant at overveje en række andre initiativer, der alle har til formål i at styrke disponenternes kendskab til anvendelse af E-handelssystemet:

- Etablering af central supportfunktion, så en af indkøbsafdelingens kerneopgaver også er support i forhold til E-handel. Det sikrer et godt signal til organisationen, at de kan få hjælp løbende, og at det er tydeligt, hvem de skal kontakte.
- Etablering af E-handelsnetværk blandt brugerne. Det kan eksempelvis være i form af brugergrupper eller Skype-baseret E-handelsnetværk. Disse brugergrupper eller netværk kan anvendes til at udveksle tips og tricks og gode erfaringer, ligesom de kan anvendes til at få input ifm. planlægningen af nye udbud og aftaler, der skal E-handles.
- Åbne workshops fx hvert halve år, hvor disponenterne kan møde op, hvis man har udfordringer i forhold til anvendelsen af E-handelssystemet.



Hvad enten der er tale om egentlige undervisningsforløb, brugergrupper, netværk eller workshops skaber disse forskellige fora gode muligheder for, at disponenterne frit kan fortælle om de barrierer og udfordringer, de oplever i forbindelse med E-handel. Det er erfaringen, at udbredelse af E-handel og ejerskab blandt de decentrale disponenter forudsætter en åben dialog om barriererne, og hvordan vilkårene for E-handel kan forbedres.

#### › VEJEN KOMMUNES ORGANISERING AF UNDERVISNINGSFORLØBET VEDR. E-HANDEL

---

Vejen Kommune har tilrettelagt et undervisningsforløb bestående af:

- › Orienteringsmøder for samtlige ledere (1 times varighed). Formålet var orientering om baggrunden for indførelse af E-handel, en kort præsentation af E-handelssystemet (visuelt), præsentation af de af Vejen Kommunes valgte brugerprofiler og orientering om kontraktstyring
- › Storskærmsundervisning for ledere og brugere (1½ times varighed). Formålet var orientering om baggrunden for indførelse af E-handel og overordnet gennemgang af E-handelssystemet (visuelt)
- › Løbende Hands on kursus 1 - dybdegående grundkursus (søgning, bestilling, varemottagelse og ordre/ fakturamatch). For alle brugere af E-handelssystemet (2 timers varighed – 1 times undervisning og 1 time ved egen computer). Kursisternes sammensætning er på tværs af organisationen, stillingsbetegnelse og brugerprofil
- › Løbende Hands on kursus 2 - dybdegående kursus om ordre- og fakturabehandling. Særlig for ledere og ordre-/ fakturabehandlere (2 timers varighed – 1 times undervisning og 1 time ved egen computer). Kursisternes sammensætning er på tværs af organisationen og stillingsbetegnelse
- › Løbende behovsbestemt undervisning af dagplejere (4 timers varighed – spisning, undervisning og egen brug ved computer)
- › Løbende behovsbestemt undervisning på institutioner, skole, mv. (2 timers varighed – undervisning og drøftelse af compliance, indkøbsbehov, udfordringer og ønsker)

#### › UDVEKSLING AF ERFARINGER VIA SKYPE I HOLBÆK KOMMUNE

---

I Holbæk Kommune har indkøbsafdelingen etableret et netværk blandt brugerne af e-handelssystemet. Netværket mødes virtuelt én gang om måneden i 30 minutter via Skype.

Medlemmerne af netværket kan sætte punkter på dagsordenen, eksempelvis et godt tip eller et spørgsmål til brugen af favoritlister. Indkøbsafdelingen kan informere om nye aftaler eller en ny funktionalitet i systemet og få nyttig viden om brugernes behov og oplevelser.

Indkøbsafdelingen styrer mødet. For at give alle mødedeltagerne mulighed for at komme til orde på mødet uden at alle taler i munden på hinanden, kan deltagerne komme med kommentarer eller spørgsmål via en chatfunktion.

Det første møde var præget af det tekniske set up – men nu er det virtuelle møde uden transporttid et effektivt redskab til udveksling af viden og erfaring på tværs af organisationen.

#### › UNDERVISNING AF LEVERANDØRER I ESBJERG KOMMUNE

---

Esbjerg Kommune underviser kontraktleverandører i brug af E-handelssystemet, hvor dette er relevant. E-handel styrkes på denne måde, da leverandørerne bedre kan vejlede indkøberne i den tekniske del ved afsendelse af bestillinger fra E-handelssystemet via deres opnåede kendskab til systemet.

I forbindelse med opstartsmødet med leverandøren afsættes en halv times tid til præsentation af aftalen i systemet, herunder også hvordan E-kataloget ser ud samt kontaktinformation og opsummering af kontraktens bestemmelser. Derudover foretages gennemgang af billedvisning og demonstration af søgefunktionen. Til slut vises, hvordan bestillinger fra E-handelssystemet foretages.

## TILTAG 14 / OVERVEJ DISPONENTSTRUKTUREN

Flere kommuner har allerede arbejdet med at indføre en mere enkel disponentstruktur med henblik på professionalisering af indkøbsopgaven. Ved at samle det decentrale indkøb på færre hænder får de enkelte disponenter større erfaring med og indsigt i indkøbsopgaven. Det vil sikre højere anvendelse af de indkøbsaftaler kommunen har indgået, ligesom en professionalisering af indkøbet reducerer de transaktionsomkostninger, der er forbundet med indkøbsopgaven.

Ambitionen om at udbrede E-handel gør det i endnu højere grad relevant at samle indkøbet på færres hænder. E-handel kræver en fortrolighed med E-handelssystemet, og for den enkelte skolelærer eller pædagog, som måske kun sjældent skal foretage indkøb, kan det opleves som besværligt og uoverskueligt at skulle anvende E-handelssystemet. Det indebærer i sig selv en risiko for at E-handel fravælges, hvilket vil betyde, at kommunen ikke får realiseret gevinsterne ved E-handel.

Derfor kan det være hensigtsmæssigt at samle indkøbet på færre hænder med henblik på at udbrede anvendelsen af E-handel. Hvis det fx er skolesekretæren, der står for bestilling af varer for hele skolen, opnår han eller hun stor erfaring med brug af E-handel, og ser det som en naturlig indkøbskanal. Samles indkøbet på færre hænder, skal man naturligvis være opmærksom på den koordinationsopgave, der ligger i formidlingen af de ønskede indkøb fra slutbrugeren til indkøberen.

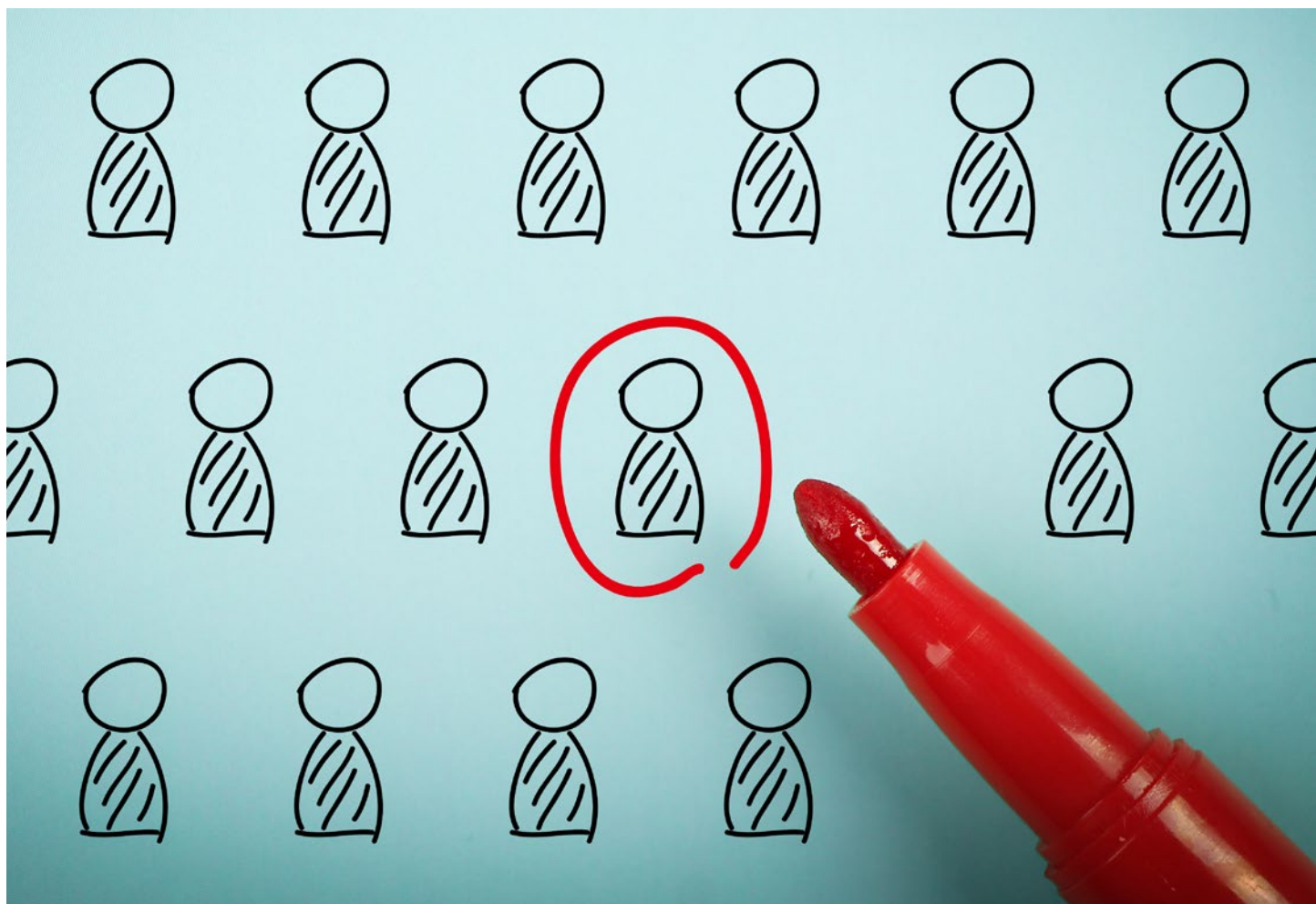
Det er en god idé at gå i dialog med de budgetansvarlige institutionsledere med henblik på at italesætte fordelene ved at samle indkøbet på færre hænder i den enkelte institution. En af fordelene for den enkelte institution er også, at en samling af indkøbet typisk vil føre til større indkøb, så institutionsbudgettet ikke i samme grad bliver belastet af de gebyrer, der ofte bliver pålagt, når mange disponenterne foretager mange små indkøb.

Dialogen med institutionslederne om disponentstrukturen kan med fordel suppleres med mere klare målsætninger for udvikling af disponentstrukturen for kommunens topledelse. Uden nødvendigvis at være egentlige krav, vil sådanne målsætninger sætte en retning for kommunens samlede arbejde med disponentstrukturen på indkøbsområdet.

### › ÆNDRINGER I DISPONENTSTRUKTUREN SOM FØLGE AF E-HANDEL I TØNDER KOMMUNE

I forbindelse med implementering af e-handel i Tønder Kommune blev disponentstrukturen overvejet, hvilket resulterede i 4 typer af disponenter; superbrugere, indkøber/leder, indkøber og lejlighedsvis bestiller. Tønder Kommunes superbrugere har været en vigtig del af implementeringen af e-handel, hvor de har forestået oplæring af brugere indenfor eget område og for support til brugerne – også på tværs af organisationsskel.

Disponentstrukturen har ændret sig flere steder i takt med anvendelsen af e-handel. Oplevelsen i Tønder Kommune har været, at færre disponenter er bedre end mange. Eksempelvis har flere af skolerne i Tønder Kommune samlet alle indkøb gennem e-handel hos en skolesekretær, der modtager bestillinger fra alle ansatte på skolen. Det har vist sig positivt, at færre disponenter sidder og e-handler, da de så handler, varemottager eller behandler fakturaer dagligt og derved opnår en ekspertise i systemet. Denne erfaring opnår disponenter, der handler 1-2 gange i måneden ikke. Erfaringen med brugere, der er meget fortrolige med systemet og e-handler meget, er, at de er mere tilbøjelige til at bruge e-handelssystemet, end brugere der ikke handler ret ofte, og som derfor finder det lettere at ringe eller skrive til leverandøren.



## TILTAG 15 / OVERVEJ BRUG AF INCITAMENTSMODELLER

Det kan overvejes at supplere dialogen med de forskellige dele af organisationen om indkøbsopgaven med egentlige incitamentsstrukturer, der tilskynder disponenterne til den rette indkøbsadfærd, herunder også anvendelse af E-handel.

Det kan i den forbindelse overvejes at indføre incitamentsmodeller i form af en afgift eller "bøde" ved køb uden for kommunens indkøbsaftaler. Som det fremgår af tiltag 1 og tiltag 2, er E-handel et vigtigt redskab i bestræbelserne på at øge compliance, og økonomiske incitamenter til at købe ind via indkøbsaftalerne bliver dermed indirekte også et incitament til at anvende E-handel – og dermed opnå de gevinster i forhold til både compliance og transaktionsomkostninger, der er forbundet med E-handel.

### › **ESBJERG KOMMUNE PÅLÆGGER EN 10% AFGIFT TIL INSTITUTIONER, DER KØBER UDENFOR KONTRAKT**

Direktionen vedtog med virkning fra 2013 nogle tiltag omkring effektivisering af indkøbsområdet. Et af tiltagene var indførelse af en

afgiftsordning, som betyder, at en indkøber, der køber en aftalebelagt vare eller tjenesteydelse ved en anden leverandør end aftaleleverandøren, bliver pålagt en afgift på 10% af fejkøbet. Afgiften blev i starten beregnet og pålagt institutionerne kvartalsvist. Ordningen var konsekvent fra starten og gav stort furore i organisationen. Det viste sig hurtigt, at den faglige respekt og ærekærhed, som der er i organisationen, fik indkøberne "op af stolen". Virkningen blev stor og har først og fremmest ført til, at Esbjerg Kommune nu har en meget høj compliance.

Reaktionerne var mange lige fra rene "tilståelser", til indsigelser og en mængde oplysninger om undtagelser mv., som har medvirket til Udbud & Indkøbs bedre kendskab til behovene og designet af de enkelte udbud. Esbjerg Kommune indlæser som udgangspunkt kun tilbudslister i E-handelssystemet. Derfor er E-handel en væsentlig løftestang til øget compliance. Der blev i 2013 gennemført kortlægning og uddannelse af samtlige ansatte med adgang til E-handel. Denne uddannelse bliver i dag suppleret med tilbud om besøg på arbejdspladsen af kommunens E-handelskoordinator, som bl.a. hjælper med opsætning af indkøbslister.

# 06 / UNDERSTØT DEN RETTE INDKØBS- ADFÆRD HOS DISPONENTERNE

E-handel giver nogle særligt gode muligheder for at påvirke og til en vis grad styre disponenternes indkøbsadfærd. Det kan sikre højere compliance og dermed realisering af gevinster. Det

er derfor vigtigt at udnytte de muligheder, som E-handel giver i forhold til at understøtte den rette indkøbsadfærd hos disponenterne.

## TILTAG 16 / LED BRUGERNE HEN TIL DE "RIGTIGE" VARER

I etablering af E-kataloger og søgefunktioner i E-handelssystemet er det væsentligt at overveje, hvordan man kan understøtte den rette indkøbsadfærd hos brugerne, så de køber de "rigtige" varer.

De "rigtige" varer forstås i denne forbindelse som de tilbudslister, der har været omfattet af et udbud og som dermed i udgangspunkt har den bedste pris. Denne form for at lede brugerne hen til de rigtige varer eller "nudging" kan især være relevant, hvis man har valgt at have supplerende varer i E-handelssystemet, jf. tiltag 4.

Men også i de tilfælde, hvor E-katalogerne kun indeholder tilbudslister, kan det være relevant at pege disponenterne hen til de billigste tilbudslister inden for en bestemt kategori. Ofte er der således flere typer af kuglepenne, hæftemaskiner mv., og såfremt disponenterne ikke har nogle særlige behov, kan de ligeså godt ledes hen til de billigste produkter.

Mulighederne for at lede brugerne hen til de rigtige varer forudsætter de rette funktionaliteter i E-handelssystemet. Flere af systemerne på markedet giver mulighed for denne form for "nudging".

### › BOKS 2. TILTAG, DER HAR TIL FORMÅL AT LEDE BRUGERNE HEN TIL DE RIGTIGE VARER

- › Opsætning i E-handelssystemet, så det altid er tilbudslister, der kommer øverst, når brugerne foretager en søgning. Samtidig kan det være relevant, at opsætningen sikrer, at det er de billigste tilbudslister, der kommer øverst.
- › Markering af hhv. tilbudslister og eventuelle supplerende varer i E-kataloget, fx med grøn og rød farvemarkering.
- › Markering af varer som indkøbsafdelingen anbefaler, fx som en "tommelfinger op" eller teksten "indkøbsafdelingen anbefaler".

### › HERNING KOMMUNE LEDER DISPONENTERNE HEN TIL DE RIGTIGE VARER

Herning Kommune arbejder med søgeoptimering for at gøre det så enkelt for brugeren som muligt at finde de rigtige varer. Dette gøres ved at tildele de enkelte produkter prioritetspoint.

Prioritetspoint tildeles automatisk ud fra match mellem det søgte og varebeskrivelsen samt overskrift for den enkelte vare, samt om varen er på tilbudslisten eller omfattet af et eventuelt øvrigt sorti-

ment. Dette sikrer, at brugerne i E-handelssystemet præsenteres for de mest relevante varer. Herved gøres det lettere for brugerne at finde tilbudslistevarer. Brugeren præsenteres på denne måde stadig for det fulde sortiment, men kan let se, hvilke produkter der er mest fordelagtige at købe.

Udover at lette den direkte søgning har brugerne hele tiden mulighed for at filtrere på leverandør/varekategori/tilbudslistevarer/mærke mv., så eks. værktøj og legetøj ikke blandes sammen.

## TILTAG 17 / DELTAG I UDARBEJDELSE AF FAVORITLISTER FRA CENTRALT HOLD

E-handelssystemerne giver typisk mulighed for, at disponenterne kan oprette favoritlister med de varer, som ofte købes. Det er en vigtig og nyttig funktionalitet. Men hvis E-katalogerne også indeholder supplerende varer, der ikke har været i udbud, og som derfor ikke har den skarpeste pris, kan det være et problem, hvis disse varer havner på disponenternes favoritlister. Det vil fastholde, at brugerne også fremadrettet køber disse varer, hvor man ikke har opnået den bedst mulige pris gennem udbud. Og hvis der kun er tilbudslistevarer i systemet, kan det være nyttigt at sikre, at de billigste af disse varer indkøbes, jf. også tiltag 16.

Det kan derfor være en god idé, at indkøbsafdelingen går i dialog med disponenterne om udarbejdelsen af favoritlister. Det kan gøres ved, at indkøbsafdelingen sammen med fx 1-2 skoler i fællesskab udarbejder en favoritliste eller standardliste over de varer fra E-kataloget, som en skole typisk har brug for. Denne standardliste kan herefter udbredes til de øvrige skoler i kommunen – samme øvelse kan man gennemføre på andre institutionsområder.

På den måde kan indkøbsafdelingen sikre, at favoritlisterne så vidt muligt kun indeholder udbudte varer og eventuelt også de billigste af disse varer. Som minimum skal institutionerne have gode argumenter for, at fx ikke-udbudte varer skal på en favoritliste. Det giver indkøbsafdelingen en mulighed for at udfordre de decentrale institutioners valg af varer.

Samtidig kan det også ses som en service overfor de resterende institutioner, at de "trygt" kan forlade sig på de favoritlister eller standardlister, som er udarbejdet i fællesskab mellem indkøbsafdelingen og udvalgte institutioner.

### › CENTRALT UDARBEJDEDE FAVORITLISTER I HOLBÆK KOMMUNE

I Holbæk Kommune samarbejder ældre- og sundhedsområdet med indkøbsafdelingen om oprettelsen af favoritlister i kommunens e-handelssystem.

Samarbejdet indebærer, at sygeplejersken med særlig viden om sårpleje sammen med e-handelskoordinatoren har udarbejdet en favoritliste med de mest brugte sårplejeprodukter. Favoritlisten skal alle indkøbere af sårplejeprodukter benytte sig af.

Listen sikrer, at de rigtige produkter købes ind til den rigtige pris; også hvis den normale indkøber skifter job eller er på ferie. Når en aftale udløber, eller hvis der sker ændringer i et eksisterende varekatalog, er det samtidig let for indkøbsafdelingen at understøtte en opdatering af favoritlisten.

På et andet fagområde er der tilsvarende udarbejdet favoritlister til indkøb af kontorartikler, så medarbejderne på det givne område ved, hvilke kontorartikler de har mulighed for at købe; bestemte kuglepenne mv.

#### › FAVORITLISTER PÅ SKOLEOMRÅDET SOM VEJEN TIL UDBREDELSE AF E-HANDEL I FREDERIKSBERG KOMMUNE

Gennem direkte kontakt til en af kommunens skoler er der tilvejebragt en favoritliste indeholdende de mest efterspurgte aftaledækkede produkter indenfor kontor- og skoleartikler for den pågældende skole. Listen er realiseret på baggrund af kommunikation mellem skolen og Udbud & Indkøb.

Der er tale om en skole, som kun i yderst begrænset omfang har brugt e-handel til bestilling. Gennemgang af aftalen indikerer, at omtalte indsats og udarbejdelsen af favoritlisten har haft en positiv indvirkning på e-handelsgraden, idet det kan konstateres, at 80 % af skolens ordrer i 2017 for så vidt angår kontor- og skoleartikler er afgivet gennem e-handel.

I forlængelse heraf påtænkes favoritlisterne i nærmeste fremtid generelt udbredt i kommunen

## TILTAG 18 / PEG PÅ ALTERNATIVE INDKØB

Som led i at sikre den mest hensigtsmæssige indkøbsadfærd kan disponenterne orienteres direkte, hvis de i betydeligt omfang køber varer uden for indkøbsaftalen.

Det kan fx tilrettelægges som en servicemail, hvor disponenterne kan se, hvilke varer de E-handler, som er uden for indkøbsaftale samt hvilke tilsvarende varer, der er på en aftale, de i stedet kunne have købt. Det kan ses som en hjælp til disponenterne til at E-handle de varer, der er på en indkøbsaftale.

#### › KOLDING KOMMUNE ANVENDER "SERVICEMAILS"

Kolding Kommune har i en periode hver morgen tjekket, om der er købt "rigtigt ind" gennem E-handel. Hvis der ikke er E-handlet, er det kontrolleret, om der er købt ind hos rette leverandør og rette produkt (compliance). Ved "forkerte" indkøb er der sendt en servicemail ud til disponenterne. Mailen indeholder en besparelsesberegning for, hvad der kunne have været sparet, såfremt der i stedet var købt den rigtige vare hos den rigtige leverandør samt varenavn og varenummer på "den rigtige" vare. De "rigtige" varer kan naturligvis alle E-handles.

Disponenterne har generelt taget rigtigt godt imod servicemailerne. Servicemailerne har været med til at flytte indkøbene til de rigtige leverandører og rigtige varer, samt været med til at øge andelen af E-handel.

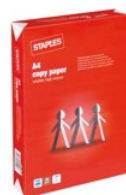
#### › SERVICEMAIL MED SIMPELT BUDSKAB I FÆLLESINKØB MIDT

Fællesindkøb Midt har på en simpel og overskuelig måde fortalt disponenterne, hvordan de ved at konvertere et produkt med et andet kan spare penge. Fællesindkøb Midt oplever, at disponenterne er glade for de konkrete eksempler til at reducere spild, og at disse informationer gør det let at ændre adfærd. Nedenfor ses et eksempel på en af de mails, der udsendes. Fællesindkøb Midt har både sendt mails vedrørende produktskift hos samme leverandør og mellem aftaleleverandøren og øvrige leverandører.

Under overskriften "Spar penge i et snuptag" er denne mail sendt til de, der har handlet en anden og dyrere type kopipapir, end der ofte er brug for.

"Hej Anders

Ved et simpelt skift af kopipapir fra et mærke til et andet kan jeres skole spare **5.580 kr. årligt**.



Produktet vi foreslår, kan købes i vores e-handelssystem og har varenummer 122653. Du kan også finde varen på Indkøbsafdelingens favoritliste "Kontorvarer", som er delt med dig.

Du er allerede oprettet i e-handelssystemet. Ring eller skriv endeligt, hvis du har brug for yderligere informationer."



## TILTAG 19 / SÆT FOKUS PÅ VOLUMEN I DE ENKELTE INDKØB

E-handel kan understøtte et fokus på de indkøbsmønstre, der kendetegner kommunens indkøb. På en række områder er der uforholdsvist mange små indkøb, hvor transaktionsomkostningerne i nogle tilfælde kan overstige udgiften til selve varen. Det gælder fx for kontorvarer, hvor der i mange kommuner er en gennemsnitlig fakturastørrelse på ca. 100-200 kr.

E-handel kan være med til at sikre større volumen i de enkelte indkøb, hvilket igen fører til færre fakturaer og dermed lavere transaktionsomkostninger. Der kan således pålægges et gebyr ved indkøb under en vis beløbsgrænse. Flere E-handelssystemer kan sættes op, så der "popper" en besked op til disponenterne, hvis de er ved at foretage et indkøb, der er under beløbsgrænsen, ligesom det fremgår af beskeden, at der pålægges et gebyr. Det kan få disponenterne til at samle deres indkøb i færre større indkøb.

I den forbindelse giver flere E-handelssystemer mulighed for at "bundle" indkøb inden for samme institution, hvor disponenterne i samme institution kan dele varekurv. På den baggrund kan der så fx hver anden dag eller én gang om ugen, skydes en samlet ordre afsted til leverandøren. Det vil sikre større volumen i de enkelte indkøb og samtidig færre indkøb.

### › VIBORG KOMMUNE HAR ADVISERINGER PÅ ALLE AFTALER MED LEVERINGSGEBYRER

Viborg Kommune har på aftaler, der er leveringsgebyrer på, indsat en advisering. Brugere får en besked, hvis de er ved at afgive en ordre under mindste ordrestørrelse, om at de vil blive pålagt et givent beløb, hvis de fortsætter deres bestilling.

Da man kan købe på tværs af aftalerne, kan dette give en problemstilling i forhold til hvis man har den samme leverandør på to forskellige aftaler, med to forskellige mindste ordrestørrelse for fragtfri levering. Systemet vil så afgive to ordrer og varerne vil blive sendt i to pakker og kommunen vil modtage to fakturaer. Dette er spild af både administrationsomkostninger og fragtomkostninger og belastet miljøet unødvendigt.

Viborg Kommune har i disse tilfælde indgået aftale om en fælles mindsteordrestørrelse hos den pågældende leverandør, så gebyret er indsat i indkøbssystemet på leverandøren og ikke på aftalen. Det betyder, at der i stedet afgives én ordre og ordren fra de to forskellige aftaler pakkes sammen og kommunen modtager derfor også kun én faktura.

# 07 / FØLG OP PÅ BRUGEN AF E-HANDEL

Det er vigtigt at følge op på, hvordan det går med at udbrede E-handel i organisationen. Når vi de mål, vi har sat os? Og er der stor forskel på, hvordan det går med brugen af E-handel i de

forskellige dele af organisationen? Det kan god ledelsesinformation give svaret på.

## TILTAG 20 / FØLG OP PÅ MÅLSÆTNINGERNE GENNEM LEDELSESINFORMATION

Som det fremgår af tiltag 9, er det en god idé at formulere konkrete målsætninger for udviklingen i brugen af E-handel. I forlængelse heraf er det vigtigt at tilvejebringe ledelsesinformation, der gør det muligt at følge op på målsætningerne.

De centrale nøgletal kan afdække, om brugen af E-handel udvides i den takt, man har forestillet sig. Dermed kan ledelsesinformationen også afdække, om organisationen i virkeligheden får realiseret de økonomiske gevinster, der eventuelt er beregnet i forhold til udbredelse af E-handel.

Samtidig bør det overvejes at nedbryde ledelsesinformationen til de forskellige forvaltninger og også gerne institutioner. Det giver mulighed for at benchmarke forvaltninger og institutioner i forhold til brugen af E-handel.

God ledelsesinformation kan give svaret på, hvordan brugen af E-handel udvikler sig over tid. Men ledelsesinformationen kan ikke give svaret på, hvorfor udbredelsen eventuelt går langsommere end forudsat eller hvilke tiltag, der kan fremskynde brugen af E-handel.

Det er derfor også afgørende, at der tages stilling til, hvordan ledelsesinformationen skal anvendes i dialogen med forvaltninger og institutioner, jf. også tiltag 11. Drøftes ledelsesinformationen på faste kvartalsmøder? Og drøftes det i den forbindelse også, hvilke tiltag der kan igangsættes lokalt, hvis ikke målsætningerne om brug af E-handel bliver indfriet? Er der skabt et rum, hvor de decentrale enheder kan udveksle erfaringer i forhold til at skubbe til brugen af E-handel?

Det er med andre ord vigtigt, at arbejdet med at udarbejde ledelsesinformation følges op med nogle overvejelser om, hvordan denne ledelsesinformation skal anvendes i dialogen med de forskellige dele af organisationen.





#### › OPFØLGNING PÅ BRUG AF E-HANDELSYSTEMET I FREDERIKSSUND KOMMUNE

Frederikssund kommune har et centralt mål om e-handelsgrad på minimum 70 % for hele kommunen målt i forhold til antal mulige E-handlede fakturaer

Kommunen følger kvartalsvis op på e-handel ved ledelsesinformation til alle kommunens ledere. Det sker via en rapport, der viser andelen af e-handel ud af mulige fakturaer – dels pr. skole/institution og dels sammenlignet på tværs af fagområder.

Hvert halve år sendes der derudover en mail til de fagområder, der ikke i tilstrækkelig grad bruger e-handelssystemet. I mailen oplyses, hvilke institutioner, der ikke anvender systemet tilstrækkeligt, og hvilken betydning det har for compliance 2 på kommunens aftaler, herunder mistet besparelse. I henvendelsen tilbydes der samtidig opfølgende uddannelse og dermed dialog omkring indhold og omfang af kommunens aftaler.

Samtidig offentliggøres på e-shoppen til alle bestillerne, hvilke institutioner der har været rigtig gode ift. 100 % e-handelsgrad og top 5 mest bestillende institution på e-handel.

## TILTAG 21 / ILLUSTRER "TABTE" GEVINSTER

Det kan være en god idé at udarbejde ledelsesinformation om, hvor store gevinster den enkelte forvaltning eller institution ikke har opnået, fordi man ikke har E-handlet. Det fungerer ofte som en øjenåbner for de decentrale enheder og kan således understøtte udbredelsen af E-handel.

I denne øvelse tager man udgangspunkt i det konkrete indkøbsmønster for den enkelte institution og opgør, hvor meget

institutionen kunne have sparet, hvis den havde E-handlet de pågældende indkøb fremfor at have købt ind i butik eller via mail eller telefon. Det kan i den forbindelse overvejes alene at gennemføre denne øvelse for større varekategorier fremfor alle varekategorier, så opgaven for den centrale indkøbsafdeling ikke bliver uforholdsmæssig stor. Dette tiltag hænger tæt sammen med tiltag 18, idet der dog under dette tiltag udarbejdes mere generel ledelsesinformation på baggrund af indkøbsmønstrene.

## TILTAG 22 / LAV KONKURRENCE OM BRUGEN AF E-HANDEL

Øget brug af E-handel handler ofte også om en ændring af kulturen i organisationen, herunder i de centrale enheder og hos disponenterne. Her kan det være et væsentligt fokusområde at gøre det "smart" at være blandt dem, der E-handler.

Som tidligere nævnt er det en god ide at benchmarke fx institutionernes anvendelse af E-handel og lade denne benchmarking indgå i den løbende dialog med organisationen. I forlængelse heraf kan det overvejes at lave en konkurrence om brugen af E-handel hos de decentrale enheder, hvor der er præmier til de enheder, der anvender E-handel mest.

Der er således flere erfaringer med, at sådanne konkurrencer med præmier kan øge fokus på anvendelsen af E-handel og være med til at understøtte en kultur, hvor "vi E-handler i vores institution".

### › TØNDER KOMMUNE HAR VED HJÆLP AF EN KONKURRENCE ØGET FOKUS PÅ E-HANDEL

---

I forbindelse med implementeringen af e-handel i Tønder Kommune blev der sat gang i en konkurrence for at øge fokus på e-handel og samtidig motivere brugerne til at benytte e-handel mest muligt.

Konkurrencen kørte i 6 måneder, og hver måned blev der trukket én vinder ud af de institutioner/afdelinger, der havde den højeste e-handelsscore. E-handelsscoren blev opgjort ud fra afdelingens samlede indkøbsvolumen gennem e-handel, målt på e-handelsgraden, og afdelingens erfaring med kontering af varer gennem e-handel, målt på antal konteringer.

Månedsvinderne modtog hver en æske chokolade, mens hovedpræmien var et besøg af en bil fra Hjemls, der bød på gratis is i en time. Vinderen af hovedpræmien blev fundet ud fra en samlet vurdering af indkøbene over de 6 måneder, konkurrencen kørte.

Tønder Kommune oplevede, at der gik "sport" i at e-handle, og brugere ringede til Udbud og Indkøb for at spørge, hvem der havde vundet. Konkurrencen fungerede som en fin parameter til at booste indkøb gennem e-handel, og skabte stor opmærksomhed omkring e-handel i organisationen.

# **BILAG 1 /**

**BESKRIVELSE AF HJØRRING KOMMUNES  
METODE TIL BEREGNING AF PROCES-  
OMKOSTNINGER VED FORSKELLIGE  
TYPER INDKØB SAMT BEREGNING AF  
SAMLEDE GEVINSTER**

**Hjørring Kommune**  
Indkøb & Udbud

**Case vedr. beregning af procesomkostninger**

I 2012/2013 valgte Hjørring Kommune at implementere E-handel i organisationen. Besparelses- og effektiviseringspotentialer blev belyst på baggrund af kommunens procesomkostninger ved traditionelle indkøb via f.eks. telefon, webshop, indkøb direkte i butik kontra tilsvarende omkostninger ved indkøb via kommunens nye E-handelssystem.

Processerne kan opdeles i 3 faser: Indkøb, Varemodtagelse og Betaling. Hvert processtrin blev kortlagt, der blev foretaget en tidsestimering – og endelig verificering heraf blev foretaget af forskellige indkøbere i organisationen.

Sammenlagt viste beregningerne, at i Hjørring Kommune koster det i gennemsnit 175 kr. pr. transaktion, at handle via Tlf., mail og webshop og i gennemsnit 330 kr. pr. transaktion, at handle direkte i en butik. En ordre i igennem kommunens nye system blev beregnet til at koste 90 kr. pr. transaktion.

Ved en gennemgang af kommunens leverandører blev potentialer for antal e-handelsegnede ordrer opgjort til ca. 50 % af kommunens elektroniske fakturamasse. Med baggrund heri blev det samlede effektiviseringspotentialer opgjort, og der blev lavet en opgørelse af det antal ordre kommunen som minimum skal have gennem systemet, for at opnå en gevinst. Det viste, at i Hjørring Kommune skal der gennemføres minimum 5.400 ordre via e-handelssystemet pr. år.

En gennemgang af fremgangsmåden for beregningerne findes i det følgende:

**Fremgangsmåde for beregning af procesomkostninger**

I nærværende bilag vil der blive fremlagt et step by step forslag til, hvordan en opgørelse af procesomkostninger for indkøbsprocesser kan foretages.

Det antages i udregningen, at en ordre er lig med en faktura.

Læseren skal yderligere være opmærksom på, at processerne og mulighederne i de enkelte systemer kan varierer fra kommune til kommune og fra system til system.

**1. Procesanalyse:**

Hvordan køber organisationen ind? (fra afsøgning af markedet, til betaling/bogføring af fakturaen).

Indkøbsformer fx: Indkøb via telefon, mail, leverandørens webshop, fax eller køb direkte i butik.

Hvilke processtrin kan være relevante indenfor hver indkøbsform fx:

Indkøb via telefon/webshop/mail

Indkøb	Varemodtagelse	Betaling
Afsøgning af markedet	Modtagelse af rette produkter	Finde ordrer
Tid til at finde produkter	› Tjekke følgeseddel imod ordre	Match til ordre
Login på leverandørens hjemmeside	› Rette antal	Påfør kontonr.
Vurdering af priser ved leverandør	› Eventuelt defekte produkter	Bogføring
Vurdering af sortiment	Distribution af følgeseddel	Kontakt leverandør ved fejl
Bestilling af produkter	Etc.	Etc.

**Indkøb direkte i butik**

Indkøb	Varemodtagelse	Betaling
Kørsel › Tage jakke på › Gå til bilen Tag sikkerhedssele på › Finde en parkeringsplads Tid til at finde produkter Oplysning af EAN nr. Kø Udgifter til brændstof Etc.	Afl levering efter indscanning af bon Evt. maile bon til bogholder	Finde bon i mail eller mappe Matche faktura til bon Vedhæfte bon på E-faktura Bogføring

**Samme øvelse skal foretages for tilsvarende proces(ser) i et E-handelssystem**

Indkøb	Varemodtagelse	Betaling
Login i E-handel Finde varen Påføre kontonr. Afsend ordren	Tjek antal og fejl på varen Login i E-handel Varemodtagelse i E-handel Besked til bestiller Automatisk betaling	

**2. Tidsestimering af processer:**

Hvor lang tid tager det enkelte procestrin?

Metode:

1. Estimerer der verificeres af indkøbere.
2. Empiriske målinger af hvert enkelt procestrin.

	Indkøb	Varemodtagelse	Betaling	Total
Tlf./webshop/mail	17 min	16 min	20 min	53 min
Køb i butik	60 min	7 min	32 min	99 min
E-handel	9 min	15 min	3 min *	27 min
* Håndtering af eventuelle fejl ved levering				

**3. Prissætning af processerne:**

Opgøres med baggrund i timeprisen for den medarbejder, der udfører opgaven.

Det anbefales, at regne på baggrund af en gennemsnitsmedarbejder, Fx opgjort for en skolesekretær på grundtrin 30 med tillæg og pension.

#### 4. Beregning af pris for indkøbsprocesserne

Besparelse/effektiviseringspotentialer pr. faktura = Opgjort tid pr. processtrin \* lønudgift

	Indkøb	Varemodtagelse	Betaling	Total
Tlf./webshop/mail	17 min = 57 kr.	16 min = 54 kr.	20 min = 64 kr.	53 min = 175 kr.
Køb i butik	60 min = 201 kr.	7 min = 22 kr.	32 min = 107 kr.	99 min = 330 kr.
E-handel	9 min = 30 kr.	15 min = 50 kr.	3 min * = 10 kr.	27 min = 90 kr.

Da det kan være svært at skelne imellem, om en ordre er handlet via tlf., mail eller leverandørens webshop er der i Hjørring Kommune beregnet et gennemsnit af de 3 indkøbsformer svarende til 175 kr. og 330 kr. for køb direkte i butik mod 90 kr. for køb igennem kommunens E-handelssystem.

#### Samlet effektiviseringspotentialer

Med udgangspunkt i procesomkostningsanalysen kan det beregnes, hvad det samlede effektiviseringspotentialer er for kommunen.

##### 1. Vurdering af hvor mange fakturaer der er egnet til E-handel samt nuværende indkøbsform

På baggrund af et udtræk af kommunens nuværende leverandører vurderes det, hvor mange af disse der er E-handelsegnede, samt hvordan indkøbsformen er ved disse leverandører. Egnetheden kan bl.a. vurderes på baggrund af, om leverandøren i dag har en webshop eller om e-handelssystemet kan håndtere tjenesteydelser, CPR registrering etc.

På basis af leverandørudtrækket kan det endvidere kortlægges, hvordan kommunens indkøbere handler ved de enkelte leverandører. Kortlægning kan foretages ved at kontakte udvalgte indkøbere i kommunen, alternativt kan det vurderes om leverandøren:

- Er i nærområdet og ikke har en webshop eller ikke er "logisk" at kontakte pr. tlf./mail (Ofte supermarkedskæder). I disse tilfælde må det antages, at handlen foretages direkte i butikken
- Ikke er i nærområdet. Her må det antages, at handlen foregår via tlf., webshop etc.

Endvidere bør det estimeres, hvor mange indkøb der har et pædagogisk sigte. Disse indkøb bør ikke indgå i beregningen.

##### 2. Andre "indtægter" og omkostninger

For at kunne udregne potentialer kan følgende "indtægter" og udgifter indregnes/fratrækkes:

- Udgifter til at administrere systemet ca. 1-2 årsværk
- Udgiften til E-handelssystemet
- "Indtægter" i form af kreditnotaer ved fejlfakturaer (automatisk kontrol af pris og vare matches til bestilling) I Hjørring Kommune estimeres dette beløb til 1-2 % af omsætningen via e-handel.
- Synergieffekter som
  - Bedre aftalekendskab
  - Øget compliance
  - Tidsbesparelse ift. ikke at skal logge ind på forskellige hjemmesider.

##### 3. Samlet effektiviseringspotentialer

Potential ved enkelt leverandør = (Udgift ved nuværende indkøbsform ved leverandøren - pris ved handel via E-handel) x antal ordrer ved leverandøren

Opgørelse af effektiviseringspotentialer = Sum af potentialer ved kommunens leverandører – omkostninger + "indtægter"

# **BILAG 2 /**

## **RESULTATER AF KORTLÆGNING BLANDT 15 KOMMUNER**







Varer (3)

**For de ordrer, der er mulighed for at E-handle hos jer i dag, er det så over halvdelen af ordrerne, der rent faktisk bliver E-handlet?**

Forklaring til farver Ja Nej I/R

Kategori	Esbjerg	Frederiksberg	Frederikssund	Fællesindkøb Midt	Glostrup	Herning	Hjørring	Holbæk	Kolding	Thisted	Tønder	Vejen	Viborg
Frugt og grønt	I/R	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Mejeriprodukter og æg	I/R	Nej	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Kolonial	I/R	Nej	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Brød og bageriprodukter	I/R	Nej	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Kød og fjerkræ	I/R	Nej	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Poser	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	Nej	Ja	Nej
Telefoni	Ja	I/R	I/R	Nej	I/R	Ja	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	Nej	I/R
Drikkevarer	Ja	I/R	I/R	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	I/R	I/R
Bøger	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Fødevarer tilberedt	I/R	Nej	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Bygningsmateriel	I/R	I/R	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Kontor og skoleartikler	Ja	Nej	Ja	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Fisk og skaldyr	I/R	Nej	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
El	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	Nej	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Kaffe og te	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Fødevarer - Ikke specificeret	I/R	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Babyudstyr	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Storkøkkenudstyr, maskiner og isenkram	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Manglende (dækker lægemidler)	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Emballage (forsendelse)	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Rengøringsmidler	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Kropsbårne hjælpemidler	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Byggematerialer og værktøj - Ikke specificeret	I/R	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
IT Hardware	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	Ja	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	Ja	I/R
Forsyningsvirksomhed - Ikke specificeret	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Træer, planter og blomster mv.	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Kopi og print (toner)	Ja	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	I/R	I/R	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Bade- og kropsartikler	Ja	Nej	Ja	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Møbler	Nej	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Kopi-, printer- og skrivepapir	Ja	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	I/R	I/R	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Brændstof	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Aftøringspapir	Ja	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	I/R	I/R	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Rengøringsrekvisitter	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Køretøjer (Biler mv.)	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Genbrugshjælpemidler	I/R	I/R	Nej	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Beklædning	Ja	Nej	Ja	I/R	I/R	Nej	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Servietter, duge, lys mv.	Ja	Nej	Ja	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Legetøj (inde og ude)	Ja	Nej	Ja	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Værktøj	Nej	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Engangshandsker	Ja	Nej	Ja	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Engangsservice	Ja	Nej	Ja	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
El artikler (lyskilder)	Ja	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Undervisningsudstyr	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R	I/R
Bleer	Ja	Nej	Ja	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R
Dentalprodukter	Ja	I/R	Nej	I/R	Nej	Ja	Nej	Nej	I/R	I/R	Nej	Nej	I/R

Note: Rudersdal Kommune og Vejle Kommune indgår ikke i denne tabel.

Note: I/R er udtryk for at det ikke har været relevant at besvare spørgsmålet, der der ingen mulighed er for at E-handle





KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
 @kommunerne  
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830225  
ISBN 978-87-93365-79-7