

Hvorfor blir ikke Ehandel tatt i bruk (mer enn det gjøres i dag)

28-11-2010

Luitzen de Boer

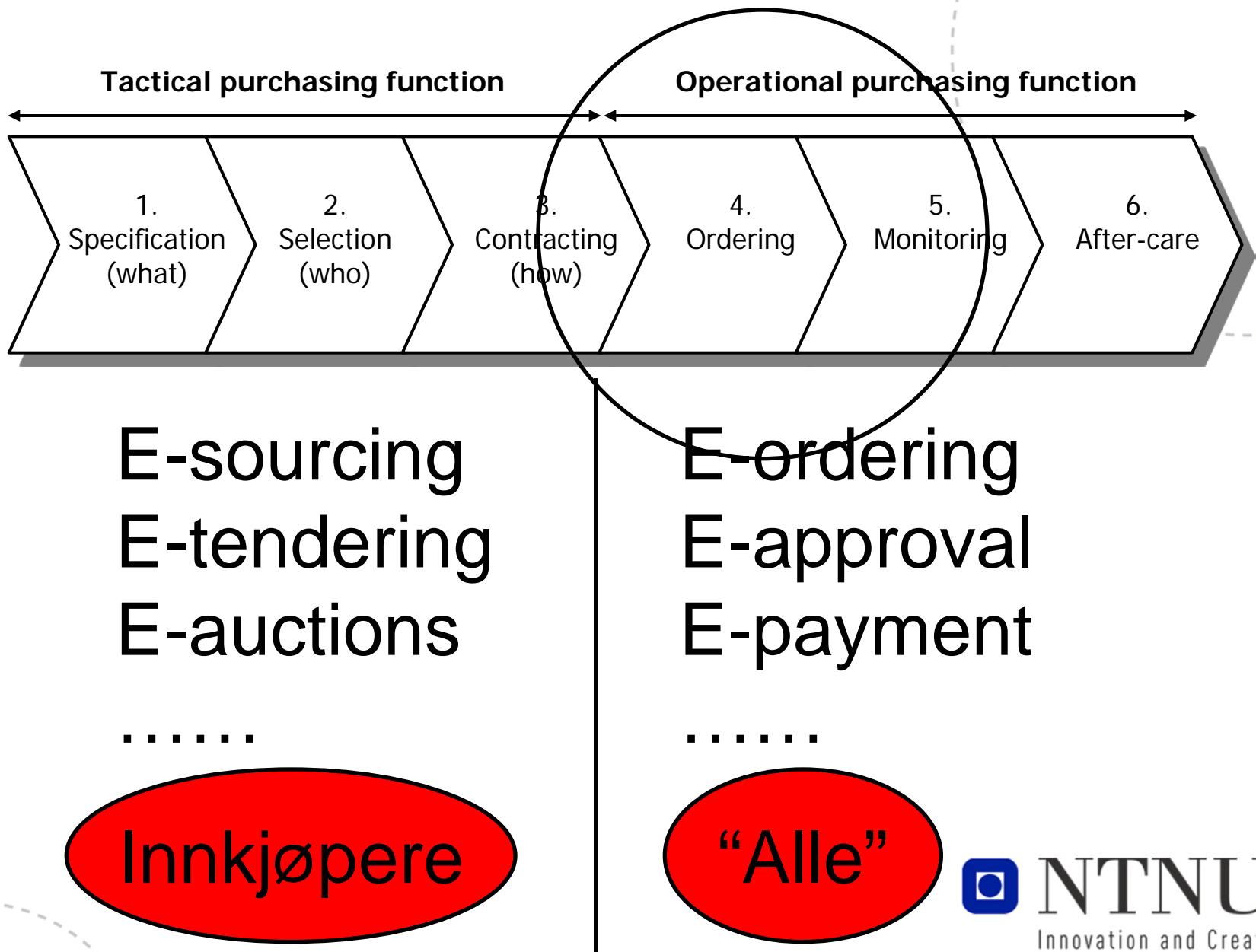
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT)

deboer@iot.ntnu.no

Agenda

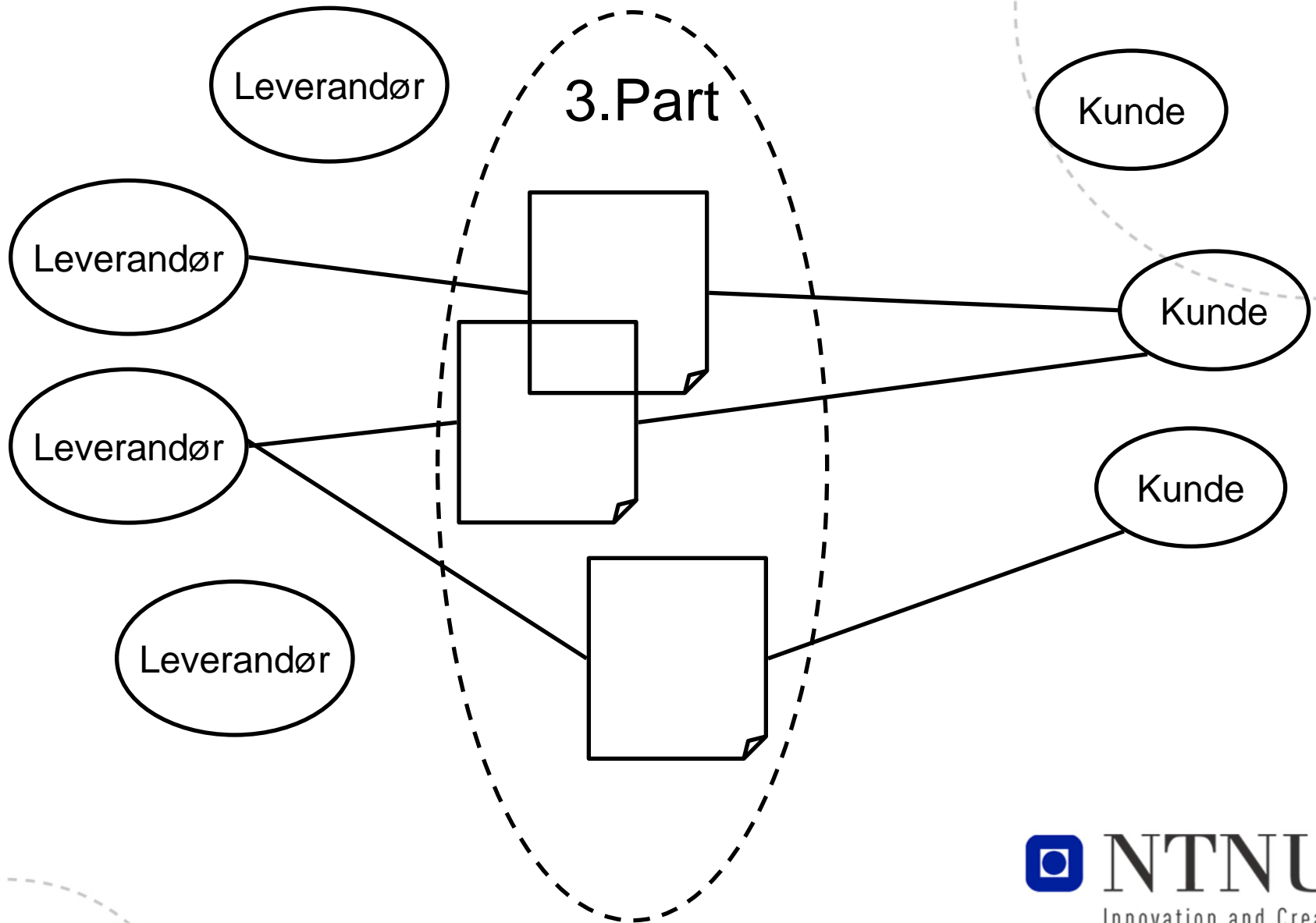
- Elektroniske innkjøpsformer
 - Posisjonering Ehandel
 - (Hvorfor) er det viktig å forske på dette?
- Kort om forskningsprosjektet ved NTNU
 - Formål, metode
- Teori
 - Hva vet vi om faktorer som påvirker aksept generelt sett?
 - Hva kan vi forvente ut fra grunnleggende modeller om innkjøp?
 - Interfaces modell
 - Supply wheel
- Foreløpige forskningsresultater
 - Intervjuer med 8 leverandører
- Konklusjoner og refleksjoner
 - Ehandel virkemiddel eller mål i seg selv?

Elektronisk innkjøp – ulike former



Ehandel

- System for bestilling av produkter og tjenester gjennom en elektronisk katalog
 - Bestillere får katalogen opp på desktoppen og klikker på de ønskede produktene
 - Budsjettansvarlige godkjenner elektronisk
 - Leverandør får elektronisk beskjed om bestillingen (vanligvis epost)
- Krever rammeavtale mellom leverandør og kunde
 - Hvilke produkter, priser etc
 - Resultat av et "vanlig" (ikke nødvendigvis elektronisk) prosess mellom selger og innkjøpsavdelingen
- Leverandør sender informasjon om produktene på en Excel fil til tredjepart (IBX) som lager en spesifikk katalog for den rammeavtalen



(Hvorfor) er forskning på Ehandel viktig?

Resultater fra en Delphi studie

- I 2008 spurte jeg 10 anerkjente forskere og eksperter på offentlige innkjøp i 7 forskjellige land (Australia, USA, Canada, Italia, Tyskland, Nederland, UK) følgende
 - Hvilke utviklingstrekk innen offentlig innkjøp vurderer du som de 3 viktigste de kommende 5 årene?
 - Hva er de 3 viktigste implikasjonene for offentlige innkjøpere?
- Flere runder med kommentarer
- Hva ble sett på som viktigst?



Viktigste utviklingstrekk



- E-innkjøp
 - Økt og mer effektiv bruk av nåværende systemer
 - Det blir likevel mye papir....
 - Mer vekt på strategiske fordeler av systemene (*spend management*)
 - Mer fokus på finansiering av systemer (*public vs private*)
- Strategisk betydning av innkjøp
- Public-private partnerships
- Den politiske dimensjonen av innkjøp
- Bruken av store, integrerte kontrakter øker
- Fokus på utdanning, kompetanse

Viktig tema for regjeringen

- Nasjonalt prosjekt Ehandel
- Norge leder PEPPOL prosjektet (EU)
- Økt bevilgning i statsbudsjettet
- Stortingsmelding “Det gode innkjøp” fra 2008 forbinder bruk av E-innkjøp med store gevinster

Men hvor utbredt er E-bestilling egentlig?

- Cirka 7% av kommunene hadde omsetning over Ehandel i 2009 (Ehandel nettside)
 - 29 kommuner, inkl. Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger
- Volume over Ehandel i 2009 tilsvarer mellom 1-2 % av Norges totale innkjøp (Ehandel nettside, Det gode innkjøp)
- Antall leverandører påmeldt på Ehandel tilsvarer mindre enn 0,1 % av alle bedrifter i Norge (Ehandel nettside, SSB)

Oppsummering av noen studier om bruk av E-innkjøp

- Generelt sett har bruken av E-innkjøp klart økt de siste 10 årene
- Økning har vært internasjonal trend, men klare forskjeller mellom land
- Men, det virker som om veksten har blitt mindre de siste 3-4 årene
- Integrering av systemer med leverandører nevnes ofte som spesiell utfordring
 - Særlig for SMB-sektor

Karjalainen & Kemppainen (2008)
Batenburg (2007)

Forskningsprosjekt ved NTNU



PhD prosjekt Ezanee Elias

- Samarbeid med UUM universitetet i Malaysia
- Hovedspørsmål: hva gjør gjennomføring og utbredelse av E-bestilling i offentlig sektor vanskelig?
- Spesiell fokus på leverandørene
- Sammenligning Norge og Malaysia
- "Norske" data stort sett samlet
 - Intervjuer med 8 leverandører
 - Intervjuer med 10 offentlige enheter (3 ikke-brukere)
 - Intervjuer med 3. parts service provider
- Tilsvarende data samles nå i Malaysia

Aksept for E- innkjøp – hva vet vi fra andre studier?

Involvering av leverandører i E-innkjøp – rapporterte utfordringer

- Mangel på kunnskap rundt “E-prosesser”
- Mangel på infrastruktur hos leverandører
- Kunden stiller flere, ulike krav til samme leverandør
- Mangel på standarder (dokumenter, prosesser)
- Leverandørens posisjon får ikke nok oppmerksomhet i kundens planer rundt E-innkjøp
- Kundene tilbyr løsninger som ikke er lønnsomme for leverandører

Tanner et al. (2008)

TOE-rammeverk: 3 typer faktorer som påvirker aksept av ny teknologi

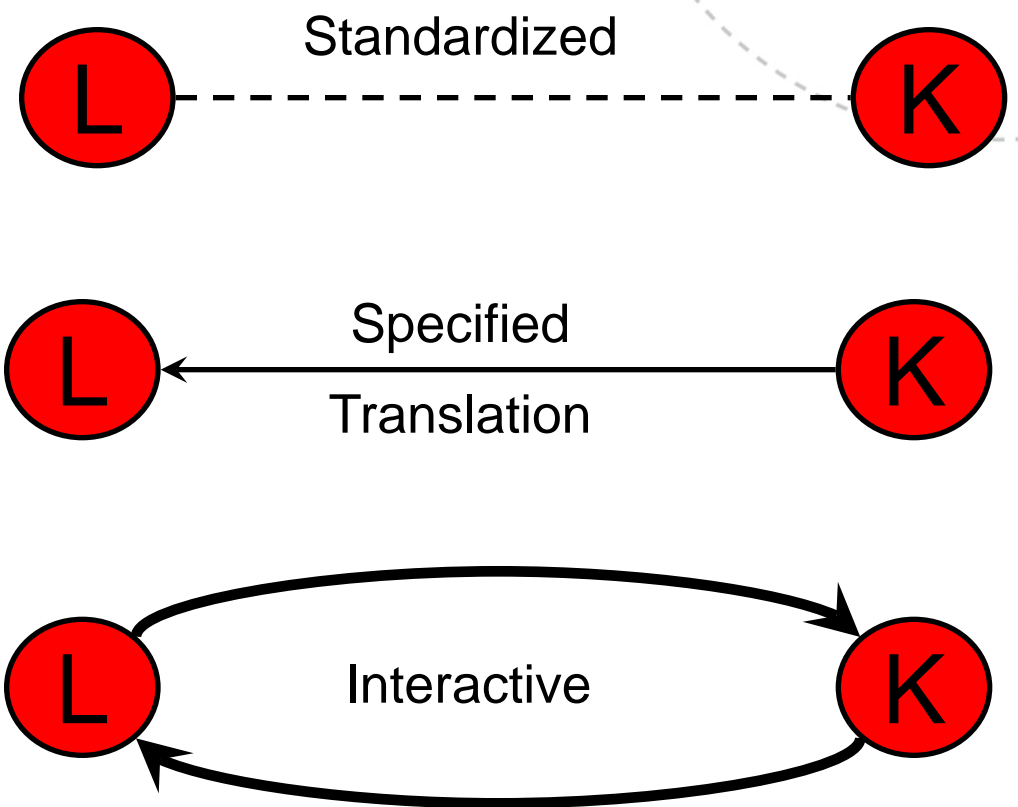
- *Teknologi* relaterte faktorer
 - For eksempel: teknologiske kapabiliteter
- *Organisasjon* relaterte faktorer
 - For eksempel: bedriftens størrelse
- Faktorer knyttet til *omgivelsene*
 - For eksempel: aksept blant konkurrenter, leverandører, kunder etc
 - Maktbalanse mellom leverandør og kunde

Tanner et al. (2008)

Tornatzky & Fleischer (1990)

Hva kan vi forvente basert på grunnleggende modeller av innkjøpsledelse?

Grensesnitt mellom leverandør og kjøper



Basert på Araujo et al. 1999

“Variety amongst interfaces is crucial for a balance between productivity and innovativity objectives”

Spørsmål er: hvordan påvirker E-bestilling disse grensesnittene?

Araujo et al. 1999

Foreløpige resultater fra intervjuene med leverandører

Supplier 1 – Foods and beverages

- Advantages

- Increased sales, more committed customers
- More efficient handling of incoming orders
- Fewer mistakes
- Positive effect on reputation as supplier
- Useful feedback from customers (new ideas)

- Disadvantages

- Customer spends too much time looking for items
- Problematic integration with IBX systems
- Updating cumbersome
 - Approval takes too much time
 - Supplier had to do all updating
 - Catalogue for each customer
- Limited # of products in catalogue

Supplier 2 – ICT and media related services

- Advantages

- Time savings, more efficient order processing
- Lower stocks
- Potential for increased turnover

- Disadvantages

- Catalogue system not suitable for dynamic products
- Many customers prefer fax
- No integration with internal ERP
- National adoption too slow
- Updating and approval of product display takes a lot of time

Supplier 3 – Furniture

- Advantages

- Easy to maintain and keep up to date
 - But only 2 a year
- Faster order processing and fewer mistakes
- Positive effect on relationship with larger public customers
- Strong support from IBX regarding technical issues

- Disadvantages

- Inconsistent approaches towards compulsory use of the system by the larger public customers
- Still many customers that favour manual ordering and face to face contact
- No tangible cost reductions
- System not suitable for promotion and product development
 - Requires more interaction

Supplier 4 – Chemical products

- Advantages
 - Fewer mistakes in customer orders
 - Therefore time savings
 - Better delivery service
 - Customers more compliant to contracts
 - Ehandel stable and secure system
 - Less paperwork, internal handling, reduced inventory
- Disadvantages
 - Too little space for product descriptions in catalogue
 - Different catalogues for different customers
 - Catalogue cannot be updated frequently enough
 - Updating is time consuming (no ERP integration) and error prone
 - Catalogue is made for standard products, sales people use extra time on the phone helping customers

Observations across the cases (I)

- Adoption of Ehandel is important for securing and possibly expanding sales to public sector
 - Higher % of orders are within frame agreements
 - Strengthened relationship with important public customers
- Some parts of the order handling process can be done more efficiently and with fewer errors
 - Fewer “incoming” errors due to standardized format for ordering
 - Therefore also less time spent on correcting mistakes
- Some suppliers obtain logistical advantages
 - Lower stocks, less paper

Observations across the cases (II)

- Lack of integration with internal (ERP) systems is problematic
 - Therefore still manual feeding of orders to internal systems
 - Updating Ehandel catalogues is (very) time consuming
- Ehandel catalogue is too “general” and not specifically suited for products in different sectors
 - Works best for (highly) standardized products
 - Still necessary to have other communication channels with customers (face to face, telephone, email)
- Little evidence of clear and demonstrated cost savings for suppliers
 - Time savings obtained in place seem substituted by increases elsewhere
 - Suppliers prefer their own, dedicated sales applications

Konklusjoner

- Leverandørene har et ganske avventende, og nyansert forhold til Ehandel
 - Dette er noe som styres av de større offentlige kundene
 - Er viktig for omsetningen (økt lojalitet, kanskje færre konkurrenter)
 - Mangel på kompatibilitet med interne systemer gjør det tungvint
 - Katalogen ikke egnet for bruk i vår bransje
- Funnet fra tidligere forskning bekreftes
 - Kompatibilitet
 - Uklar business case for leverandørene

Veien videre? Noen refleksjoner

- Ehandel: virkemiddel for bedre innkjøp eller mål i seg selv?
 - Ehandel (e-bestilling) virker bra for *standardiserte grensesnitt* men ikke for mer avanserte grensesnitt (*translating* og *interactive*)
 - For mye ”press” og fokus på Ehandel kan på sikt forstyrre balansen mellom *productivity* og *innovativity*
- Viktig med en helhetlig og differensiert strategi
 - Ehandel (e-bestilling) er *ett av flere* virkemidler for bedre innkjøp
 - Bruk det hvor det passer, men aksepter begrensningene
 - Vurder å åpne opp for at kunder og leverandører selv kan utvikle løsninger for ulike produktsegmenter (produkt vs prosess strategi)
 - Aksepter at ikke all kommunikasjon om innkjøp kan gjøres elektronisk
 - Involver leverandørene i prosessen
 - Ehandel strategi må være en del av en større innkjøpsstrategi