



# Indkøb i et strategisk og forretningsmæssigt perspektiv



## Indkøb i et strategisk og forretningsmæssigt perspektiv

Forfattere:

Publikationen er udarbejdet af DANSK IT's Udvalg for it i den offentlige sektor

Formand Ejvind Jørgensen, strategidirektør, cBrain

Jimmy Kevin Pedersen, ekstern lektor, IT Universitetet

Jens Andersen, rådgiver, Rud Pedersen Public Affairs

Lars Andersen, vicedirektør, NNIT

Willy Kofoed, kontorchef, Uddannelses- og Forskningsministeriet

DANSK IT's sekretariat: Politisk chef Nicolai Svejgaard Poulsen

Udgivet marts 2018

Kontakt: DANSK IT Bredgade 25A

DK 1260 København K

Tlf: +45 3311 1560

[dit@dit.dk](mailto:dit@dit.dk)

dit.dk

Indkøb i et strategisk og forretningsmæssigt perspektiv .....	4
1. Indledning .....	4
Dialog med markedet.....	4
Innovation gennem samarbejde .....	5
Strategisk og forretningsmæssigt perspektiv .....	5
Leverandørstrategisk opmærksomhed .....	6
2. anbefalinger om leverandørstrategisk perspektiv i udbud .....	7
3. Behov for et leverandørstrategisk perspektiv i udbud .....	10
Leverandørstrategiske overvejelser om markedet .....	10
Leverandørstrategiske overvejelser ved udbudsforretninger .....	11
Valg af it-løsninger .....	11
Samarbejdet med leverandøren .....	14
4. Sammenfatning.....	15

## INDKØB I ET STRATEGISK OG FORRETNINGSMÆSSIGT PERSPEKTIV

### 1. INDLEDNING

Digital ledelse handler om at gøre de rigtige ting rigtigt gennem digitalisering – i den rækkefølge.

Der er opnået øget effektivitet og fundet besparelser, når arbejdsgange er blevet automatiseret og koordineret med brug af it. I kundeservicen giver selvbetjening via internettet mulighed for at tilbyde en højere grad af individualiseret og behovsbestemt service.

Nye teknologiske muligheder som cloud services, procesautomatiseringsrobotter (RPA), tingenes internet (IoT), og kunstig intelligens (AI) samt Big Data mv. bidrager til den digitale transformation, som mange organisationer står over for. Med kunden i centrum giver den ny teknologi også anledning til at justere forretningsmodellen på en række punkter.

Den digitale transformation indebærer bl.a., at samarbejdet med kunder og leverandører intensiveres. Det giver anledning til at gentænke organisationens forretningsmodel, leveranceformer og leverandørstrategi.

#### *DIALOG MED MARKEDET*

Væsentlige spørgsmål, man som forretningsleder må stille sig selv og sin organisation, er: Har jeg en nyttig og frugtbar dialog med det digitale økosystem, som virksomheden er en del af? Ved jeg, hvad markedet kan tilbyde? Kender markedet mine ønsker og behov? Hvordan får jeg bedst afstemt forholdet mellem ønsker og muligheder? Det er spørgsmål, der alle kræver en løbende leverandørstrategisk opmærksomhed hos ledelsen af en organisation.

IT i praksis® dokumenterede helt tilbage i 2002<sup>1</sup> en omvendt sammenhæng mellem virksomheders modenhedsniveau og oplevelsen af leveranceproblemer. Endvidere belyste samme undersøgelse dengang, at der tilsvarende var en omvendt sammenhæng mellem velfungerende leverandørstyring og gode leverandørrelationer på den ene side og leveranceproblemer på den anden side. Samtidig dokumenterede undersøgelsen et stærkt fravær af fokus på leverandørrelationen.

I 2015 satte Statens it-projektråd sammen med toneangivende statslige organisationer og leverandører foruden DI, IT Brancheforeningen og DANSK IT gang i en proces, som skulle kaste lys over sidste del af Mogens Pedersen-udvalgets rapport om "kunde/leverandørsamarbejdet"<sup>2</sup>. Det

<sup>1</sup> IT i praksis® 2002 – Strategi, trends og erfaringer i danske virksomheder (Rambøll), s. 81-86

<sup>2</sup> Statens it-projektråd, Statusrapport og bilagsrapport 1. halvår 2017

resulterede i udgivelsen af kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde. Efterfølgende har Finansministeriet lanceret en strategi for styring af it i staten.

### INNOVATION GENNEM SAMARBEJDE

Af den nyeste analyse, som er udkommet fra DANSK IT og Rambøll - IT i praksis<sup>3</sup> 2017-18<sup>3</sup> - fremgår det, at kun 17 procent af de offentlige virksomheder betragter innovation som noget, eksterne leverandører og samarbejdspartnere kan bidrage til. Meget peger derfor på, at Danmark ikke får udnyttet det fulde potentiale, som ligger i informationsteknologien. En medvirkende forklaring på, hvorfor tallet er så lavt, kan efter DANSK IT's opfattelse findes i det følgende.

En lang række teknologiprojekter indebærer en væsentlig grad af usikkerhed. Denne reduceres dog i takt med, at man gennem iterationer og et fast fokus på formålet med opgaven bliver klogere. Det er ofte teknologiprojekters natur. Derfor kræver det et opgør med "Big IT"-tankegangen. Vi skal tillade at afprøve og blive klogere undervejs, og mulighed for at vælge tilgange, som understøtter, at risikoen omfavnes frem for at tro, vi kan fjerne den. Det er lederens opgave at holde fast i formålet (med mindre der er sket væsentlige skift i omgivelserne, markedet og kunderne) samtidig med, at teknologien udvikles og implementeres. Det er vigtigt, at tingene gøres rigtigt, men endnu vigtigere er det, at det er de rigtige ting, der gøres. Formålet sætter rammen.



69% interagerer digitalt med et stort antal leverandører



... men kun 17% betragter innovation som noget eksterne leverandører og samarbejdspartnere kan bidrage til



### STRATEGISK OG FORRETNINGSMÆSSIGT PERSPEKTIV

Markedsdialogen og -afklaringen er ikke altid tilstrækkelig og involverer ikke ledelsen i nødvendigt omfang. Det handler om at foretage strategiske vurderinger og foretage forretningsmæssige pejlinger af markedssituationen og organisationens behov. Det kræver deltagelse af forretningsledelsen. Uden ledelsesmæssig involvering får udbudsarbejdet sit eget uafhængige liv, uden selvstændige og tilstrækkelige leverandørstrategiske overvejelser.

Udbudsforretninger bliver i for høj grad gennemført som en "juridisk-teknisk øvelse". En øvelse, hvor der er et stort fokus på overholdelse af EU-regler med fastlæggelse af udvælgelses- og

<sup>3</sup> Business Technology og Digitalisering – IT i praksis<sup>®</sup> 2017-2018 (Rambøll), s 26-27

tildelingskriterier, prækvalifikation af tilbudsgivere og fokus på tildeling af ordrer, der ikke efterfølgende kan anfægtes. Dette er vigtigt, men ikke tilstrækkeligt for at sikre optimale anskaffelsesforretninger.

Mens udbyder har fuld fokus på overholdelse af formalia, involverer topledelse og linjeledelse sig for lidt før og under udbudsprocessen. Derfor får topledelsen reelt for få muligheder for at få leverandørstrategiske overvejelser bragt i spil, dvs. overvejelser om markedet, om samarbejdsforhold og valg af udbudsformer og proces herfor samt it-løsning mv. Dermed er der også en væsentlig risiko for udbudsarbejdet ender i alenlange indstillingsnotater, hvor fokus ender med at være på at gøre tingene rigtigt frem for af at gøre de rigtige ting.

På den baggrund er det DANSK IT's opfattelse, at der er brug for at sætte it- og digitaliseringsindkøb ind i et mere strategisk og forretningsmæssigt perspektiv. Der er behov for, at den forretningsmæssige ledelse øger fokus på det, DANSK IT kalder leverandørstrategiske overvejelser og leverandørstrategisk opmærksomhed for her igennem at sikre bedre forretningsresultater. Eller med andre ord - at flytte balancen fokus mod at gøre de rigtige ting i stedet for snævert at gøre tingene rigtigt.

#### *LEVERANDØRSTRATEGISK OPMÆRKSOMHED*

Med leverandørstrategisk opmærksomhed mener vi, at organisationernes ledelse skal have: 1) indsigt og forståelse for de aktører og de markeder, de opererer i og 2) kende leverandørernes kultur og værdier samt 3) forstå deres egen rolle og ageren i forbindelse med forskellige udbuds- og anskaffelsessituationer.

1. Den første strategiske opmærksomhed drejer sig om en forståelse af leverandørerne som spillere på et marked. Hvad driver innovationen i markedet? Hvilke faktorer gør sig gældende? Er der en høj grad af interaktion og udveksling af ideer og viden mellem leverandører og kunder? Eller er det et marked præget af en lav grad af interaktion mellem leverandør og kunder? Er det et innovativt marked, hvor de nyeste muligheder bringes i spil eller det modsatte? Er det et marked præget af stor eller lille konkurrence? Hvilken betydning har det for kundens behov og udfordringer?
2. Den anden strategiske opmærksomhed retter sig mod den kultur og de værdier, leverandørerne har som tilbudsgivere og samarbejdspartnere. Matcher kulturen og værdierne de ønsker, som organisationen har til en samarbejdspartner? Er der en fælles forståelse af vision og værdier, opgaver og roller samt ledelse og governance i samarbejdet?
3. Den tredje strategiske opmærksomhed har fokus på kundens valg af udbudsform og typen af it-løsninger, som ønskes anskaffet. Valget af udbudsform såvel som typen af it-løsning påvirker leverandørernes rolle og ageren som tilbudsgiver og som leverandør.

Med de tre opmærksomhedspunkter understreges vigtigheden af, at ledelsen gør sig en række leverandørstrategiske overvejelser og ultimativt udarbejder en leverandørstrategi. En stor del af arbejdet med it-anskaffelser foregår *inden*, at udbudsprocessen sættes i gang og handler om at have et ledelsesmæssigt og leverandørstrategisk perspektiv på sin it-anvendelse.

DANSK IT vurderer, at øget fokus på det leverandørstrategiske perspektiv (strategisk og forretningsmæssigt) er en stærkt bidragende faktor til, om man som topleder lykkes med den digitale transformation som kunderne efterspørger og som digitaliseringen giver mulighed for.

## 2. ANBEFALINGER OM LEVERANDØRSTRATEGISK PERSPEKTIV I UDBUD

På baggrund af ovenstående gives ni anbefalinger til at arbejde med et leverandørstrategisk perspektiv i udbud:

1. Sørg for at have en løbende markedsdialog på strategisk niveau, hvor kunder og leverandører gensidigt kan inspirere hinanden og sætter "det lange lys på" omkring udvikling og anskaffelse af it-systemer og it-services samt leverance- og samarbejdsformer.
2. Formulér de overvejelser og principper, som er centrale for organisationen, når den indgår i leverandørrelationer, så de er baseret på den ønskværdige kultur og værdier, som ledelsen finder mest frugtbar.
3. Formulér en leverandørstrategi. så leverandørsamarbejde og anskaffelser formes og styres ud fra en række ledelsesmæssige overvejelser og prioriteter. som optimerer forretningsnyttten. Leverandøren skal i dybden forstå formålet med anskaffelsen, ligesom man selv som udbyder bliver afklaret om værdi og gevinster evt. i form af en fælles business case.
4. Afdæk behov og markedets muligheder og fastlæg på det grundlag en strategi for de konkrete it-anskaffelser. Afdæk løsningsmuligheder og tilbudsgivernes stilling i markedet. Opvej fordele og ulemper ved at vælge et standardsystem i forhold til et udviklingsprojekt (og agil kapacitet). Vurder forhold som innovationsmuligheder, prissætning, leverandørafhængighed og mulighed for overdragelse af systemet til nye leverandører.
5. Vælg udbudsform og kontrakter, der afspejler det leverandørstrategiske spillerum, som er mest hensigtsmæssigt i forhold til en given anskaffelse. Hvor der er brug for innovation og brug for at udfordre status quo anbefales "Udbud med forhandling" eller "Udbud med konkurrencepræget dialog". Et alternativ er at af løfte udbudsforpligtelsen ved at anvende en SKI-standardkontrakt, hvor man i en række tilfælde kan komme hurtige til målet.

6. Beskriv kravene som forretningsmæssige problemstillinger, der skal løses, og de gevinster, der skal opnås. Kravene formuleres som funktionelle krav. Det skal undgås, at kravene bliver meget detaljerede og kontrakterne meget omfattende når der vælges et standardsystem, software som en cloud-service (SaaS) eller agil kapacitet.
7. Med afsæt i en "leverandørstrategi" beskrives i udbudsmaterialet de bærende principper for et godt samarbejde. Disse principper drøftes i udbudsprocessen. Eksempler kan være principper om ligeværdig ledelsesrepræsentation på styregruppeniveau fra begge sider, eskalationsmekanismer ved uenighed samt fælles risikostyring etc. Lad principper for godt samarbejde indgå som tildelingskriterium i udbudsforretningen.
8. Fastlæg samarbejdsform, etabler ledelsesfora og afsæt (top-)ledelsestid til samarbejdet gennem hele implementeringsperioden og evt. den efterfølgende drift.
9. Tilpas den leverandørstrategiske ledelsesopgave til de forskellige udbudsformer og leveranceformer, der vælges under og efter anskaffelsesforretningen og indarbejd dem i den anvendte IT-governance-model.

## TOPLERES FOKUS PÅ DEN EKSTERNE DIALOG OG DET AT BRINGE SIG I SPIL I DET DIGITALE ØKOSYSTEM





Kilde: It i praksis® 2015, Rambøll og DANSK IT

It i praksis® satte i 2015 fokus på DNA'et hos topledere, som skaber de bedste digitale resultater, i et forsøg på at indkredse den adfærd, de udviser. Hvad er det, som kendetegner det digitale lederskab?

I relation "Indkøb i et strategisk og forretningsmæssigt perspektiv" er det her værd at hæfte sig ved, at netop disse topledere i højere grad end andre er optaget af en dialog med eksterne for og her igennem forsøger at forstå og påvirke det digitale økosystem som de agerer i. De ser det som en naturlig del af forretningsudviklingen, og at det er væsentligt for dem at øge rækkevidden af digitaliseringen til hele værdikæden. Med andre ord indgår de løbende i en markedsfølsom dialog. På de indre linjer er de samtidig jævnlig i dialog med de program- og projektansvarlige for virksomhedens digitale initiativer – de er til stede. Herigennem danner de sig en god fornemmelse af de udfordringer, muligheder og konsekvenser, der knytter sig til virksomhedens digitaliseringsinitiativer, og kan samtidig sikre at de strategiske og forretningsmæssige overvejelser ikke "går tabt i kampen". Dermed bidrager de med at holde "det lange lys på", men kan også tilskynde at et tilstrækkeligt ledelsesmæssigt fokus bliver opretholdt, og at fx en udbudsproces ikke får sit eget liv afkoblet fra fx bærende principper omkring leverandørstrategiske forhold.

#### **Inspiration til strategisk markedsdialog**

Gennem løbende markedsdialog på strategisk niveau holder organisations ledelse gennem dialog med leverandører sig kontinuerligt opdateret med, hvad der findes af forretningsteknologiske muligheder på markedet. Ledelsen skal kende til de teknologier, der kan bidrage til organisationens forretningsudvikling. Dialogmøderne skal ikke være drevet af konkrete udbud. De skal være drevet af ønsket om at få en bred indsigt i nye innovative løsninger, som markedet kan tilbyde. Det skal også være drevet af et ønske om at give markedet indsigt i organisationens fremtidige behov. Ledelsen skal derfor også udfordre leverandørerne i forhold til opfyldelse af nye behov og ønsker til nye måder at samarbejde på. Og visa versa. Dialogmøderne foregår tilsvarende uafhængigt af de konkrete programmer og projekter. Indholdsmæssigt vil de over tid bidrage til inspiration, nye vinkler og ideer og til det løbende samarbejde i et almindeligt program- eller projektforsøg. Dialogmøderne skal bidrage til at styrke innovationskraften i ledelsen og i den organisation, de står i spidsen for.

### Inspiration til udvikling af principper for leverandørsamarbejde

Udgangspunktet for principper for leverandørsamarbejde bør være organisationens værdigrundlag, organisationens DNA og kultur og den grundlæggende governance, som organisationen baserer samarbejder på, men også de metoder, den foretrækker at arbejde efter. Viden om hvad der virker og ikke virker i den enkelte organisation er ofte erfaringsbaseret. Allerede inden samarbejdet starter, bør der etableres en fælles forståelse for samarbejdets formål, succeskriterier og form. Kundens ledelse skal her være tydelig i forhold til leverandøren, ligesom leverandørens ledelse skal være tydelig i forhold til kunden om egne værdier og kultur. Både når det går godt, og når problemstillinger skal eskaleres til et højere niveau for at blive løst, er der behov for at kende "forretningsgangen" inden samarbejdet starter.

### 3. BEHOV FOR ET LEVERANDØRSTRATEGISK PERSPEKTIV I UDBUD

DANSK IT mener, at succesfulde it-projekter forudsætter leverandørstrategiske overvejelser. Disse overvejelser skal ledelsen tage på sig og sikre, at de bliver varetaget. Udbud skal derfor opfattes som andet og mere end en teknisk-juridisk disciplin. Det gælder før, under og efter anskaffelsen af et it-system. Leverandørstrategiske overvejelser foretages løbende i forhold til markedet og i forhold til de konkrete udbudsforretninger.

#### *LEVERANDØRSTRATEGISKE OVERVEJELSER OM MARKEDET*

Leverandørstrategiske overvejelser sker fortløbende og starter ofte længe før et eventuelt udbud. De er en del af den almindelige markedspleje såsom løbende gensidige orienteringsmøder mellem ordregivere og leverandører om nye løsninger og strategiske tiltag. Eventuelle hindringer kan ryddes af vejen og antallet af leverandører kan søges øget ved eksempelvis at få gjort mindre spillere opmærksom på behov og kommende udbud.

En aktiv leverandørstrategi indebærer en aktiv markedsdialog på strategisk niveau, hvor kunderne orienterer markedet om deres fremtidige behov og løbende lader sig inspirere af de forskellige innovative tiltag, der sker i markedet for it-systemer og it-serviceydelser samt i nye leverance- og samarbejdsformer. Orientering af relevante leverandører om konkrete fremtidige indkøbsbehov, herunder leverancetyper og samarbejdsbehov holder markedet "up-to-speed" og bidrager til konkurrence og innovation.

En aktiv leverandørstrategi indebærer også en løbende markedsovervågning og interaktion på strategisk niveau, herunder at forudse konsekvenser af egne og andres valg for konkurrencesituationen, herunder eksempelvis risikoen for "leverandør-lock-in", dvs. at man de facto kan blive bundet til den valgte leverandør for en længere periode uden mulighed for at skifte.

#### LEVERANDØRSTRATEGISKE OVERVEJELSER VED UDBUDSFORRETNINGER

Projekter, der indeholder it-anskaffelser, starter som regel med en idé og herefter en analysefase, jf. statens projektmodel nedenfor<sup>4</sup>. En del af idéfasen er at vurdere de markedsmæssige muligheder og løbende at øve indflydelse på udbuddet af produkter og services samt markedsdannelsen. Det er således også på dette tidspunkt i projektførelsen, at de leverandør-strategiske overvejelser bør sættes i spil i forhold til udbudsforretninger.

#### STATENS PROJEKTMODEL



Mange "indkøbsfunktioner" ønsker at standardisere indkøb på en måde, så alle it-indkøb skal passe ind i den samme udbudsskabelon, standardkontrakt og projektmodel. I stedet bør man designe hele anskaffelsesprocessen og de dertilhørende værktøjer og standarddokumenter til den type af anskaffelse, som passer bedst til sit behov.

#### VALG AF IT-LØSNINGER

Den første opgave er at afdække, om der i forvejen findes brugbare løsninger på markedet. Eller om man skal have udviklet et nyt system, der dækker éns behov. Valget er mindre svært, når det drejer sig om økonomisystemer eller andre standardssystemer. På forskellige sagsbehandlingsområder kan

<sup>4</sup> Digitaliseringsstyrelsen: "Præsentation af fællesstatslig IT-projektmodel og business case-model" (2016)

det derimod være vanskeligt at vurdere, om et tilpasset standardsystem eller udvikling fra grunden er den bedste løsning.

I flere tilfælde ser vi, at man ikke træffer et leverandørstrategisk valg, men lader det være op til markedet at vise hvem, som svarer bedst på udbuddet. Det kan jo umiddelbart lyde klogt, men problemet er, at udbuddet skal favne begge varianter af leverancer og projekter, og det gør udbudsmaterialet generisk og uskarpt. Det kan have den konsekvens, at det efterfølgende projekt ikke får et solidt og entydigt aftalegrundlag. Vil man undgå denne situation skal man udarbejde en indledende behovs- og markedsanalyse og dermed anlægge et leverandørstrategisk perspektiv på hvilken type anskaffelse, man vil fokusere på.

Er det optimale valg at basere sig på et standardsystem, skal man vælge en systemleverandør ud fra parametre som licensforhold, konfigureringsmuligheder, match i forhold det segment ens virksomhed befinder sig i, udbredelse og udviklingsplaner for systemet og omfanget af tilpasning samt leverandørens evne til at kunne understøtte implementeringen.

Vælger man at få udviklet et nyt system, er en detaljeret specifikation af funktionelle krav afgørende for, at projektleverandøren ved, hvad der skal leveres. Yderligere centrale parametre er her overdragelighed af koden til ny leverandør, projektteamets kompetencer, herunder ordregivers egne kompetencer, og kapacitet.

Det andet og lige så svære valg er, om den bedste, sikreste og billigste løsning opnås ved at udarbejde en kravspecifikation og overdrage denne til en leverandør. Eller om det er bedre at vælge markedets bedste leverandør målt på timepriser og det tilbudte teams kompetencer, og så specificere opgaven i samarbejde med leverandøren. Genstanden for disse udbud er vidt forskellige – enten køber man et system, eller også køber man et team til at lave et system.

Det leverandørstrategiske perspektiv er ligeledes vidt forskellig her. Når man har valgt, at det er bedst at købe et system, så afhænger succesen af kravspecifikationen og leverandørens evne til at styre et projekt og herigennem omsætte kravspecifikationen til et kørende system. Har man omvendt valgt at købe et team til at lave systemet, så er samarbejdet i det fælles team af kundens og leverandørens folk helt afgørende for det system, som kommer ud af det.

Der er således mange forskellige behov og flere forskellige løsningsmuligheder: Er det en anskaffelse, hvor kravene ligger fast på forhånd, eller er kravene dynamiske fra kontraktindgåelse til løsningen er udviklet og implementeret? Er det en unik løsning for netop denne ordregiver, eller er det en generisk løsning, der anvendes i mange organisationer? Kombinationen af disse muligheder illustreres nedenfor i "Behovsafklaringsmodellen for valg af it-løsninger"<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Behovsafklaringsmodellen for valg af it-løsninger (egen tilvirkning, 2017)

## BEHOVSAFKLARING OG VALG AF IT-LØSNINGER



De forskellige behov og løsningsmuligheder har stor indflydelse på valg af leverandør og dennes erfaring, kapabilitet og kapacitet. Ligeledes kræver det, at kunden kan matche leverandøren på de samme punkter. Den agile udviklingskapacitet er den mest krævende, mens software som en service (SaaS), typisk leveret som en cloud-løsning, er den mindst krævende for kunden.

De unikke løsninger, hvad enten de har karakter af en projektleverance eller en agil udviklingskompetence, stiller større krav om et tættere kunde-leverandørsamarbejde, end når der efterspørges en mere generisk løsning som et standardsystem (uden omfattende tilpasninger) eller en software-service (SaaS), evt. leveret som en cloud løsning.

Modellen giver et overblik, men der er i dag også gode eksempler på, at modellens forskellige alternativer griber ind i hinanden. Eksempelvis kan et standardsystem også anvendes, når kravene er mere dynamiske, dvs. ændrer sig over tid i implementeringsperioden og når systemet på væsentlige punkter skal tilpasses kundens behov. Standardsystemet kan i disse situationer sættes op og konfigureres i et sådant omfang, at det nærmer sig agil udvikling/agil implementering. Med standardsystemet i bunden og agil udvikling på toppen undgås, at alt skal kodes fra grunden, hvilket giver fleksibilitet og reducerer risici samt sparer tid og penge til udvikling, implementering og løbende vedligehold.

En lang række teknologiprojekter indebærer en væsentlig grad af usikkerhed. Det er især de projekter, der har som ambition at "bygge" den fulde løsning på én gang i projekter, som både er meget komplekse og har et stort budget og en lang tidshorisont. Ofte bruges der mange ressourcer på at designe den samlede løsning, inden det egentlige arbejde går i gang. I disse tilfælde kan der

være meget vundet ved gennem iterationer og i mindre skala at afprøve teknologien og løsningsmulighederne for at blive klogere undervejs. Afprøvningen kan have form som pilotprojekter og delanskaffelser. Hastigheden kan øges samtidig med, at usikkerhed og risici lettere kan håndteres. Der er også – fordi man bliver klogere – større sandsynlighed for, at løsningen bliver bedre. Det er lederens opgave at holde fast i formålet samtidig med, at teknologien udvikles og implementeres.

#### *SAMARBEJDET MED LEVERANDØREN*

Det er en god idé at teste leverandørsamarbejdet i udvælgelsesprocessen. Det bør bl.a. testes, om udbyder og leverandører har fælles forståelse af anskaffelsens (programmets/projektets) formål og succeskriterier samt forståelse for, hvad et implementeringssamarbejde kræver af begge parter, herunder krav til ledelsesmæssig involvering. Fælles spilleregler og governance for konflikthåndtering og særlige bestemmelser for udskiftning af projektledere og nøglepersoner mv. er også noget, der skal aftales inden kontraktindgåelse.

#### 4. SAMMENFATNING

DANSK IT ønsker med de ni anbefalinger om det leverandørstrategiske perspektiv at få it-projekter tilbage på det ledelsesmæssige spor. Fra markedspleje over anskaffelser til implementering bør lederne forfølge en leverandørstrategi, der bidrager til den nødvendige forretningsmæssige innovation, og vælge en udbudsform, der giver rammerne for et effektivt og værdibåret samarbejde mellem kunde og leverandør om udvikling og implementering af it-løsninger. Et samarbejde, der især i den løbende markedsinteraktion giver kunderne viden og inspiration til den digitale transformation, som teknologien giver mulighed for, og leverandørerne inspiration og viden om, hvad de skal levere ind til.

En offensiv leverandørstrategi skal holde fokus på den værdi i form af effektivisering, innovation og kvalitetsløft samt besparelser, som it-anskaffelsen skal levere ind til. Leverandørstrategien skal også have fokus på den ledelsesmæssige forankring af markedsdialogen og udbudsforretningerne, samt de tværgående sammenhænge i og udenfor organisationen (økosystemet), som skal understøttes digitalt.

Valg af udbudsform såvel som overvejelser om leverandørernes stilling i markedet bør indgå i de konkrete udbudsforretninger. Disse overvejelser skal gøres fra "sag til sag", fra projekt til projekt og dokumenteres.

