

# Enterprise Contract Management

*Kan et ECM-system øke effektiviteten  
i forretningsorganisasjoner?*

**Tonje Randen Prestkvern**

**Veileder: Anna Mette Fuglseth**

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

---

## Forord

En viktig del av dagens næringsliv er å ha gode IT systemer for å støtte driften. På denne måten kan man effektivisere driften og drive mer rasjonelt. Denne utredningen tar for seg nettopp denne problematikken og ser på et IT system med fokus på hvordan dette forbedrer driften.

Denne utredningen er en del av masterstudiet i økonomiske og administrative fag ved Norges Handelshøyskole innenfor fordypningsområdet økonomisk styring (BUS). Interessen for dette området startet under data valgfag på bachelor-nivå, samt etter å ha hatt faget BUS 431 Informasjonssystemer og økonomisk styring. Jeg vil takke Anna Mette Fuglseth for gode forelesninger og hjelp med oppgaven. Jeg vil også takke CMA Contiki AS, særlig ved Yngve Dahle, for at jeg fikk muligheten til å ha dette som tema. Jeg vil også få takke representantene fra Helse Vest RHF for at de stilte opp til samtaler.

Bergen, 20. juni 2006

Tonje Randen Prestkvern

---

# Oversikt over oppgaven

FORORD .....	2
OVERSIKT OVER OPPGAVEN .....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	4
1. INNLEDNING .....	7
2. TEORI.....	10
3. METODE .....	20
4. EMPIRI.....	24
5. ANALYSE.....	28
6. OPPSUMMERING .....	42
LITTERATURLISTE .....	43
VEDLEGG A: FIGUROVERSIKT .....	46
VEDLEGG B: BEGREPSFORKLARINGER OG FORKORTELSER .....	47
VEDLEGG C: E-POST TIL INTERVJUOBJEKTENE .....	48
VEDLEGG D: KSF-INTERVJU.....	49
VEDLEGG E: E-POST 2 TIL INTERVJUOBJEKTENE .....	51
VEDLEGG F: CRITICAL INCIDENTS .....	52

---

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>OVERSIKT OVER OPPGAVEN</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN FOR UTREDNINGEN.....	7
1.2 FORMÅL FOR UTREDNINGEN.....	7
1.3 PROBLEMSTILLINGEN.....	7
1.4 AVGRENSNINGER.....	8
1.5 STRUKTUR.....	9
<b>2. TEORI</b> .....	<b>10</b>
2.1 INNKJØP.....	10
2.1.1 IKT i innkjøp.....	13
2.2 ENTERPRISE CONTRACT MANAGEMENT (ECM).....	14
2.3 IKT.....	15
2.4 ORGANISASJON.....	16
2.4.1 Organisasjonshierarkiet.....	16
2.5 BESLUTNINGER.....	17
2.6 ECONOMIC MAN.....	17
2.7 REENGINEERING.....	18
2.8 PROSEDYRERASJONALITET.....	18
2.9 KONTEKSTUELL RASJONALITET.....	19

---

<b>3. METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 FORSKNINGSMODELL .....	20
3.2 FORSKNINGSSOPPLEGG .....	21
3.3 DATAINNSAMLING OG -ANALYSE .....	21
3.3.1 <i>Kritisk suksess faktor (KSF) intervju</i> .....	22
3.3.2 <i>Critical Incidents</i> .....	23
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>24</b>
4.1 PRODUSENTEN AV ECM-SYSTEMET .....	24
4.1.1 <i>Konsernet CMA AS</i> .....	24
4.1.2 <i>CMA Contiki AS</i> .....	25
4.1.3 <i>ECM-systemet</i> .....	25
4.2 KUNDENE .....	26
4.2.1 <i>Helse Vest</i> .....	27
<b>5. ANALYSE</b> .....	<b>28</b>
5.1 BAKGRUNN .....	28
5.2 KSF-INTERVJUET .....	28
5.3 CRITICAL INCIDENTS .....	34
5.3.1 <i>Kontraktarkivets tilgjengelighet</i> .....	34
5.3.2 <i>Kontraktsoppfølging</i> .....	35
5.3.3 <i>Anskaffelsesprosess, etablering av rammeavtale</i> .....	36
5.4 BETRAKTNINGER .....	40
<b>6. OPPSUMMERING</b> .....	<b>42</b>
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>43</b>

---

<b>VEDLEGG A: FIGUROVERSIKT .....</b>	<b>46</b>
<b>VEDLEGG B: BEGREPSFORKLARINGER OG FORKORTELSER .....</b>	<b>47</b>
<b>VEDLEGG C: E-POST TIL INTERVJUOBJEKTENE .....</b>	<b>48</b>
<b>VEDLEGG D: KSF-INTERVJU.....</b>	<b>49</b>
<b>VEDLEGG E: E-POST 2 TIL INTERVJUOBJEKTENE .....</b>	<b>51</b>
<b>VEDLEGG F: CRITICAL INCIDENTS .....</b>	<b>52</b>

---

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for utredningen

I dagens samfunn har IKT blitt en viktig faktor i forretningslivet. Man er avhengig av relevant informasjon for at bedriften skal prestere optimalt. På noen områder har man kommet langt, andre ikke. Jeg er interessert i å vurdere et IKT system, og se om og eventuelt hvordan dette faktisk er med på å forbedre effektiviteten (prosesser og arbeidsmetoder) i organisasjoner. Hvert år foretar organisasjoner omfattende investeringer i databaserte systemer for å øke effektiviteten. Noen av disse anses som suksesser, mens andre er totale fiaskoer. Det er åpenbart mangel på kunnskap om hvilke kritiske faktorer som må håndteres effektivt for å sikre suksessen av IKT-investeringer.

## 1.2 Formål for utredningen

Formålet med utredningen er å øke forståelsen av om – og i så fall hvordan – et databasert system for håndtering av forsyningsprosesser kan øke effektiviteten i forretningsorganisasjoner. Forståelse av hvordan et IKT-støttet forsyningssystem kan påvirke effektiviteten i organisasjoner er vesentlig. Å forhandle og håndtere en omfattende portefølje av forsyningskontrakter er en sentral del av organisasjonenes forretningsaktiviteter. Uten effektiv strategisk tilnærming til leverandører – kunnskap om relevante kontraktsbetingelser, faktisk bruk av inngåtte rammeavtaler og en korrekt oversikt over leveranser i henhold til avtalene – kan organisasjoner lide omfattende tap og pådra seg unødvendige kostnader. Samtidig er imidlertid også mulighetene til å håndtere slike prosesser effektivt økt som følge av utviklingen innenfor IKT.

## 1.3 Problemstillingen

Jeg vil ta for meg dette emnet gjennom et samarbeid med CMA Contiki AS. De tilbyr et IKT-system innenfor Enterprise Contract Managemnet (ECM). ECM er et område der

---

teknologien i dag ikke har blitt tatt ordentlig i bruk, så langt, og markedet er fortsatt i en tidlig fase. Som de skrev i Financial Executive (2003): "Large companies are very good at negotiating contracts. The challenge they face is that they are not good at enforcing conditions and provisions in these contracts." Kontraktsledelse er fortsatt et voksende fagområde. Det er få studier som måler effekten av ECM-systemer. I denne utredningen vil jeg gi et bidrag til å øke forståelsen av om ECM-systemer kan bidra til høyere grad av måloppnåelse. Jeg skal studere to innkjøpsavdelinger hos to foretak i Helse Vest, hvor en avdeling har tatt i bruk systemet og den andre ikke, og sammenligne disse. På denne måten vil jeg kunne finne ut om og på hvilken måte det databaserte systemet effektiviserer organisasjonen. Jeg vil også kunne få frem på hvilken måte ECM-systemet forbedrer arbeidsdagen til den aktuelle innkjøpsansvarlige.

Min problemstilling er derfor som følger:

*Kan et databasert system for håndtering av Enterprise Contract Management (ECM) øke effektiviteten i forretningsorganisasjoner – hvis så, på hvilke måter og under hvilke betingelser?*

## 1.4 Avgrensninger

Da denne utredningen er en masterutredning og jeg skal skrive den alene er det nødvendig med visse avgrensninger. Helse Vest, som jeg skal se nærmere på, består av fem foretak. Det kunne vært mulig å ta for seg alle fem, men da jeg har et begrenset tidsrom å arbeide på, vil jeg forholde meg til kun to innkjøpsavdelinger. De to som velges ut er gjort i samarbeid med Contiki. De innkjøpsavdelingene som ble valgt er den avdelingen som har kommet lengst med implementering og bruk av ECM-systemet og den avdelingen som har kommet kortest med dette. På denne måten vil eventuelle forskjeller komme tydeligere frem.

Det er flere effekter av et ECM-system. Det kan være seg økonomiske gevinster, bedre dokumentasjon osv. Jeg vil begrense meg til å finne de kritiske suksess faktorene og på grunnlag av dette velge hendelser hvor jeg analyserer prosessene i de to innkjøpsavdelingene og sammenligner dem.



---

## 1.5 Struktur

Kapittel 1 er en kort innledning om emnet med problemstilling. I kapittel 2 finnes teoribakgrunnen. Kapittel 3 omhandler metoden som er lagt til grunn. I kapittel 4 finnes empirien og i kapittel 5 er analysen. I kapittel 6 er det en kort oppsummering. Deretter følger litteraturlisten og diverse vedlegg.

---

## 2. Teori

Redegjørelse og oppklaring av konsepter gjøres gjennom definisjoner. Det finnes to typer definisjoner, konseptuelle og operasjonelle. Nedenfor følger det forklaring på de to begrepene. (Ghuri og Grønhaug 2005)

”Definitions that describe concepts by using other concepts are conceptual definitions.” (Ghuri og Grønhaug 2005: 38)

”An operational definition is a set of procedures that describe the activities to be performed to establish empirically the existence or degree of existence of what is described by concept. Operational definitions are crucial in measurement. They tell what to do and what to observe in order to bring the phenomenon defined within the range of the researcher’s experience.” (Ghuri og Grønhaug 2005: 38)

Jeg vil i det følgende benytte meg av ulike definisjoner for å belyse sentrale begreper i min oppgave. Jeg vil også benytte meg av teorier. Ghauri og Grønhaug (2005:39) forklarer teori på denne måten:

”Theory may be viewed as a system for ordering concepts in a way that produces understanding or insights. A theory includes more than one concept and how these concepts are linked together.”

### 2.1 Innkjøp

Gjennom tidene har det vært mindre fokus på innkjøp enn på mange av de andre områdene i bedriften, selv om innkjøp kan ha vært av større betydning. I de senere år har innkjøp likevel fått en mer sentral plass. Innkjøp kan deles inn i to hovedkategorier; innkjøp som rettes mot kunder (primærkjøp) og innkjøp som rettes mot egne interne behov (sekundærkjøp). I denne oppgaven vil jeg ha fokus på innkjøp som gjerne skjer ved at man forhandler frem en rammeavtale, hvor man så regulerer hvordan bestillingene, eller avrop, skal skje. (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002)

---

Innkjøpsprosessen består i følge Brynhildsvoll og Abrehamsen (2002) av:

- Utarbeide en forsyningsstrategi
- Valg av leverandørrelasjoner
- Bruk av formelle prosedyrer og kontrakter
- Tiltak for å oppnå besparelser på innkjøp
- Effektivisering av innkjøp

En definisjon på en leverandør er ”en eksternt ledet virksomhet (juridisk) som dekker andre virksomhetsbehov. (Dette utelukker samme konsern.)” (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002)

Innkjøp er en prosess som har et bestemt startpunkt og et bestemt sluttpunkt. Dette er fordi det er mange beslutninger som skal tas inkludert at de må være i riktig rekkefølge. Ved valg av leverandør til disse innkjøpene er det flere viktige punkter å ta hensyn til. Dette er en avtale som vil gjelde over en lengre periode og man må derfor forholde seg til leverandøren i hele denne perioden og flere faktorer vil derfor spille inn. Brynhildsvoll og Abrehamsen (2002) mener dette er viktige faktorer å vurdere:

- Pris
- Leveringstid
- Kvalitet
- Leveringspresisjon
- Servicenivå
- Samarbeidsevne
- Leverandørens evne til produktutvikling

Et innkjøp vil alltid involvere en større eller mindre grad av risiko. Denne risikoen kan betraktes todelt. Den første delen er sannsynlighet for at noe inntreffer. Den andre delen

---

dreier seg om konsekvensen om det faktisk skulle inntreffe. (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002)

Det er vanlig å dele innkjøp inn i tre forskjellige grupper. Disse er kjøp, anskaffelse og forsyning. Kjøp defineres som operative aktiviteter der man kjøper en vare basert på en kontrakt. Anskaffelse skjer på taktisk nivå, det kan for eksempel gjelde flere kjøp til samme prosjekt. Og til slutt forsyning som operer på det strategiske nivået. Dette dreier seg om samlede kjøp, løpende og overordnede aktiviteter. I min oppgave vil jeg stort sett se på innkjøp som et kjøp der det foreligger en kontrakt. (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002)

I følge Brynhildsvoll og Abrahamsen (2002) er innkjøpsfunksjonens hovedoppgaver:

- Bidra til kontinuitet ved forsyning til virksomhetens primære aktiviteter
- Føre kontroll med og foreta løpende reduksjon av virksomhetens innkjøpsrelaterte kostnader
- Tilpasse virksomhetens risikoeksponering i forhold til leverandørmarkedet
- Bidra til produksjons- og prosessinnovasjoner

Når man håndterer innkjøp er det alltid lover og regler å forholde seg til. Det kan eksempelvis være kjøpsloven, avtaleloven, lov om offentlige anskaffelser eller konkurranseloven. I norsk rett har man to typer lovregler for avtaler; deklarasjonelle og preseptoriske. De deklarasjonelle lovreglene kan det avvikes fra, som for eksempel avtaleloven. I følge den kan du avtale hva som helst så lenge det ikke går ut over 3. part, er urimelig eller går i mot andre lover. De preseptoriske lovreglene gis det ingen unntak fra, som for eksempel arbeidsmiljøloven. Man anbefaler at avtalen skal være skriftlig og i forhold til kjøpsloven. (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002)

Figur 1 tar for seg de trinn man bør gå igjennom i løpet av innkjøpsprosessen. Disse behøver nødvendigvis ikke å være lineære. Noen ganger vil en del av trinnene kunne være overflødige og figuren vil trenge en forenkling. Andre ganger kan det være men har behov for å gå igjennom det samme trinnet flere ganger.

Trinn	
1	Behov
2	Kjøpe/lage-analyse
3	Kjøpskriterier
4	Anskaffelsesprosedyre
5	Spesifikasjoner
6	Leverandørmarkedet
7	Forespørsel
8	Evaluering
9	Forhandling
10	Ordre
11	Oppfølging
12	Mottak
13	Betaling
14	Garanti

*Figur 1: Innkjøpsprosessens ulike aktiviteter (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002: 106)*

### **2.1.1 IKT i innkjøp**

”Den fysiske utnyttelsen av virksomhetens anskaffelsesressurser avhenger sterkt av de mange mulighetene til å effektivisere ved hjelp av informasjons og kommunikasjonsteknologi (IKT).” (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002: 115)

Det finnes flere måter for å forsøke å effektivisere driften. Man kan for eksempel ta i bruk spesialsystemer som gjør at innkjøpsfunksjonen klarer å endre og forbedre virksomhetens konkurransevne. Disse systemene må være integrerte og dekke innkjøpsbehovet. Registrering og kontroll, informasjon, beslutningsstøtte og kommunikasjon er oppgaver som

---

systemet bør kunne bidra med. Om IKT-investeringen blir lønnsom kommer helt an på hvordan den benyttes. Man må ha både en kortsiktig og en langsiktig plan i tankene. Selv om systemet vil bidra med gevinster på lang sikt er det en fordel om det også gir noen kortsiktige gevinster. Det er viktig å huske på at man er avhengig av å integrere utstyr og funksjonsområder. IKT i innkjøpsfunksjonen krever at de ansatte behøver økt kompetanse, da IKT endrer relasjoner og prosesser. (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002)

## 2.2 Enterprise Contract Management (ECM)

Kontrakter er en viktig del av, og danner mye av grunnlaget for det som skjer i forretningsverdenen. I mellom 60% og 80% av alle B2B (mellom bedrifter) transaksjoner forligger det en formell handelsavtale. I disse avtalene bestemmes det gjerne priser, betingelser, service og lignende. Mange selskaper mangler systemer for håndteringen av slike kontrakter. De fleste selskaper benytter seg av manuelle, papirtunge og uformelle prosesser. Dette kan få negative følger som blant annet redusert forhandlingskraft, begrenset innsyn i forretningskontrakter og tapte inntektsmuligheter. (Aberdeen Group 2004)

Enterprise Contract Management (ECM) er definert av Aberdeen Group (2004: 5) som:

*“...the process of systematically and efficiently managing contract creation, execution and analysis for maximizing operational and financial performance and minimizing risk.”*

ECM er en forkortelse av det engelske Enterprise Contract Management, på norsk kan dette oversettes til kontraktsledelse i forretningsorganisasjoner. Denne benevnelsen ble utviklet av analytikere. En annen benevnelse som blir brukt om det samme begrepet er Contract Lifecycle Management (CLM) som kan oversettes til kontraktslivssyklusledelse. Disse to begrepene fastslår det faktum at man tar hånd om alle kontraktprosesser fra opprinnelse til fullføring, gjennom hele selskapet. (CMA Contiki AS 2006)

Aberdeen Group (2004) har identifisert fire hoveddrivere for ECM. Pressures – press; eksterne krefter som har innflytelse på en organisasjons markedsposisjon, konkurransedyktighet eller forretningsområder. Actions – handlinger; tiltak organisasjonen setter i gang som svar på industri drivere. Capabilities – ferdigheter; kompetanse om

---

forretningsprosesser som kreves for å utføre forretningsstrategiene. Enablers – muligheter; teknologiens nøkkelfunksjoner som kreves for å støtte organisasjonen.

Aberdeen Group (2004) har også delt inn kontraktslivssyklusen i fire faser:

- Creation – skapelse: forhandlinger og samarbeid, signering
- Activation – aktivering: arkivering, søkbarhet
- Compliance – samsvar: (proaktiv) overvåking
- Analysis – analyse: utgifter i forhold til budsjett

Motivasjonen bak anskaffelse av et ECM system kan være å øke fortjenesten ved å forbedre kjøp- og salgssiden ved kontraktsledelse. Aberdeen Group (2004) har også funnet 10 faktorer ut fra "best practice" som nøkkelstrategier for kontraktsledelsessuksess.

Dan Reder (2004) mener mange tenker på kontrakter som faste kostnader og at det ikke ser nødvendigheten av å investere i et IKT-systemer for håndteringen av dem. Men informasjon fra Goldman Sachs forteller at man kan redusere sine kostnader med 50-80% ved å benytte strategisk kontraktsledelse. Å innføre et slikt system krever en helt ny måte å tenke på kontrakter på. Og man bør også huske på at løsningene for kontraktsledelse er bare så gode som dataene som plasseres i systemet.

## 2.3 IKT

Informasjons – og kommunikasjonsteknologi er en benevnelse av to teknologiområder som tidligere var klart atskilt fra hverandre. Sammensmeltingen mellom datateknologi og kommunikasjonsteknologi har blitt mer og mer vanlig og har fått benevnelsen IKT. Dette har som hensikt å behandle alle typer data på digital form.

Informasjonsteknologi (IT) er et begrep som i litteraturen er noe uklart definert.

"Tradisjonell databehandling, datalagring, tekstbehandling, kopiering, trykking, telefoni etc. er smeltet sammen i felles systemløsninger basert på to grunnleggende prinsipper: digitalisering og programmering. Det er dette mangfoldet av elektroniske hjelpemiddel for

---

behandling av informasjon som har fått betegnelsen informasjonsteknologi (IT).” (Christensen et al. 1999)

”Informasjonsteknologi er data – og teleteknologi for behandling og formidling av informasjon. Teknologi blir definert som kunnskap om teknikker, for eksempel kunnskap om produksjonsutstyr eller datautstyr.” (Gottschalk 1995)

I dagens samfunn med et enormt behov for informasjon og krav om raskere og mer nøyaktig informasjon har informasjonsteknologien en sentral rolle for å effektivisere dette. Informasjonsteknologi omfatter både maskinutstyr (hardware) og programvare (software) og har altså som hensikt å behandle alle typer data på digital form. (Christensen et al. 1999)

Ved at man benytter begrepet informasjons – og kommunikasjonsteknologi viser dette at datateknologi ikke bare er et verktøy for å utføre bestemte arbeidsoppgaver, men også er blitt et medium for kommunikasjon mellom mennesker.

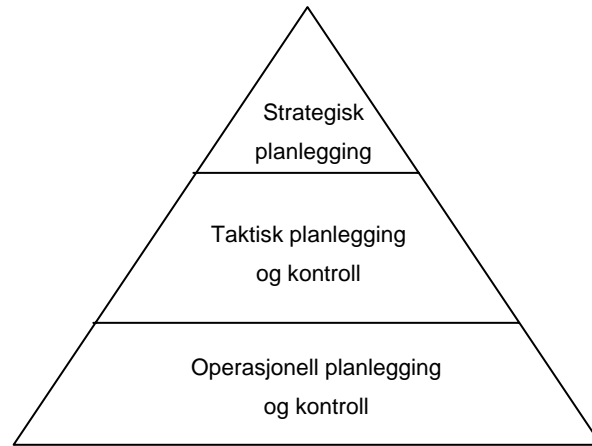
## 2.4 Organisasjon

Jeg skal ta for meg hvordan ECM-systemet kan forbedre effektiviteten i organisasjoner. ”En organisasjon er en sosial enhet med et målrettet, bevisst strukturert aktivitetssystem og med identifiserbare grenser”(Daft 1989). Den sosiale enheten består av individer og grupper som har formål som er definert i konkrete mål. Den sosiale enheten har også klare identifiserbare grenser, hvor det skilles mellom medlemmene (internt) og de eksterne omgivelsene. Et bevisst strukturert aktivitetssystem refererer til et system som har underavdelinger og delprosesser som utfører oppgaver for å nå målene på en mest mulig effektiv måte. Oppsummert, en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å nå bestemte mål. (Daft 1989)

### 2.4.1 Organisasjonshierarkiet

En organisasjon er ofte bygget opp som et hierarki med ulike avdelinger. Avdelingene utfører handlinger for å nå felles mål for organisasjonen. Dette hierarkiet ser ofte ut som vist i figuren organisasjonshierarkiet. (Anthony og Dearden 1976)





*Figur 2: Organisasjonshierarkiet (Anthony og Dearden 1976)*

## 2.5 Beslutninger

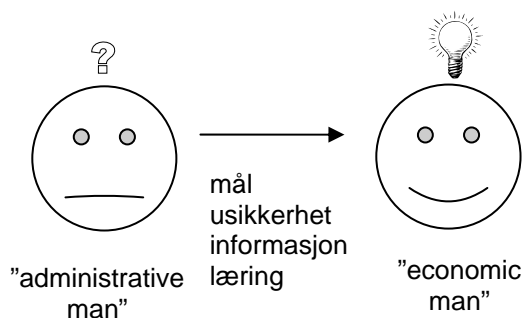
Det ønskelige i en beslutningssituasjon er ”en beslutningstaker med den best mulige forståelsen og meget høy kognitiv kapasitet” (Fuglseth og Grønhaug 2003). Det finnes to typer beslutninger; primære og sekundære. De primære beslutningene er ”beslutninger som er knyttet til håndtering av ansvarsområde”. Sekundære beslutninger derimot er for eksempel ”søking, vurdering og valg av informasjonskilder, databehov, analysemetoder og verktøy” (Fuglseth 1989).

## 2.6 Economic man

For å vurdere effektiviteten av det databaserte systemet er det hensiktsmessig med en sammenligningsstandard. Til dette formål vil jeg benytte meg av ”economic man”. Jeg skal vurdere om ECM-systemet bidrar å bringe lederen fra ”administrative man” så nærme ”economic man” som mulig. Beslutninger, som må foretas i en ECM sammenheng, kan foregå på flere nivåer i organisasjonen. Men uavhengig av dette er det de ulike individene som behandler informasjonen. Individene kan typisk betegnes som ”administrative man”. En ”administrative man” har begrenset kognitiv kapasitet, intendert rasjonalitet, tidspress og ukjent fremtid. Målet er ”economic man”, med klare preferanser, perfekt informasjon og optimale beslutninger. ”Economic man” er ikke realistisk å oppnå i den virkelige verden, men fungerer som et ideal man kan strekke seg etter. Man må alltid ha på minnet at

---

mennesket har begrenset kognitiv kapasitet. Det betyr ikke at mennesket handler irrasjonelt, men prøver å handle rasjonelt innenfor sine begrensninger. Vi kan ikke se inn i fremtiden og tid er vanligvis en begrensende faktor for beslutningstaking. Jeg vil spesielt se på forskjeller i prosedyrer og oppgavehåndtering før og etter innføring av et databasert forsyningssystem. March (1978) og Simon (1988) legger nettopp vekt på dette i henholdsvis prosedyrerasjonalitet og kontekstuell rasjonalitet.



*Figur 3: Economic man*

## 2.7 Reengineering

”Reengineering strives to break away from the old rules about how we organize and conduct business. It involves recognizing and rejection some of them and then finding imaginative new ways to accomplish work.” (Hammer 1990)

Når man innfører et ECM-system kan det være nødvendig, i forskjellig grad, å omstrukturere organisasjonen og endre rutiner. Det er ikke nødvendigvis det at hele organisasjonen revolusjoneres som menes, dette kan i mange tilfeller både være dyrt og upraktisk. En annen løsning kan dermed være at man designer systemet med antagelse om at hele organisasjonen revolusjoneres, men at implementeringen skjer gradvis. (Hammer 1990)

## 2.8 Prosedyrerasjonalitet

Prosedyrerasjonalitet er knyttet til problemer med å lede organisasjoner slik at beslutninger og handlinger er konsistente med organisasjonens strategi (March 1978). På denne måten kan målene nås. Man må også ta hensyn til organisasjonshierarkiet. Et hjelpemiddel for å

---

oppnå konsistens i beslutningene mellom organisasjonsnivåene er etablering av rutiner og prosedyrer. Jeg vil i utredningen undersøke om og eventuelt hvordan innføring og bruk av et ECM-system påvirker utformingen av prosedyrer. Videre vil jeg undersøke i hvilken grad systemet fører til endringer i rigiditet/fleksibilitet i prosedyresamspillet.

## 2.9 Kontekstuell rasjonalitet

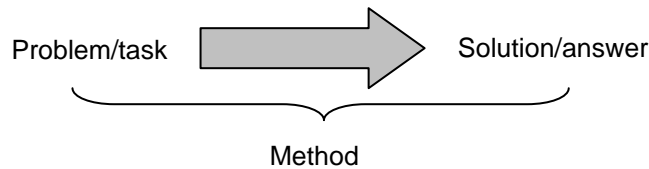
I denne sammenheng er det spesielt viktig å vurdere i hvilken grad tilpasningen av et standardssystem fører til en valid representasjon av den spesifikke forsyningsfunksjonen. For å vurdere kontekstuell rasjonalitet vil generelle teorier antakelig ikke være aktuelle. Jeg vil i stedet legge vekt på å bruke metoder for å avdekke kontekstspesifikke mål og kritiske suksess faktorer. (Simon 1988)

---

### 3. Metode

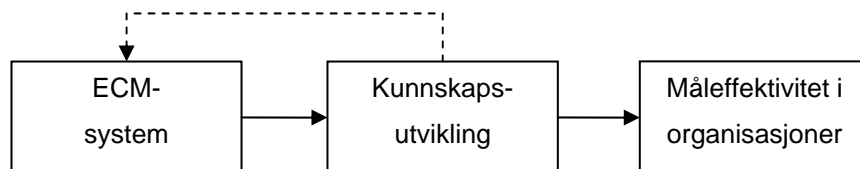
”Research methods are rules and procedures, and can be seen as ‘tools or ways of proceeding to solve problems’. Research methods play several roles, such as:

- ‘logic’ or ways of reasoning to arrive at solutions;
- rules for communication, i.e. to explain how the findings have been achieved;
- rules of intersubjectivity, i.e. outsiders should be able to examine and evaluate research findings.” (Ghuri og Grønhaug 2005: 39)



Figur 4: Use of methods (Ghuri og Grønhaug 2005: 39)

#### 3.1 Forskningsmodell



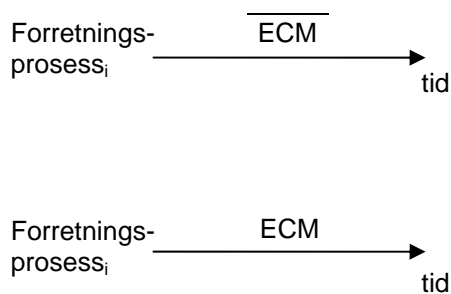
Figur 5: Forskningsmodell

I figuren Forskningsmodell viser det at ECM-systemet er den uavhengige variabelen. Den avhengige variabelen er måleffektivitet i organisasjonen. Den mellomliggende variabelen er kunnskapsutvikling. Denne modellen reflekterer en vesentlig ide, effekter av IKT-støtte i komplekse forsyningsoppgaver primært stammer fra lederens og de ansattes økte forståelse av og oversikt over forsyningsprosessen. Den stiplede linjen angir at kunnskapsutvikling antas å påvirke/forbedre innholdet i systemet. Det skal derfor være mulighet for å oppdage andre forklaringsfaktorer. Sammenligningsstandard, for å vurdere effektiviteten av et databasert system er ”economic man”.

---

## 3.2 Forskningsopplegg

ECM-systemer er kommersielle programpakker. Innføring av et slikt system preges derfor i stor grad av kontekstspesifikk tilpasning av et omfattende standardsystem. En vellykket innføring av et slikt system er i høy grad avhengig av denne kontekstspesifikke tilpasningen av systemet. For å kunne vurdere tilpasningen av systemet i en konkret situasjon har jeg valgt en casestudie. Figuren nedenfor viser forskningsopplegget.



*Figur 6: Forskningsopplegg*

Jeg vil kartlegge en innkjøpsavdelings kritiske forsyningsprosesser før innføringen av systemet. Deretter vil jeg følge de samme forsyningsprosessene i et annet foretak, i samme konsern, etter innføringen av systemet.

## 3.3 Datainnsamling og -analyse

Data vil bli samlet inn i to omganger. I første runde vil jeg samle data om målene til organisasjonen for innføring av forsyningsystemet, hva de ønsker å oppnå, og hvilke faktorer som anses kritiske for å nå målene. Deretter vil jeg samle data om hvordan sentrale forsyningsprosesser utføres med og uten støtte av systemet.

Datainnsamlingen i den første fasen vil bestå av kritiske suksess faktor (KSF) intervjuer (se senere i utredningen) av to personer i to innkjøpsavdelinger. Etter å ha kartlagt organisasjonens egne mål for innføring av systemet vil jeg også vurdere dette opp mot de potensielle gevinstene et slikt system kan gi. Datainnsamling og -analyse i den første fasen vil gi meg ledelsens oppfatninger av mål og kritiske faktorer. Jeg vil dermed få et

---

kontekstspesifikt mål- og faktorhierarki som jeg skal bruke videre i utredningen for å følge og vurdere effekter av systemet i casebedriften.

I den neste fasen vil jeg i detalj kartlegge hvordan sentrale ECM-prosesser utføres med og uten bruk av systemet. Jeg vil gjøre dette ved å definere et sett ”kritiske” hendelser og observere hvordan de samme typer hendelser håndteres i organisasjonen før og etter innføring av systemet. Hendelsene skal defineres slik at de gir meg data for de forholdene jeg ønsker å studere i lys av mitt teoretiske rammeverk.

En metode kan sies å være framgangsmåte for å frambringe kunnskap. Sagt på en annen måte betyr det hvordan man går til verks for å framskaffe eller etterprøve kunnskap. Metode skiller i to hovedkategorier; kvantitative eller kvalitative metoder. De kvantitative metodene dreier seg om målbare enheter, mens de kvalitative metodene dreier seg mer om mening og opplevelse. Jeg skal gjennomføre en kvalitativ casestudie. (Dalland 1997)

### **3.3.1 Kritisk suksess faktor (KSF) intervju**

Kritisk suksess faktor metoden benyttes for å gi innblikk i og avdekke en leders informasjonsbehov. Kritiske suksess faktorer (KSF) er de nøkkelfaktorene som man er avhengig av å håndtere for å kunne nå sine mål (Rockart 1979). Det som kjennetegner en nøkkelvariabel er at den er vesentlig i forklaring av suksess/fiasco. Den kan være ustabil og endres gjerne raskt ut fra forhold lederen ikke alltid har kontroll over. Det kreves rask handling om dette skulle finne sted og endringen er heller ikke lett å forutsi. Variabelen er gjerne målbar, enten direkte eller ved hjelp av et substitutt. (Anthony & Dearden, 1976)

KSF metoden er en type intervjuteknikk. Den klassifiseres som en strukturert, direkte, deskriptiv og åpen teknikk. Det er vanlig å utføre 2 – 3 intervjuer som vil ha en tidsramme på 3 – 6 timer. KSF metoden kan brukes på alle slags nivåer fra individ- til organisasjonsnivå. KSF intervjuet i seg selv er firedelt. Det starter med en innledning der intervjuer forklarer hensikten og hva hun vil med intervjuet. Deretter blir intervjuobjektet bedt om å beskrive sin jobb og rolle. Den tredje delen består av å avdekke lederens mål før man i fjerde del skal komme frem til lederens KSF-er. Man har både ikkekontrollerbare variabler og beslutningsvariabler som danner utgangspunktet for målene. Avslutningsvis kan

---

man undersøke om disse er målbare eller ikke og rangeringen av dem. Men hovedfokuset for intervjuet er å få tak i KSF-ene. I vedlegg D ser man intervjunotatet. (Fuglseth 1989)

### **3.3.2 Critical Incidents**

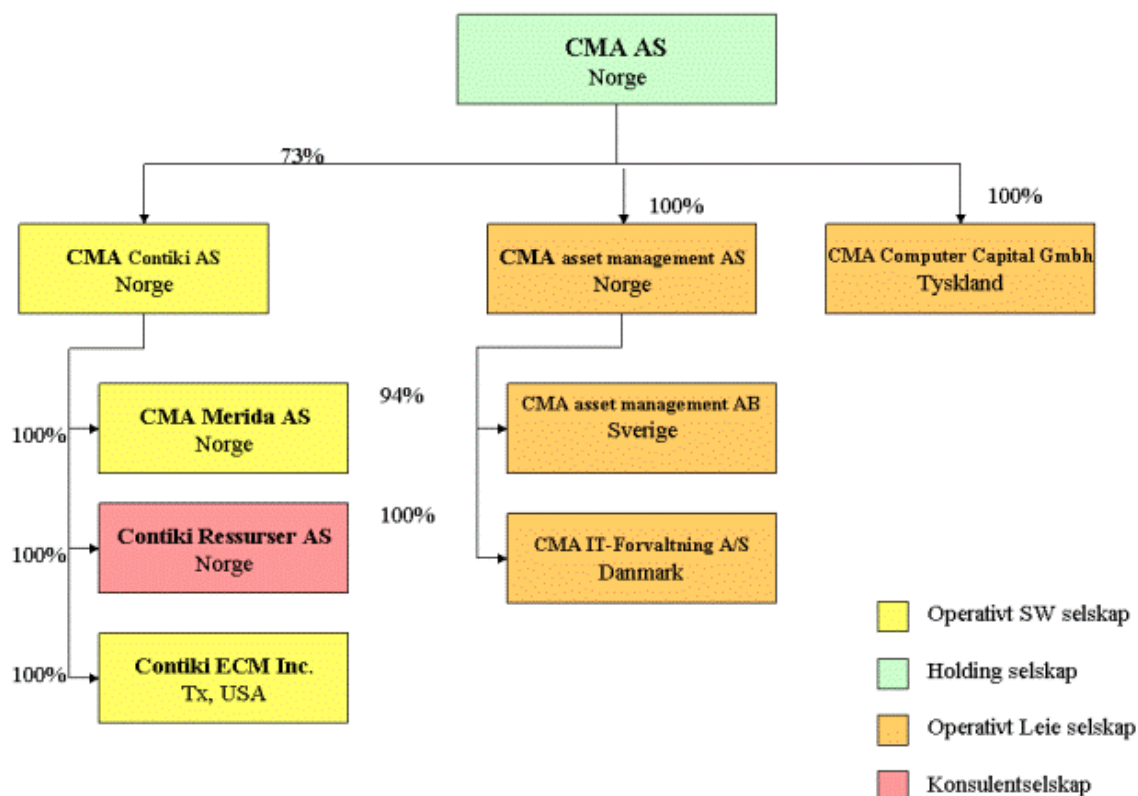
“Critical incidents” (kritiske hendelser) -metoden var ikke ny i pedagogisk sammenheng da Bridges og Chapman skrev om den i 1977, men den var heller ikke mye brukt. Som de beskriver tvinger denne metoden til konsentrert oppmerksomhet omkring øyeblikkelige problemer som krever en beslutning (handling). Jeg vil benytte den ved å stille forberedte spørsmål til intervjuobjektene. Jeg vil starte med å spørre om kartlegging, hvordan gjør dere det i dag?

## 4. Empiri

### 4.1 Produsenten av ECM-systemet

#### 4.1.1 Konsernet CMA AS

CMA AS er et konsern med kontorer i Norge og Sverige, og representanter i USA. De har 20 års erfaring med Enterprise Contract Management, Asset Management, finansiering og Supply Chain Management. CMA AS sin visjon er å støtte kundenes kjerneaktiviteter ved å håndtere deres kontrakter, eiendeler og støtte finansiering av deres eiendeler. Konsernet har 52 ansatte og en omsetning på ca. 408 millioner kroner i 2004. (CMA Contiki AS 2006)



Figur 7: CMA AS sin konsernstruktur (CMA Contiki AS 2006)



---

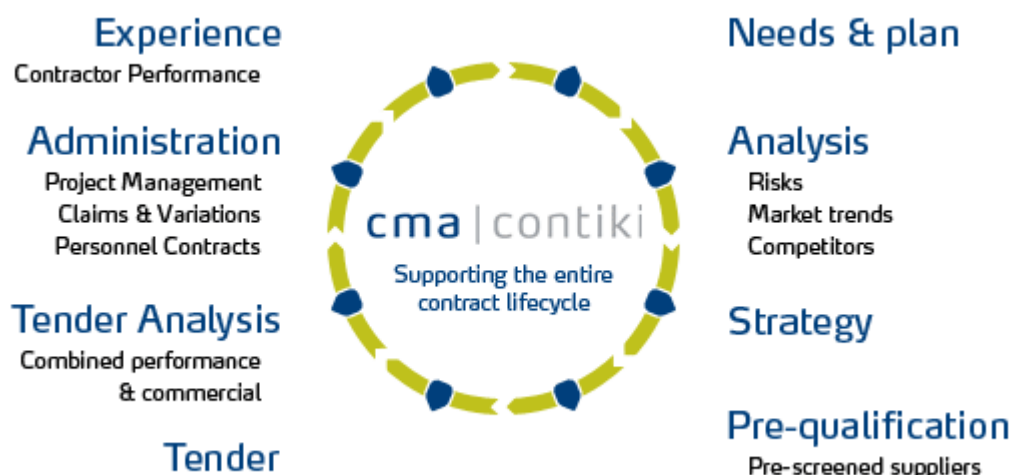
### **4.1.2 CMA Contiki AS**

Jeg har kontakt med selskapet CMA Contiki AS (Contiki) som har kontor i Bergen. De ble innlemmet i konsernet i august 2004, ved oppkjøp het selskapet Contiki ECM AS. Contiki ECM AS var ønsket i CMA på grunn av kunnskap om Asset Management, Enterprise Contract Management applikasjoner og tjenesteleveranser. Det norgesbaserte selskapet Contiki Consulting Services har tilbudt kontraktledelseskonsulenttjenester for olje- og gassindustrien i 20 år. Produktene er basert på mange års erfaring og blir levert av kontraktspecialister. (CMA Contiki AS 2006)

### **4.1.3 ECM-systemet**

Contiki leverer et ECM-system som er en standard software (standard hylleware), denne kan skreddersys til hver enkelt kundes behov. På denne måten kan systemet oppfylle flere typer kunders krav. ECM-systemet er basert på '.net' teknologi som kan gi deg visuell "workflow design". I tillegg kan man ha en omfattende bruk av webtjenester. Systemet fungerer som en integrert del av Microsofts arkitektur, slik at du også kan dra nytte av disse programmene. Systemet kan også integreres med blant annet ERP-systemer. (CMA Contiki AS 2006)

Contikis ECM-system gir i følge selskapet en effektiv kontraktsledelse. Som vist i figur 8, Contiki hjulet, støtter systemet hele livssyklusen til kontraktene. Det starter ved at det oppstår et behov og en plan. Deretter følger analyse, som kan være av risiko, marked og konkurrenter. Videre støtter ECM-systemet bedriftens strategi og prekvalifisering. Man får også støtte til tilbudshåndteringen. Ved evaluering kan man se på kompetanseevaluering. Administrasjon håndteres ved prosjektadministrasjon, endringsordre/kravshåndtering, innleie av personell og bestilling av utstyr. Det støtter også ved erfaringer som leverandørvurdering. Dette dekker både tilbudshåndtering og prosjektadministrasjon. En annen funksjon ved systemet er høy grad av gjenbruk av informasjon gjennom innebygd forretningslogikk. Dette kan gjøres ved for eksempel påminnelser. (CMA Contiki AS 2006)



*Figur 8: Contiki hjulet (CMA Contiki AS 2006)*

Contiki har tre effektområder for sitt ECM-system. Det ene er styring og kontroll. Dette gjøres ved å ha en sentral kontraktsdatabase hvor man tilknytter proaktiv varslings. I denne databasen kan man også foreta søk og utforme rapporter. Det er også mulighet for leverandør oppfølging. Dette gir brukeren proaktiv styring samt risikostyrings muligheter. Det fører også til samordning og optimalisering for brukerne. Det andre effektområdet er standardisering og automatisering. Brukerne kan benytte seg av maler, dokumentautomatisering og versjonskontroll. Dette fører til effektivisering og man får en felles intern prosess. Det vil også fremtjene seg som en enhetlig fremtreden for eksterne partnere. Det tredje effektområdet er overholdelse av regelverk. I systemet vil det ligge dokumentasjon og revisjonsspor som vil gi sporbarhet i etterkant. Brukerne vil sitte på en dokumentasjon av gjennomføring. (PowerPoint presentasjon Contiki)

## 4.2 Kundene

Contiki har en variert kundemasse, blant annet Hydro, Aftenposten Aker Maritime, Hafslund og Helse Vest. Jeg skal følge Helse Vest videre.

---

### 4.2.1 Helse Vest

Etter sykehusreformen i Norge ble helseforetakene delt inn i forskjellige helseregioner. Disse regionene er på landsbasis Helse Øst, Helse Sør, Helse Vest, Helse Midt-Norge og Helse Nord. Jeg skal være i kontakt med Helse Vest. Helse Vest RHF (regionalt helseforetak) er det overordnede konsernet for helsetjenester på Vestlandet. Helse Vest har det overordnede ansvaret for de offentlig eide sykehusene i Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane. Konsernet Helse Vest er delt opp i fem foretak som har ansvaret for driften av sykehusene og de forskjellige institusjonene. Fire av disse foretakene; Helse Stavanger, Helse Fonna, Helse Bergen og Helse Førde er delt inn etter geografisk område. Det femte foretaket er Apoteka Vest som strekker seg over hele Helse Vest regionen og har ansvaret for alle sykehusapotekene. Disse fem foretakene eier omrent 45 offentlige sykehus og institusjoner. Helse Vest eier i tillegg til de fem foretakene også Helse Vest IKT AS. Helse Vest IKT leverer IKT-tjenester til foretakene i regionen. Bakgrunnen for dette selskapet er å redusere kostnader innen IKT og øke servicenivået slik at pasientinformasjonen følger pasienten. De samordner derfor IKT-tjenestene i foretakene. (Helse Vest RHF 2006)

Helse Vest har utarbeidet en overordnet strategiplan som tar for seg de overordnede målene for regionen. Foretakene har sine egne mål som bygger på disse. Helse Vest sitt oppdrag er å ”sørge for effektive og fremtidsrettede helsetjenester av høy kvalitet. Tjenestene skal medvirke til god helse, livskvalitet og fremme egen mestring”. (Helse Vest RHF 2006)

Når det gjelder utdypende informasjon om de to foretakene jeg har vært i kontakt med, og deres innkjøpsavdelinger, viser jeg til kapittel 5.2 KSF-intervjuet. Denne delen er strukturert under analysen. Mye av informasjonen der kunne også vært plassert under empiri og er derfor overlappende. Jeg har valgt å plassere den i analysen da den er en stor del av min datainnsamling.

---

## 5. Analyse

### 5.1 Bakgrunn

Jeg har gjennom Contiki fått tilgang til to av foretakene i Helse Vest. Det ene foretaket har innført Contikis ECM-system, mens det andre ikke har startet denne prosessen ennå. Disse ble valgt ut og foreslått av Contiki da de best passet for i forhold til det området jeg skulle se på. Dette kan føre til at intervjuobjektene ikke er helt objektive, men har et positivt forhold til bedriften og at funnene ikke kan generaliseres. Likevel tror jeg dette er en god metode for å få informasjon om et relativt nytt fagområde. De to foretakene er relativt like, slik at de vil kunne la seg sammenligne. Dette var også et ønske fra meg da Contiki skulle avgjøre casebedrift. Jeg var i kontakt med to enhetsledere for innkjøp i sine foretak. I fortsettelsen kaller jeg disse to foretakene for A og B, det samme gjelder personene. Person A fra foretak A og person B fra foretak B. Foretak A har ikke innført ECM-systemet, mens foretak B har hatt det i litt over to år.

### 5.2 KSF-intervjuet

Vedlegg C viser den første skriftlige kontakten med intervjuobjektene. I vedlegg D er strukturen og spørsmålene jeg benyttet i intervjuet. Etter disse to intervjuene ble forutsetningene for det videre arbeidet med oppgaven noe endret. De to foretakene jeg hadde fått tildelt var organisert på to forskjellige måter. Dette var ikke kjent da de ble valgt ut til oppgaven. Foretakene var dermed ikke så like som vi hadde forutsatt innledningsvis. Det ene foretaket (A) hadde sin innkjøpsavdeling organisert under økonomiavdelingen. I det andre foretaket (B) var innkjøpsavdelingen organisert under interne serviceområder. Innkjøpsavdeling hos foretak A håndterer stort sett de fleste innkjøp, med unntak av engangsinnkjøp. Dette er det prosjektkontoret som har ansvaret for, samt at de også gjør noen medisintekniske innkjøp. Hos B har ikke prosjektkontoret ansvar for innkjøp. Hos B har de i tillegg et sentrallager som innkjøpsavdeling er ansvarlige for. På denne måten har de to foretakene noe forskjellige vilkår samt noe forskjellig fokusområder. I tillegg til dette fikk

---

jeg vite at A historisk sett hadde vært veldig gode på innkjøp, mens foretak B ikke hadde like sterke tradisjoner for dette. På bakgrunn av dette har A allerede innført en form for et ECM- system; Merida. I dette systemet har man muligheten til å gjøre noen av de grunnleggende funksjonene for ECM. Foretak B derimot hadde ikke noe IKT-system for håndtering av kontrakter før de innførte Contikis ECM-system i januar i 2003. Dette fører til at en sammenligning og sannsynligheten for å finne klare forskjeller blir mindre. Men sett fra en annen side vil eventuelle funn virkelig bevise nytten av systemet. Det systemet A har i dag er noe begrenset og Helse Vest har en målsetting om å bli mest mulig like utad, og holder derfor på med å samkjøre et felles ECM-system.

### *Mål*

Den andre delen av KSF-intervjuet dreier seg om å avdekke mål. Figur 9 viser målene til de to enhetslederne for innkjøp.

## KSF – mål

Situasjon: ECM-system

		Antall deltakere : 2	
		nevnt av	nevnt av
		A	B
M1	Konsernnivå - Helse Vest		
	Like prosesser	1	
	Felles dokumentmaler		1
M2	Foretaksnivå - Helse A/B		
	Ledere opptatt av egen innkjøpsportefølje	1	
M3	Ledere kjenne til offentlig regelverk	1	
M4	Avdelingsnivå - Helse A/B, innkjøp		
	Gode verktøy	1	
	Verktøy som fungerer		1
M5	God kompetanse	1	
	Etiske innkjøp		1
	Følge regelverket		1
M6	Nok kapasitet	1	
	Minst mulig ressursinnsats		1
	Rasjonelle og effektive anskaffelser		1
M7	80% elektroniske bestillinger	1	
M8	Mer krevende kunde		1
	Riktig pris		1
M9	ECM-systemet		
	Prosesstyrings verktøy	1	
M10	God kontraktsoppfølging	1	
	Aktiv kontraktsadministrasjon og oppfølging		1
M11	Tilgjengelighet for de rette personene		1
	Web grensesnitt	1	
M12	Fysisk og elektronisk kontraktsarkiv		1
M13	Innføre Contiki systemet		1

Figur 9: KSF-mål

---

De to enhetslederne for innkjøp hadde relativt like målsetninger for sine avdelinger. De hadde også noen målsetninger som ikke var relevante for min oppgave da de dreide seg om temaer som lå litt på siden. Disse er ikke tatt med i figuren. I figur 9 ser man at de har noe forskjellig formuleringsmåte, men at det stort sett dreier seg om de samme temaene. Der målene spriker noe vil jeg tro dette hovedsakelig skyldes forskjellige organisering. De her dermed litt forskjellig vinkling i forhold til sine ansvarsområder. Disse forskjellene kommer enda tydeligere frem ved at de også er i to forskjellige faser når det gjelder implementering av ECM-systemet. Foretak A har ennå ikke innført systemet og er dermed opptatt av at ledelsen skal være enig i og forstå nytten av IT-verktøyene. Foretak B har implementert systemet og også hatt en oppdatering til en nyere versjon. Det har vært noen problemer etter oppgraderingen og hos B ligger fokuset på at verktøyet må fungere samtidig som de ansatte må kunne utnytte den teknologien de nå har fått.

A og B er enige på konsernnivå, om at de bør ha like prosesser og maler. På foretaksnivå er A alene opptatt av at lederne skal bli mer opptatt av innkjøp. Dette sa B seg enig i på tilbakemeldingsintervjuet. På avdelingsnivå er de igjen relativt enige. B har fokus på å være en mer krevende kunde og velge den rette prisen – ikke nødvendigvis den laveste. Dette sa A seg enig i på tilbakemeldingsintervjuet. Når det gjelder ECM-systemet er A opptatt av hvordan prosessen kan forbedres og styres, mens B er opptatt av at systemet skal fungere ordentlig. Dette kan man igjen finne grunnlag for ut i fra deres forskjeller i situasjon.

### *Faktorer*

Neste del i KSF-intervjuet tar for seg de kritiske suksess faktorene. Her var det litt tydeligere forskjeller mellom A og B. Nedenfor, i figur 10, vises hvilke faktorer de mener er mest kritiske for å nå målene.

## KSF – faktorer

Situasjon: ECM-system

	Antall deltakere : 2	
	nevnt av A	nevnt av B
Eksterne faktorer		
Leverandør		
Verktøy fungerer	1	1
Tilby oppdaterte og forbedrede versjoner		1
Interne faktorer		
Ansatte		
Rederlig og herderlig		1
Følger retningslinjer		1
Kompetanse		1
Kunnskap		1
Opplæring		1
Tilstrebe konkurranse		1
Tid	1	
Mottar god informasjon	1	
Ledelsen		
Oppmerksomhet	1	
Innpass	1	
Komme på agenda	1	
Økonomiske rammer	1	
Foretakene		
Fagdisipliner må samarbeide, Bergen/Fonna		1
Faglig enighet, Helse Vest	1	1
Samorganisering med prosjektkontoret	1	
Verktøy		
Fungerer	1	1
Nye funksjoner		1
God funksjonalitet		1
Effektiv bruk		1
Oppgraderinger		1
Gode prosesser	1	
Fleksibilitet	1	
Web grensesnitt	1	
Stabilitet	1	

Figur 10: KSF-faktorer



---

Jeg har gruppert KSF-ene i to hovedgrupper; eksterne og interne faktorer. Det er absolutt flest kritiske faktorer blant de interne. De eksterne faktorene består av forhold som har med leverandøren å gjøre, det vil si Contiki. De mener begge at det er kritisk at verktøyet fungerer. I tillegg er det viktig for B at leverandøren er god på det verktøyet de leverer og selv kommer med oppdaterte og forbedrede versjoner.

De interne KSF-ene er delt inn i fire undergrupper; ansatte ledelsen, foretakene og verktøyet. Vi ser her at B har hovedvekten av faktorene under ansatte, mens A er alene om faktorene under ledelsen. Det er noe mer likt fordelt mellom dem i de to andre gruppene. For A så er det kritisk å gjøre ledelsen opptatt av innkjøp og opptatt av systemet. Det er også viktig for dem å komme på agendaen. B sitt fokus vender som nevnt mer mot de ansatte og at de skal utføre sine jobber best mulig. Denne forskjellen virker, ut i fra de forhold jeg kjenner til, helt naturlig. De er, som tidligere nevnt, organisert på to forskjellige måter. I tillegg er deres situasjoner i forhold til systemet er forskjellige. Det er naturlig at A ikke har så stort fokus på dette da de har en lang historie bak seg med å være gode på innkjøp og de ansatte kan sine arbeidsoppgaver. B derimot, har ikke denne bakgrunnen. I tillegg er de inne i en omstillingsfase. De går fra manuell drift til å bli støttet av et IKT-verktøy. Dette fører til nye krav og arbeidsmåter for de ansatte. Det er dermed kritisk for B at de ansatte lærer seg det nye verktøyet og utnytter det best mulig slik at den daglige driften går så effektivt som mulig. Hos B var ikke alle vant til å bruke IKT-verktøy fra før og medfører ekstra opplæring og veiledning. Både A og B er opptatt av at lov om offentlige anskaffelser skal følges.

Begge enhetslederne er enig i at de ulike foretakene og avdelingene må samarbeide slik at de kommer frem til en helhetlig og lik profil utad. De er avhengig av å komme til en grunnleggende faglig enighet. Begge enhetslederne er også skjønt enige om at de er helt avhengige av IKT-verkøy i hverdagen. De har flere verktøy de bruker til daglig enn ECM-systemet. Det er viktig at de til enhver tid fungerer, eller vil avdelingen deres bli lammet. B er mer opptatt av funksjonalitet, at alt fungerer. Dette har nok bakgrunn i noen problemer med systemet etter oppgraderingen, samtidig som de bruker ECM-systemet til daglig. A er opptatt av prosessene, fleksibilitet og webgrensesnittet. Dette har nok sin bakgrunn i at det systemet de benytter i dag ikke er så sterk på disse områdene og har forventninger om forbedringer.

---

På bakgrunn av KSF-intervjuet har jeg kommet frem til tre viktige områder å studere nærmere. A var ikke tilfreds med at ikke alle kunne få tilgang til kontraktene med det systemet de hadde. Derfor velger jeg å se videre på kontraktsarkivets tilgjengelighet. Et annet vesentlig punkt er hvordan klare å håndtere et stort antall kontrakter. Kontraktsoppfølging er derfor det neste temaet jeg vil gå inn på. Dette er et emne B var innom flere ganger i løpet av intervjuet, som de var fornøyd med. Til slutt vil jeg se på en anskaffelsesprosess. Jeg velger å se på dette i form av etablering av en rammeavtale. Dermed blir mine tre fokusområder i forhold til ECM-systemet; kontraktsarkivets tilgjengelighet, kontraktsoppfølging og anskaffelsesprosesser (her: i form av etablering av rammeavtale).

## 5.3 Critical Incidents

I vedlegg F vises hva som ble lagt vekt på i samtalen omkring de tre hovedtemaene kontraktarkivets tilgjengelighet, kontraktsoppfølging og anskaffelsesprosessen i form av etablering av rammeavtale.

### 5.3.1 Kontraktarkivets tilgjengelighet

#### *Foretak A*

Hos foretak A har alle ansatte med bestillingsrett i systemet tilgang til kontraktene. Innkjøpsavdelingen har mulighet til å legge inn begrensninger, om de skulle ønske det. De som har bestillingsrett er innkjøpsavdelingen og gjerne de som har deltatt i brukergruppene. Lederne hos foretak A har ikke bestillingsrett og dermed heller ikke tilgang til systemet. Dette gjør det vanskeligere for dem å være opptatt av innkjøp. Innkjøpsavdelingen er hovedansvarlig for kontraktene. Hos innkjøpsavdelingen i foretak A er det den som hadde ansvar for å utforme kontrakten som også har ansvaret for den videre. Innkjøpsavdelingen hos A har delvis benyttet seg av en hjemmekontorløsning, slik kan man få tak i kontraktene om man ikke er på kontoret.

---

## *Foretak B*

Foretak B har innført ECM-systemet. Hos B ligger kontraktene tilgjengelige via en webmodul. Tidligere hadde alle med tilgang til intranettet lesetilgang til kontraktene. I den nye versjonen som de nylig har oppgradert til, er man avhengig av brukernavn og passord for å få denne lesetilgangen. Dette er på grunn av økt fokus på sikkerhet. Hos B er det innkjøpsavdelingen som er ansvarlige for kontraktene. B har vanligvis en faglig eier og en budsjetteier. Kun innkjøpsavdelingen kan gjøre endringer i kontraktene, dette er i følge dem selv også mest hensiktsmessig. B har mulighet for hjemmekontor for å få kontrakttilgang utenfor kontoret, men den er ikke tatt i bruk. Person B kan derimot logge seg på fra de andre foretakenes baser. Økonomi/regnskapsavdelingen hos foretak B har god nytte av det nye systemet. De bruker det mye, blant annet for å sjekke om fakturaene stemmer, at den oppgitte prisen faktisk er den prisen som ble avtalt. De benytter seg da av lesetilgangen.

## *Sammenligning*

Dette viser at ved hjelp av systemet vil flere få tilgang til kontraktene. Det er også mye lettere å få tilgang til systemet. Problemet A har med at ledelsen ikke har mulighet til å se kontraktene vil kunne løse seg. Ved bruk av systemet kan man med et webgrensesnitt få lesetilgang til kontraktene. Det at man må benytte brukernavn og passord burde ikke være problem i dagens samfunn hvor passordbruk er utbredt. Lettere tilgang på kontraktene gir også bedre økonomisk kontroll da økonomiavdelingen selv kan gå inn å kontrollere om den prisen som står på fakturaen er korrekt.

### **5.3.2 Kontraktsoppfølging**

#### *Foretak A*

I kontraktsoppfølging er varsling en viktig faktor. Hos foretak A har de muligheter for varsling i systemet Merida. Man kan selv velge når man vil varsles. De benytter denne funksjonen gjerne til å varsle i forkant av kontraktsutløp. Det sendes da en e-post til valgt person. Man må i det varslet lages legge inn hvilken kontrakt det gjelder, hva varselet gjelder og øvrig informasjon. Man har da tre valg for hva man vil gjøre; prolongere avtale og forhandle, sette i gang en ny prosess eller la avtalen utgå.

---

## *Foretak B*

Foretak B benytter Contikis ECM-system. Her har de muligheten til å legge inn forskjellige typer varsler i sin kontraktsoppfølging. Et type varsel er når kontrakten går ut, skal fornyes eller forlenges. Det kan være varsler i forbindelse med leieavtaler, som gjerne kan være i form av repeterende varsler som for eksempel til regnskap hvert halvår. Det kan være et varsel for at fristen for en opsjon nærmer seg. Et annet eksempel kan være at garantitiden utløper. Det er saksbehandler som er ansvarlig for å legge inn de nødvendige varsler. Du kan varsle så mange personer du vil. Vanligvis varsles det to personer; fagansvarlig og den ansvarlige i innkjøpsavdelingen. Dette utvides eventuelt til tre personer om det også er en i ledelsen som trenger å varsles. Man kan selv legge inn kommentarer om dette er ønskelig. Informasjon om hvilken kontrakt det gjelder og lignende genereres automatisk inn i e-posten, og man trenger ikke skrive inn dette. Man håndterer på denne måten oppfølgingen ved hjelp av varsler. Om kontrakten har en opsjonsmulighet kan det også varsles om dette. All informasjon er tilgjengelig via systemet og man kan dermed ta en vurdering på om man ønsker å forlenge kontrakten. B har også andre tilleggssystemer som de benytter seg av i innkjøpsavdelingen. ECM-systemet inneholder alle de nødvendige dokumentene.

## *Sammenligning*

I Contikis ECM-system er det tilrettelagt for god oppfølging. Ved å benytte seg av ulike typer varsler har man hele tiden kontroll på at kontraktstatus er som ønskelig. Man risikerer ikke at en kontrakt plutselig kan utløpe eller at man mister muligheten til å benytte seg av en opsjon. Brukerne kan få et varsel om den informasjonen man er interessert i og man kan i tillegg varsle de personer man selv ønsker. I det man setter et varsel slipper man selv å skrive inn all relevant informasjon, dette genereres automatisk. Det er arbeids- og tidsbesparende og man frigjør arbeidskapasitet.

### **5.3.3 Anskaffelsesprosess, etablering av rammeavtale**

I denne delen har intervjuobjektene og jeg tatt utgangspunkt i medisinsk forbruksmateriell. Det bestilles en del av dette felles for Helse Vest, men her er hovedfokus på de innkjøp som gjøres hos foretakene hver for seg.

---

## *Foretak A*

Hos A kan prosessen gjerne starte med at innkjøp oppdager at mange bruker det samme produktet. Totalsummen av dette forbruket overstiger en forhåndsbestemt terskel som gjør det mer lønnsomt å behandle dette felles. På sikt er det ønskelig at de ansatte hos foretaket skal oppdage dette på egen hånd. Da starter det en anbudsprosess. Denne følger reglene for offentlige anskaffelser, dermed en åpen anbudskonkurranse. Første trinn i prosessen er å utforme konkurransegrunnlaget. Brukere ute i organisasjonen, som danner et brukerutvalg, lager kravspesifikasjonen. Konkurransegrunnlaget er standardisert, mest sannsynlig finnes det en tidligere versjon man kan ta utgangspunkt i. I tillegg til kravspesifikasjonen utarbeides det en evalueringsmatrise. Denne inneholder kvalifikasjonskriterier og er forhåndsbestemt med vektning for en mest mulig rettferdig prosess. I hele denne prosessen er innkjøp hovedansvarlig, men samarbeider hele tiden med brukergruppen. Denne legges ut slik at anbudsprosessen kan starte. Perioden som kommer handler mest om å svare på spørsmål eller utdype utlysningen. Tilbudene kommer inn og man starter evalueringsprosessen. Først går man gjennom og foretar en grovsiling. Der sjekker man at leverandørene oppfyller kravene som er satt og forkaster de som ikke gjør det. De resterende vektet og det enes, gjerne etter diskusjoner, om en innstilling. Denne sendes på høring hos brukerne før den går ut. Deretter har alle leverandørene 10 dagers klagefrist. Om alt er i orden etter denne perioden, skrives det kontrakt med den utvalgte leverandøren. Når kontrakten er skrevet lagres den i Merida og oppdateres i varekatalogen. Informasjon til brukeravdelingene om ny avtale er også viktig å huske på.

Malene til konkurransegrunnlaget befinner seg i MS Word hos foretak A. Konkurransegrunnlaget og forespørslene blir lagret på et felles område, hvor alle på innkjøp har tilgang. Brukergruppene har ikke tilgang til disse selv, innkjøp må lete opp de dokumentene brukergruppene eventuelt har behov for. Dette fører til at innkjøp får større grad av kontroll, som de synes er positivt. På fellesområdet ligger konkurransegrunnlagene og forespørslene lagret etter årstall. Det kan være vanskelig å lete opp informasjon her om du ikke umiddelbart husker hvilket år konkurransegrunnlaget ble utarbeidet forrige gang. Dette er nå i ferd med å endre seg, planen er å sortere etter varegrupper i stedet. Kontraktene ligger lagret i Merida og er sortert på kontraktsnummer.

---

## *Foretak B*

Hos B starter anskaffelsesprosessen ved at det samles en gruppe fagpersoner sammen med innkjøp. Denne gruppen blir tildelt et mandat og målsetningen blir spesifisert. Avhengig av deres kunnskap om prosessen formidler innkjøp den kunnskapen de har behov for. Det er viktig at forskriftene for offentlige anskaffelser blir fulgt. Man starter med å utarbeide et forslag til konkurransegrunnlag. Gruppen kommer med innspill, men man tar ofte utgangspunkt i et tidligere utkast. De har 1-2 sider, relativt korte, spesifikasjoner. De benytter Contikis ECM-system og etablerer en sak der. Det blir satt opp en faglig eier og prosedyrene blir fulgt. Alle dokumentene produseres i MS Word eller MS Excel, mens dokumentene lagres i ECM-systemet. Når konkurransegrunnlaget er utarbeidet kunngjøres det. Den nedsatte gruppen må før anbudet kunngjøres være enige om tildelingsgrunnlaget og ha klart et evalueringsskjema med vektorer. Det er også satt kvalifikasjonskrav til leverandørene. Etter at tilbudene har kommet inn registreres dem og utvelgingsprosessen kan starte. Det første som sjekkes er at leverandørene oppfyller kvalifikasjonskravene, om de ikke gjør det blir de umiddelbart forkastet. Deretter benyttes evalueringsskjemaet. Hver og en gjør seg opp en mening og til slutt må denne samkjøres. I visse tilfeller er det også vareprøver og testing av produktene involvert. Til slutt kommer man frem til en innstilling. Tilbyderne blir informert og har en klagefrist på 10 dager. Når denne perioden er over signeres kontrakten og legges inn i Contikis ECM-system. Her legges det inn informasjon om avtalens varighet, tidspunkt for varsling. De benytter seg av en anskaffelsesprotokoll der hele prosessen blir oppsummert, som når, hvem, detaljene, evalueringen og innstillingen. Normalt er det to personer som er ansvarlige for kontrakten; en fra innkjøp og en som er fagansvarlig.

## *Sammenligning*

Både A og B må følge lov om offentlige anskaffelser. Dette fører til at prosessene deres blir relativt like. Det er ikke store forskjeller å finne når det gjelder fremgangsmåte. I figur 11 sammenlignes prosessene med hverandre samtidig som den sammenlignet med teoriene. A bruker et fellesområde for å lagre sitt konkurransegrunnlag. B bruker gjerne et annet IKT-system for å søke opp andre sykehus sine konkurransegrunnlag og tar utgangspunkt i dette. Skal man søke opp et dokument vil det være en fordel å ha systemet med de søkemulighetene som blir tilbudt. En annen fordel er at alt man gjør er dokumenterbart.

Helle prosessen lagres i ECM-systemet, også korrespondanse. Dette fører til at man vil stå sterkere dersom det skulle komme noen problemer i etterkant.

I figur 11 foretar jeg en sammenligning av prosessen i forhold til teorien og de to avdelingene. Dette viser at ECM-systemet støtter selv ved like prosesser.

Trinn		A	B	
		Utføres?	Utføres?	Bidrag fra ECM-systemet
1	Behov	Ja	Ja	Etablerer en sak i systemet
2	Kjøpe/lage-analyse	Nei	Nei	
3	Kjøpskriterier	Ja	Ja	Dokumentene lagres i systemet og kan spores ved en senere anledning
4	Anskaffelsesprosedyre	Ja	Ja	
5	Spesifikasjoner	Ja	Ja	
6	Leverandørmarkedet	Ja	Ja	
7	Forespørsel	Ja	Ja	
8	Evaluering	Ja	Ja	Lagres i protokoll sammen med den andre informasjonen
9	Forhandling	Ja	Ja	Godt info. grunnlag
10	Ordre	Ja	Ja	Sjekkes mot kontrakten
11	Oppfølging	Ja	Ja	Legge inn varsel om oppfølging om x måneder
12	Mottak	Ja	Ja	Sjekker at det er som avtalt i kontrakten
13	Betaling	Ja	Ja	Sjekker at pris er det samme som i kontrakt
14	Garanti	Ja	Ja	Varsler før garantien går ut

Figur 11: Sammenligning av anskaffelser

---

## 5.4 Betraktninger

Begge foretakene jeg har vært i kontakt med i Helse Vest følger innkjøpsprosessen slik som teorien anbefaler. De var også innom i sine målsetninger at de skulle følge regelverket. B uttalte, som A også var enig i, at de skulle være en mer krevende kunde ovenfor leverandøren og var interessert i å få rett pris. Dette forteller også teorien om, at det er risiko forbundet med innkjøp. Man må være nøye i utvelgelse av leverandør. Dette var som nevnt intervjuobjekt B inne på i KSF-intervjuet. Det måtte være en pålitelig leverandør, levere i tide og i rett kvalitet og levere den service som var lovet.

Teorien tar for seg reengineering, at man må endre sine prosesser når man innfører et IKT-system. Contiki leverer ikke bare en hyllevare, de tilpasser systemet til kunden. Dette gjør at kunden bør kunne utnytte systemet bedre. Det er ikke foretatt noe revolusjon, men de må tenke annerledes til måten de jobber på. Det setter krav til de ansatte. Særlig ansatte uten god kjennskap til IKT vil kunne få store endringer i sin arbeidshverdag.

Ser vi bruken av systemet i forhold til "economic man" vil man helt klart være en "administrativ man" hos B da de ikke hadde noen form for IKT-system. Ved hjelp av Merida har A klart å bevege seg litt i mot "economic man" ved hjelp av bedre informasjon i form av lettere tilgjengelig kontrakter for innkjøpsavdelingen samt et begrenset varlingssystem. Jeg vil også påstå at B har tatt enda ett skritt videre. De har nå et godt varlingssystem, tilgjengelighet til alle kontraktene for de som ønsker det og gode søkemuligheter for å finne igjen hvilket dokument de måtte ønske. Dette fører til raskere og bedre informasjon. Det fører videre til at det frigjøres arbeidskapasitet hos hver enkelt ansatt. Denne kan benyttes til for eksempel læring eller til effektivisering. På en annen side er ikke systemet bedre enn dataene som legges inn. Man vil alltid være avhengig av at brukerne faktisk benytter de løsningene som tilbys og holder informasjonen oppdatert.

A ønsket seg systemet for å få mer like prosedyrer innad, da de har god erfaring og relativt gode rutiner fra før. B derimot sammenligner seg selv med drift uten bruk av IKT og vektlegger dermed ikke prosedyrene i den grad. Dette gjør det vanskelig å kunne konkludere i forhold til prosedyrerasjonalitet. A ønsket seg også systemet fordi det er litt mer fleksibelt enn det de har i dag. Når det gjelder kontekstuell rasjonalitet vil et standard IKT-system hjelpe mye i effektivitet om man ikke har noe system fra før. Det er til stor hjelp å kunne nå



---

alle kontraktene elektronisk, samtidig som det er varselfunksjoner før utløpsdato. Bare ved hjelp av et enkelt IKT-system vil dette føre til at kapasitet blir frigjort.

---

## 6. Oppsummering

Jeg har sett på Contikis ECM-system og på hvilken måte det kan effektivisere en forretningsorganisasjon. ECM-systemer er et relativt nytt fagområde og det finnes ikke mye tilgjengelig informasjon eller studier. Jeg skulle i utgangspunktet se på en innkjøpsavdeling med Contikis ECM-system og en avdeling uten systemet. Utover i oppgaven viste det seg at avdelingen som skulle være uten system hadde et enkelt kontraktsystem som de benyttet seg av. Dette fører til at mine funn ble noe mer begrenset.

Jeg valgte å se nærmere på kontraktarkivets tilgjengelighet, kontraktsoppfølging og en anskaffelsesprosess i form av etablering av rammeavtale. Når det gjelder kontraktarkivets tilgjengelighet fører systemet til enklere og bedre tilgang. Man må ta initiativ for å søke de opp selv, men de er lette å få tak i. Ved kontraktsoppfølging frigjør ECM-systemet kapasitet ved hjelp av varslingsystemet. Man trenger ikke gå å huske eller jevnlig sjekke kontraktene, man blir varslet. Det er positivt at informasjonen genereres automatisk og at det er et ubegrenset antall mottakere. På en annen side er systemet avhengig av de ansatte. De er nødt til å legge inn de varslene man har behov for. Systemet er ikke bedre enn måten brukerne klarer å utnytte det på. Anskaffelsesprosess i form av etablering av rammeavtalen skilte ikke brukerne med tanke på prosess. Bakgrunnen for dette er at de begge må følge lov om offentlige anskaffelser og har lik faglig tilnærming. Det er likevel mulig at ECM-systemet kan støtte brukeren gjennom denne prosessen også.

Contikis ECM-system gir brukeren lett tilgjengelighet til kontraktene og gode varslingsmuligheter, slik at det fører til en god oversikt på hele kontraktporteføljen. Man får også frigjort arbeidskapasitet og systemet gir et større informasjonsgrunnlag til å følge opp de fordelene kontraktene kan gi.

ECM-systemer er et interessant tema som jeg anbefaler andre å skrive utredning om. Det kan være en ide å velge et alternativ til den metoden jeg valgt å benytte. Det er interessant at man kan spare 50-80% av sine kostnader ved å ta i bruk et slikt system, men likevel er det få som har tatt det i bruk.

---

## Litteraturliste

- Aberdeen Group (2004): Best Practices in Contract Management Strategies for Optimizing Business Relationships, (sponset artikkel formidlet av Contiki), Boston, Massachusetts, USA
- Aberdeen Group (2005): The Contract Management Solution Selection Report Handbook for CLM Strategy & Solution Selection, (sponset artikkel formidlet av Contiki), Boston, Massachusetts, USA
- Anthony, R. N. og Dearden, J. (1976): Management Control Systems, kapittel 1, The Nature of Management Control, Irwin, Homewood, Illinois
- Argyris, C. og Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II, kap. 1: What is an organization that it may learn?, Addison-Wesley, Reading, Mass
- Bjørvik, Kjell Inge og Willy Haukedal (2001): Arbeids – og lederpsykologi, Cappellen Akademisk Forlag
- Bridges, Francis J., Ph.D og Chapman, James E., Ph.D (1977): Critical incidents in organizational behaviour and administration, with selected readings, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA
- Brynhildsvoll, Ivar og Abrahamsen, Thor Bjarne (2002): Prinsipper for bedre innkjøp, Fagbokforlaget AS, Bergen
- Christensen, Gunnar E., Methlie, Leif B. og Grønland, Stein Erik (1999): Informasjonsteknologi: Strategi, Organisasjon, Styring. Norge, Cappelen Akademisk Forlag GCSM AS
- CMA Contiki AS, <<http://www.cmacontiki.no>> (14. mars 2006)
- Daft, Richard L. (1989): Organization theory and design, 3. utgave, St. Paul: West Publ.
- Dalland, Olav (1997): Metode og oppgaveskriving for studenter, Universitetsforlaget, Oslo

- 
- Douma, Sytse og Schreuder, Hein (1998): *Economic Approaches to Organizations* Second Edition, Prebtime Hall
- Financial Executive (2003): Contract management software brings savings, *Financial Executive*, Jan/Feb, Vol. 19 Issue 1, 10
- Fuglseth, Anna Mette (1989): *Beslutningsstøtte: metode for diagnose av lederes informasjons- og situasjonsoppfatninger*, Doktorgradsavhandling ved Norges Handelshøyskole, Grafisk Hus a/s, Bergen
- Fuglseth, A. M. and Grønhaug, K. (2003): Can computerised market models improve strategic decision-making? An exploratory study, 32, 503-520.
- Ghuri, Pervez og Grønhaug, Kjell (2005): *Research Methods in Business Studies*, third edition, Pearson Education Limited, Essex, England
- Gottschalk, Petter (1995) *Informasjonsteknologi*, Fagbokforlaget, Bergen, Norge
- Hammer, M. (1990) Reengineering work; Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*. 104-112.
- Helse Vest RHF, <<http://www.helse-vest.no>> (3. juni 2006)
- Huber, G. P. (1991): Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2, 1, 88-115
- Levitt, B. and March, J. G. (1988): Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14
- March, J.G., (1978): Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell Journal of Economics* 9 (2), 587-608.
- Reder, Dan (2004): Finding Cash in the Back Office, *Journal of Corporate Accounting and Finance*, Nov/Dec, Vol 16 Issue 1, 27-31
- Rockart, J. F. (1979): Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, Mars-April, 81-93

---

Ryen, Anne (2002): Det kvalitative intervjuet Fra vitenskapsteori til feltarbeid, Fagbokforlaget, Bergen

Simon, H.A., (1988): Rationality as process and as product of thought. In: Bell, D.E., Raiffa, H., Tversky, A.(Eds.), Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 58–77.

Intervjuer med to innkjøpsansvarlige i Helse Vest

Samtaler med Contiki, Yngve Dahle

-PowerPoint-presentasjon holdt av Contiki for Rikshospitalet

---

## Vedlegg A: Figuroversikt

Figur 1: Innkjøpsprosessens ulike aktiviteter (Brynhildsvoll og Abrahamsen 2002: 106)....	13
Figur 2: Organisasjonshierarkiet (Anthony og Dearden 1976).....	17
Figur 3: Economic man .....	18
Figur 4: Use of methods (Ghauri og Grønhaug 2005: 39) .....	20
Figur 5: Forskningsmodell .....	20
Figur 6: Forskningsopplegg .....	21
Figur 7: CMA AS sin konsernstruktur (CMA Contiki AS 2006) .....	24
Figur 8: Contiki hjulet (CMA Contiki AS 2006) .....	26
Figur 9: KSF-mål.....	30
Figur 10: KSF-faktorer.....	32
Figur 11: Samenligning av anskaffelser .....	39

---

## **Vedlegg B: Begrepsforklaringer og forkortelser**

ECM	Enterprise Contract Management
ERP	Enterprise Resource Planning
CLM	Contract Lifecycle Management (= ECM)
KSF	Kritisk suksess faktorer
Contiki	CMA Contiki AS

---

## Vedlegg C: E-post til intervjuobjektene

Angående prosjekt med Contiki!

Jeg vil igjen takke for deltakelsen og hyggelig samtale med dere begge i januar.

Mitt navn er Tonje Randen Prestkvern, jeg går nå mitt femte år på Norges Handelshøyskole. Jeg holder på å avslutte mitt masterstudie, og i den forbindelse skal jeg skrive en masterutredning. Jeg har fordypning i økonomisk styring, i tillegg har jeg tatt en del IT-fag. Derfor ønsker jeg å skrive en oppgave i forbindelse med disse temaene.

Jeg kom i kontakt med CMA Contiki AS gjennom min veileder Anna Mette Fuglseth. Det IT-systemet jeg skal analysere er Contikis ECM system. Jeg trengte to relativt like avdelinger for å sammenligne effektene med og uten systemet. I samråd med Contiki ved Yngve Dahle ble HelseVest anbefalt som en interessant casebedrift, og dermed ble dere valgt ut. Min problemstilling: Kan et databasert system for håndtering av forsyningsprosesser øke effektiviteten i forretningsorganisasjoner – hvis så, på hvilke måter og under hvilke betingelser? Jeg synes dette er et spennende prosjekt og målet er at det skal være til nytte både for dere og Contiki.

Opplegget for prosjektet vil være et Kritisk Suksess Faktor intervju med hver av dere og en datainnsamling om hvordan ett sett med kritiske hendelser håndteres hos dere (altså med og uten systemet). KSF intervjuet vil maksimalt ta to timer. Den videre datainnsamlingen vil bli foretatt etter at KSF intervjuet er analysert, da jeg skal velge en hendelse å se nærmere på ut fra dette. Her skal jeg kartlegge hvordan dere går frem og se om jeg finner noen forskjeller. Dataene vil bli behandlet konfidensielt og jeg vil komme med tilbakemeldinger for å unngå misforståelser.

KSF-intervjuet hadde det vært ønskelig å gjennomføre i nærmeste fremtid. Har dere et tilgjengelig tidspunkt? Jeg har ikke mulighet i uke 9, ellers står dere helt åpent til valg av tidspunkt.

Med vennlig hilsen

Tonje Randen Prestkvern



---

## Vedlegg D: KSF-intervju

### KRITISK SUKSESS FAKTOR INTERVJU!

#### 1 – INNLEDNING

Jeg skal i dag bruke en intervjumetode som blir brukt for å hjelpe ledere å bestemme sine informasjonsbehov. Denne teknikken går ut på å identifisere de faktorer i en leders omgivelser som det må oppnås gode resultater for, hvis organisasjonen og lederen skal nå sine mål.

Disse faktorene kalles Kritiske Suksess Faktorer, og de har en eller flere av følgende egenskaper: De er vesentlige når de skal forklare organisasjonens suksess eller fiasko. De er ustabile, dvs. de kan endres raskt, ofte av grunner som ikke kan kontrolleres av lederen, og endringen er ikke lett å forutsi. Det kreves derfor rask handling av lederen når endringen finner sted.

Med utgangspunkt i organisasjonens overordnede målsetninger og i målsetningene for din avdeling skal vi forsøke å avdekke de faktorene eller variablene som er kritiske for hvorvidt målene kan nås.

Vi starter med å beskrive din jobb og din rolle. Deretter fortsetter vi med dine mål og vi vil derpå diskutere de KSF-ene som støtter disse målene. Fokus vil etter hvert være i sammenheng med ECM-systemet.

#### 2 – BESKRIVELSE AV JOBB OG ROLLE

Beskrivelse av jobben din til de som ikke har kjennskap fra før.

Beskrivelse av lederens arbeidssituasjon og aktiviteter.

Er jobben definert av andre eller kan endringer innføres.

Viktigste aktiviteter, rangering.

Overordnet, underordnet.

#### 3 – LEDERENS MÅL

Overordnede mål

Underordnede mål

Personlige mål

Formelle og uformelle

Langsiktig og kortsiktig tidsperspektiv

---

Mål i forhold til ECM-systemet

#### 4 – AVDEKK KSF

KSF er det begrensede antall områder hvor tilfredsstillende resultater vil sikre konkurransedyktige ytelser for den enkelte lederen, for avdelingen eller for organisasjonen. KSF er de få nøkkelområdene hvor ”things must og right” for at virksomheten skal blomstre, og for at lederens mål skal bli nådd. KSF er nøkkel aktivitets-områder. Begrepet favner både de faktorene lederen har kontroll over og de faktorer man ikke har mulighet til å kontrollere. Gjøre KSF eksplisitte.

Faktorer som er avgjørende for om lederen kan nå de målene som ble listet opp tidligere.

Kritiske suksess faktorer for å nå målene, de få nøkkelfaktorene som det er absolutt nødvendig å takle riktig for at organisasjonen og lederen skal nå sine mål.

Vennligst fortell meg, i den rekkefølge som faller deg inn, hvilke saker (things) du anser som kritiske suksess faktorer i din jobb i dag?

La meg stille det samme spørsmålet om kritiske suksess faktorer på en annen måte: På hvilke to eller tre felter ville det skade deg mest om resultatene sviktet? Kort sagt, hvor ville du like minst å se at noe gikk skjevt?

Anta at du i dag anbringes i et mørkt rom uten forbindelse med omverden bortsett fra mat og drikke. Hva ville du ønske mest å få vite om virksomheten når du kom ut tre måneder senere?

Hvordan ser du på disse KSF i forhold til ECM, hva vil de ha ut av systemet?

#### 5 – PRIORITER KSF

Fører til bedre innsikt.

#### 6 – BESTEM HVORDAN MÅLE KSF

Kan KSF måles?

#### AVSLUTNINGSVIS

”Kritiske” hendelser (klassisk innkjøp, etablering av rammeavtale, anbudskonkurranse i offentlig sektor, kontrakt, mislighold). Kartlegge hvordan sentrale forsyningsprosesser utføres med og uten systemet.

Jobber du direkte med systemet eller er det andre?

Tilbakemeldingsintervju.

---

## Vedlegg E: E-post 2 til intervjuobjektene

Hei!

Takk for sist og hyggelige samtaler. Da er jeg klar for neste runde.

Planen for det neste møtet er å gi dere en tilbakemelding på det første intervjuet, samtidig fungerer dette som en kontroll på at jeg har oppfattet dere rett. Så skal vi gå videre med å se på noen hendelser/prosesser, som jeg også spurte dere litt om på slutten av forrige samtale. I samarbeid med Contiki og min veileder, og på grunnlag av samtalene med dere, har jeg bestemt meg for å se videre på tre hendelser/prosesser: kontraktsarkivets tilgjengelighet, kontraktsoppfølging og en anskaffelsesprosess i form av etablering av en rammeavtale.

De to første hendelsene/prosessene jeg nevnte ovenfor, vil bli gjennomgått ved at jeg stiller de samme spørsmålene til dere begge, i forhold til kritiske hendelser/faktorer. På den måten kan jeg finne ut hvordan dette fungerer med og uten hjelp av systemet. Når det gjelder etablering av rammeavtale skal jeg kartlegge hvordan dere går frem, med og uten systemet, for å se om systemet effektiviserer prosessen. Det hadde vært positivt om rammeavtalene jeg kartlegger er av relativt lik art hos dere begge, slik at de er best mulig egnet for sammenligning.

Da er spørsmålet når dere har tid til å møte meg? Det er litt vanskelig å fastsette en tidsramme for dette møtet. Dere vet kanskje bedre enn meg hvor mye tid som vil gå med. Takk for samarbeidsvillighet så langt.

Med vennlig hilsen

Tonje R. Prestkvern

---

## Vedlegg F: Critical Incidents

### *Kontraktsarkivets tilgjengelighet:*

Hvor lagres kontraktene?

Er det noen hovedansvarlige?

Hvem har tilgang?

Noen som ikke har tilgang som burde hatt, hvorfor?

Tilgang for alle til all informasjon eller kun delvis?

Må man ha systemet for å ha tilgang?

Mulighet å få tilgang om man er utenfor kontoret?

Hva om det oppstår en uenighet med leverandør?

Hva om det er levert noe feil, kan de som oppdager det sjekke mot kontrakten?

Regnskap/økonomi lurer på noe, har de enkel tilgjengelighet?

Noe du vil tilføye angående tilgjengelighet?

### *Kontraktsoppfølging:*

Hvordan foregår dette hos dere?

Hovedansvarlig for hver kontrakt?

Hvor ofte sjekkes kontraktene på eget initiativ?

Varslingssystem, hvordan fungerer dette?

Kontroll på utløpsdato?

Hvordan setter dere i gang reforhandling?

Om varer ikke kommer til avtalt tid, hvordan oppdages dette?

Om varene har feil pris, når og hvor oppdages dette?

Noe annet du vil tilføye til denne delen?

---

*Anskaffelsesprosess i form av etablering av en rammeavtale:*

Gangen i en anskaffelsesprosess:

Hvordan oppdages behovet?

Fremgangsmåte?

Tidsbruk?

Hvor lagres og hentes informasjon?

Støttes læring i prosessen?

Hvem har hovedansvaret og gjennomfører prosessen, hvor mange personer involveres?

Støtter prosessen til økt kognitiv kapasitet?

Noe å tilføye?