

Utvärdering av Skövde kommuns satsning på elektronisk handel

Ola Eriksson

U-rapport nr 69

Göteborg 2003

Innehållsförteckning

INLEDNING OCH BAKGRUND	2
BAKGRUND	2
ALLMÄN BESKRIVNING.....	2
UPPDRAGET	2
METOD OCH METODPROBLEM.....	2
KOSTNADER	4
EFFEKTER	5
MÖJLIGA EFFEKTER.....	5
<i>Lägre Priser.....</i>	<i>5</i>
<i>Lägre administrationskostnader mm</i>	<i>8</i>
<i>Lägre övriga kostnader.....</i>	<i>10</i>
LÖNAR DET SIG?	11
FÖRBÄTTRINGSPOTENTIAL.....	12
SLUTORD	13

Inledning och bakgrund

Bakgrund

Skövde kommun beslutade 1997 att satsa på införande av elektronisk handel i kommunens samtliga verksamheter. Kommunen har sedan dess för beställningsadministration nyttjat programvaran EHP från TietoEnator. TietoEnator har nyligen beslutat att upphöra med generell underhåll av denna programvara. Skövde står därför inför beslutet att antingen fortsätta som enda kund med EHP, eller upphandla nytt systemstöd alternativt avveckla systemstödet. För fakturaadministrationen används systemet E-fakt, från TietoEnator.

Sedan tidigare finns följande utredningar gjorda inom området.

- * EH pass Skövde kommun - slutrapport 1996-12-18 (WM-data)
- * Elektronisk handel i Skövde, juli 1999 (Skövde kommun)
- * Granskning av elektronisk handel i Skövde kommun 2000, (Komrev)
- * Elektronisk handel - konsekvenser för verksamheten, januari 2001 (Komrev)
- * Granskning av intern kontroll avseende skannade fakturor, november 2002 (Komrev)

Skövde behöver nu ett beslutsunderlag för hur man ska gå vidare.

Allmän beskrivning

Skövde kommun har idag ca 20 leverantörer som man beställer elektroniskt från. Livsmedel är den i särklass största varugruppen. Dessutom finns två leverantörer som skickar EDI-fakturor. Detta innebär att cirka 25% av fakturavolymen är elektronisk. Dessutom skannas närmare 30 % av fakturorna in, vilket innebär att ca 55% av fakturavolymen ingår i ett elektronisk fakturaflöde.

Totalt finns cirka 250 beställare anslutna till systemet och cirka 470 personer anslutna till fakturahanteringssystemet.

Uppdraget

Uppdraget är att ta fram och dokumentera en nyttovärdering av Skövde kommuns nuvarande tillämpning för elektronisk handel och elektronisk fakturahantering. Nyttovärderingen utgör en del av beslutsunderlaget för Skövdes fortsatta arbete inom området. Till nyttovärderingen av nuvarande tillämpning bör också en analys av potentialen till utveckling inom nuvarande ramar fogas. Det vill säga hur många ytterligare leverantörer är det realistiskt att räkna med att man ytterligare kan ansluta, kan systemförvaltningen rationaliseras et cetera.

Metod och metodproblem

Nyttovärderingen har delvis strukturerats enligt PENG-metoden (Prioritering Efter Nyttogrunder). Metodiken innebär att dels mäts systemkostnader dels värderas den nytta systemet genererar.

Nyttovärderingen har gått till så att vi i en gemensam arbetsgrupp försökt identifiera möjliga nyttoeffekter. Därefter har vi där så bedömts meningsfullt försökt belägga och värdera eller avfärda respektive nyttoeffekt. Av praktiska skäl har kompromisser fått göras beroende på hur

det har varit lättast att fånga uppgifterna. Ett problem i sammanhanget är att det inte finns någon heltäckande beskrivning och mätning av utgångsläget innan systemet anskaffades. Tillgången till historik i kommunens ekonomisystem samt hos leverantörerna är begränsad på grund av registerrensningar och systembyten. Vi har begränsat oss till sådan information som varit lättfångad. Undersökningen blir därmed på intet vis heltäckande men ger ändå enligt vår uppfattning tydliga indikationer på hur utvecklingen varit.

De gemensamma kostnaderna för programhyra, drift och systemförvaltning är relativt lättfångade. Svårare är då att fånga kostnaderna för den tid som användare ute i organisationen lägger ner på systemet. Det finns åtminstone två sätt att gå tillväga vid mätningen. Det ena är att identifiera alla arbetsmoment som ingår i processen och försöka mäta tidsåtgången för dessa. Det andra betydligt enklare, som vi valt i denna undersökning, är att fråga användare som varit med före systeminförandet hur de upplever förändringen.

Fördelen med den senare metoden förutom att den kräver en betydligt mindre arbetsinsats är att man förhoppningsvis fångar helheten bättre. Det är dock inte lätt för den som ska jämföra hur mycket tid man lägger ner idag, jämfört med för fem år sedan på en arbetsuppgift som för de flesta dessutom är en mindre del av arbetstiden. Det är naturligtvis inte säkert att svaren korrekt återspeglar utvecklingen. Det finns alltid en risk att man över- eller undervärderar tid beroende på andra faktorer, till exempel övrig arbetsbelastning vid respektive tidpunkt. Samtidigt så är svaren från användarna det bästa vi kan få.

Rent praktiskt har arbetet bedrivits med Ola Eriksson som projektledare. En projektgrupp med representanter från Skövde kommuns ekonomienhet, upphandlingsfunktion och IT enhet har medverkat vid framtagande och avstämning av uppgifter. Sammanlagt har 22 intervjuer genomförts varav 11 med EHP användare och 8 med E-fakt användare. Urvalet för intervjuer har begränsats till personal som varit med så länge att de har erfarenhet av hur det fungerade innan systeminförandet. Urval har gjorts bland EHP användare som varit med minst 5 år, totalt cirka 30 personer, och E-fakt användare som har 2-3 års erfarenhet, totalt cirka 50 personer. EHP-användarna har också intervjuats om sina erfarenheter av E-fakt. Urval har gjorts ur grupper av frekventa, medelfrekventa och lågfrekventa användare. Begränsningen till att intervjua endast användare med lång erfarenhet är nödvändig för att fånga förändringen. Förhoppningen är att dessa ska vara representativa för även de nya användarna som tillkommit på senare tid, vilket dock inte är självklart. Detta går dock inte bedöma förrän även dessa byggt upp sin erfarenhet. Intervjuerna har genomförts av Ola Eriksson och Carina Andersson, KFi.

Kostnader

Kostnaden för att driva systemen går att mäta på olika sätt. I nedanstående kalkyl har vi tagit upp:

- * direkta kostnader för programvara,
- * beräknade kostnader för systemförvaltning och drift, samt
- * särkostnader för utrustning och kommunikation hos användare

Kostnader för programvara påverkas positivt av att Skövde för närvarande inte betalar underhåll för EHP eftersom programvaran inte underhålls av TietoEnator. Normalt skulle en avgift på cirka 31 tkr ingå. Kommunen har också programvaran Eyes&Hands men eftersom den ej används har den inte tagits med i kalkylen.

Kostnader för systemförvaltning har tidsuppskattats och beräknats utifrån verklig lönekostnad inklusive personalomkostnadspålägg samt andel av lokalkostnad vilket motsvarar timlönekostnader i ett intervall mellan cirka 175 - 260 kr. I timlönepriserna ingår ej övriga personalomkostnader för till exempel kursavgifter, resor, personalvård et cetera. vi har dock räknat på samma sätt i nyttokalkylen varför påverkan blir marginell.

Kostnader för utrustning och kommunikation för användare har endast särkostnader beräknats, det vill säga ingen kostnad har tagits upp för användare som sedan tidigare haft utrustning och kommunikation. För användare som varit tvungna att skaffa utrustning för att börja använda systemet har respektive delsystem belastats med 25% av totalkostnaden med tanke på att utrustningen även kan användas för andra ändamål. Kostnader för användares tid har ej tagits med i kostnadskalkylen utan dessa behandlas i samband med värderingen av nyttoeffekter.

Systemkostnader 2003 (tkr)

	EHP	E-fakt
Programkostnader	39	87
Systemförvaltning	482	412
Drift och användarkostnader	114	114
Totalt	635	613

I kalkylen har endast årets kostnader tagits upp. Kommunen har naturligtvis tidigare gjort stora insatser i form av leverantörskontakter och personalutbildning för att komma till det läge där man befinner sig idag.

En stor kostnadspost för båda systemen är som synes systemförvaltning. Ungefär hälften av kostnaden avser utbildning och stöd till nya och befintliga användare. Övriga systemförvaltningskostnader är bland annat registrering av nya användare och leverantörer samt dagligt arbete med integration mellan EHP och E-fakt, övervakning av faktura- och orderflöde samt support till användare. I drift och användarkostnader ingår interna IT-kostnader och kostnader för datorer för dem som annars inte skulle ha haft någon dator.

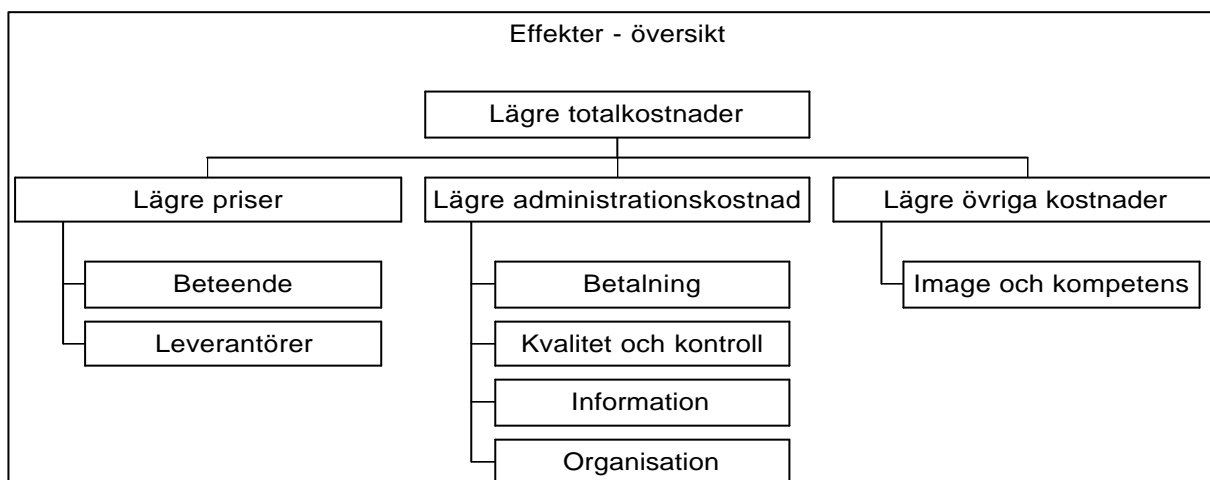
Effekter

Möjliga effekter

Arbetet med att avgöra vilka effekter införandet av EHP/E-fakt lett till inleddes med att försöka identifiera vilka möjliga effekter som vi gemensamt kunde se. Därefter har vi så långt som möjligt med en rimlig arbetsinsats försökt belägga eller avfärda dessa möjliga effekter.

Nedan visas en översikt över de möjliga effekter som identifierades. Varje område kommenteras i den fortsatta texten.

Lägre Priser



Lägre priser kan uppnås dels genom påverkan av beteendet hos dem som avropar dels genom att beteendet som köpare gör att leverantörerna lämnar bättre priser.

Ett positivt beteende hos dem som köper innebär att man:

- * i högre grad utnyttjar befintliga avtal
- * inom ramen för ett avtal vid valet mellan två likvärdiga artiklar väljer den förmånligaste
- * genom att vid avropstillfället påverkas av att man ser varans pris så att man väljer andra alternativ eller avstår från köp om kostnaden inte bedöms som rimlig
- * upptäcker och påtalar om leverantören fakturerar priser som ej stämmer med avtal

Leverantörer som får en större volym och bättre avtalstrohet bör kunna lämna bättre priser. En kund som dessutom levererar in order på ett sätt som minskar leverantörens administration borde också kunna få glädje av detta.

Har beteendet ändrats?

Hälften av de intervjuade säger sig jämföra priser mer nu när man har tillgång till informationen i systemet. Kommentarer som "jag har blivit mer prisedveten" och "jag köper fler anbudsvor nu" förstärker intrycket av att attityd och beteende förändrats. En av de intervjuade säger dock "att det var lättare att jämföra priser förr" så bilden är inte entydig. Jämförelser görs i första hand av dem som handlar livsmedel, dels gör de stora inköp dels finns inom livsmedelssortimentet alternativa artiklar att välja och i viss mån alternativa leverantörer.

Vid undersökning av hur mycket man köpt har vi begränsats av vilken information som funnits kvar i kommunens ekonomisystem samt vilken information som leverantörer kunnat lämna.

ICA och Scanfood är de enda leverantörer som kunnat lämna statistik på hur kommunens köpbeteende har utvecklats med avseende på om man avropar anbudsvaror respektive varor ur tilläggsortimentet mellan 2000 och 2002.

	2000	2002
ICA	(12,4 Mkr)	(13,0 Mkr)
Avtalsvaror	32%	47%
Övrigt	68%	53%
Scanfood	(3,3Mkr)	(3,5 Mkr)
Avtalsvaror	84%	87%
Övrigt	16%	13%
Dafgård		(4,0 Mkr)
Avtalsvaror	Ingen uppgift	75%
Övrigt	Ingen uppgift	25%

För ICA är det en tydlig omdirigering av avrop från varor ur tilläggsortimentet till anbudsvaror som motsvarar cirka 2 Mkr. För avrop från Scanfood har utvecklingen också gått i positiv riktning där förändringen motsvarar en ökad andel anbudsvaror med cirka 0,1 Mkr. För Dafgård saknas jämförelsesiffror men en förbättring på 10% skulle innebära ökad andel anbudsvaror med cirka 0,4 Mkr. Det är i huvudsak dessa tre leverantörer som har ett sådant sortiment och en sådan volym att en analys av förändrat köpbeteendet är intressant. Varugrupperna kontorsmaterial och pappersvaror som tillsammans motsvarar en inköpsvolym 2,8 Mkr 2002 kan också vara intressanta i detta avseende men där saknas statistik bland annat på grund av att man bytt leverantörer under jämförelseperioden.

Vad betyder det då att cirka 2,5 Mkr styrts om från övrigt till avtalat sortiment? Tyvärr har vi inte hittat någon metod att identifiera vad det betyder ekonomiskt. Siffror som ofta används i diskussioner om betydelsen av att följa avtal brukar ligga mellan 10-20% men det kan naturligtvis variera mycket beroende på vilken typ av artikel det är. Om de siffror som brukar nämnas stämmer på Skövde skulle detta innebära en besparing på 250-500 tkr.

Livsmedel är ju den i särklass största varugruppen som handlas elektroniskt. En indikation på att det ändrade beteendet har lett till lägre kostnader bör vara att Skövdes livsmedelskostnader utvecklats långsammare än i andra kommuner. Vi gjorde därför en begränsad jämförelse med några jämnstora kommuner.

Livsmedelsinköp i 5 jämnstora kommuner Mkr

Livsmedel	1998	1999	2000	2001	2002	ökning 98 till 02
Skövde	29,5	31,1	31,8	34,6	36,3	23%
Varberg	30,6	31,8	32,5	34,2	35,3	15%
Falun	27,3	28,0	28,0	29,6	31,8	16%
Trollhättan	27,7	29,6	31,2	34,4	34,9	26%
Norrtälje	28,3	31,9	33,2	35,0	38,0	34%

Ingen djupare analys av siffrorna i respektive kommun har gjorts, men ingen kommun har på direkt fråga kunnat erinra sig någon verksamhetsförändring som skulle kunna påverka livsmedelsförbrukningen i positiv eller negativ riktning.

Av siffrorna framgår att Skövdes kostnadsutveckling under perioden 1998-2002 kraftigt överstiger utvecklingen i Varberg och Falun men är någorlunda lika Trollhättans utveckling samtidigt som Norrtäljes kostnader ökat i högre omfattning.

Av jämförelsen går inte dra någon slutsats om påverkan av elektronisk handel. Det kan finnas många förklaringar till att ett ändrat inköpsbeteende ändå inte leder till en lägre total kostnad. Köper man till exempel artiklar billigare kan ju detta kompenseras med att man köper fler eller annat som man annars inte skulle haft råd med, det vill säga man höjer kvaliteten.

Det som är uppenbart är att frågor om verksamhetsstyrning har större betydelse än administrativa stödsystem för kostnadsutvecklingen. Det är troligt att en satsning på utveckling av de processer som föregår ett avrop skulle ge positiva effekter. Det faktum att kommunen använt elektronisk handel några år nu bör innebära att man har ett bra analysmaterial i sitt system för att gå vidare med en sådan processutveckling. Skövde har till exempel ingen sammanhållen kostorganisation med samordnade matsedlar. Varje skola har sin egen matsedel vilket torde vara ovanligt för en kommun i Skövdes storlek. Ett par av de intervjuade visste inte vilken budget de hade att röra sig med för sina inköp. Förändringar som innebär mer samordnade menyer och därmed ett givet urval av sortiment skulle till exempel minska behovet för respektive beställare att sitta och göra jämförelser vilket är en av tidstjuvarna i beställningsrutinen.

Utvecklingen på ramavtalstroheten totalt sett har varit svår att identifiera. Enligt kommunens bokföring har köp från ICA minskat med 3% från 1999 till 2002. Köpen från Arla har under samma tidsperiod ökat med 10%. Köp från TG-Skrivab ökade under perioden med 57%. Den kraftiga ökningen beror på att ett nytt avtalsområde tillförts under perioden. Dessa leverantörer hör till dem som har varit med längst. Helt klart är att idag görs avropen från de leverantörer man har avtal eftersom systemet styr detta, men ingen av de intervjuade anser att detta innebär någon förändring mot tidigare.

Lämnar leverantörerna bättre priser?

Vi har konstaterat att det inte går att göra en mätning av hur priserna har påverkats av införandet av elektronisk handel. Varje upphandling är unik och präglas av konkurrensläget, marknadsläget mm. En jämförelse mellan förnyade avtal eller med andra kommuner skulle inte vara meningsfull eftersom det finns så många andra förklaringar till prisutvecklingen än just införandet av elektronisk handel.

Även om det inte går att belägga att man får bättre priser på grund av att man inför elektronisk handel så talar naturligtvis bättre avtalstrohet och minskade administrativa kostnader för leverantören för att det på sikt leder till bättre priser.

Två leverantörer lämnar EDI-bonus vilket visar hur dessa värderar att beställningarna görs via EDI. EDI bonusen för dessa leverantörer uppgick 2002 till 28 tkr.

Lägre administrationskostnader med mera

Lägre administrationskostnader kan bland annat uppnås genom att betalningar sker i rätt tid och att man genom detta slipper hantering av dröjsmålsfakturor samt att man undviker räntekostnader. Genom bättre kontroll med hjälp av systemen kan också större säkerhet och därmed färre fel uppstå till exempel i form av konteringsfel, felaktiga beställningar et cetera. När informationen behandlas elektroniskt kan hanteringskostnaderna för papper minska. Informationen om avtal och avtalsvillkor kan ske effektivare. Sättet att organisera arbetet bör också kunna förändras så att arbetet blir effektivare.

Har administrationskostnaderna minskat?

Gemensamma kostnader

På grund av att arbetet med fakturahantering decentraliserats har ekonomiavdelningen fram till och med december 2003 kunnat minska sin personal med sammanlagt 3,62 tjänster vilket motsvarar en årlig besparing på cirka 1 168 tkr räknat på direkt lön, personalomkostnadspålägg och lokalkostnader.

Lokala kostnader

Eftersom administrationskostnaderna ute i organisationen består av så många komponenter har vi valt att i möjligaste mån fråga användare som var med före systeminförandet om hur de upplever förändringen som helhet för att därmed fånga helhetsbilden. Vi har dessutom på några punkter kompletterat med kvantitativa data.

Svarsbilden är splittrad. Bland användare av EHP så svarar hälften att det går fortare nu än förr och den andra hälften är av motsatt uppfattning. En användare anger tiden som oförändrad. I genomsnitt pekar svaren från den intervjuade gruppen på att tidsåtgången är oförändrad, även om några av de intervjuade haft svårt att precisera den exakta tidsåtgången. Tidsförändringen anges i ett intervall från en tidsvinst på 3-4 timmar per vecka till en tidförlust på 1,5 timme per vecka. Tidsförändringen tycks inte ha något samband med hur frekvent beställare man är, "vinnare och förlorare" finns både i den högfrekventa och i den lågfrekventa gruppen. Däremot kan man se en mindre positiv inställning hos användare där det administrativa arbetet utgör en mindre del av de ordinarie arbetsuppgifterna. Systemet upplevs i huvudsak som lättanvänt och man är nöjd med den utbildning man fått. En av förklaringarna till att det tar mer tid för framförallt frekventa användare är att man lägger mer tid på prisjämförelser. Lågfrekventa användare som upplever att det tar mer tid använder systemet så sällan att man inte hinner få någon vana vid användning av systemet, särskilt inte om det är något som avviker från normalflödet, till exempel vid restnotering och dellerans.

Den samlade bilden av intervju svaren är att om de intervjuade är representativa för resten av organisationen så är tidsåtgången för det löpande arbetet oförändrad för organisationen som helhet.

För användare av enbart E-fakt anser fem användare att det går snabbare, en att det går lika fort, och två att det tar mer tid nu. Tidsförändringen anges från en tidsvinst på två timmar per vecka till en tidförlust på en halvtimme per vecka. För gruppen som helhet är den uppskattade genomsnittliga tidsbesparingen cirka 20 minuter per vecka. Skulle siffran vara representativ för hela organisationen skulle det innebära en tidsvinst för nuvarande 470 användare som motsvarar knappt fyra årsarbetare, vilket motsvarar i storleksordningen 1,3 Mkr.

Eftersom införandet av E-fakt pågår för fullt finns ännu inte tillräckligt med erfarenheter för att dra några säkra slutsatser om effekterna men tendensen får dock anses vara tydlig. I beräkningen har inte medtagits den tid som användarna fått avsätta själva för att utbilda sig i systemet. Det är ju i viss mån engångskostnader men är samtidigt något som ständigt kommer att pågå på grund av personalomsättning med mera. Utbildning med en halv dag beräknat på 470 användare motsvarar cirka en årsarbetare. Ett rimligt antagande är kanske att över tiden så behöver ca 20% av användarna utbildas varje år, dels med tanke på personalomsättning men framförallt att man kan komma att byta system eller versioner av system som vissa år kan innebära ett behov av att utbilda samtliga användare. Utbildningskostnaden för användarna skulle då ligga i storleksordningen 75-100 tkr. Återstår då en tidsvinst med denna enkla kalkyl ett belopp motsvarande 1,2 Mkr.

Förutom de osäkra förutsättningarna i kalkylunderlaget handlar det här också om besparingar som på kort sikt är svåra att realisera. Sparar man 20 minuter i veckan så innebär det inte automatiskt att kommunens personalbehov minskar, sannolikt leder den frigjorda tiden till att man gör något mer angeläget än att hantera fakturor dvs. man får utrymme för en kvalitetshöjning. På lång sikt får man dock förutsätta att kommunen kan tillgodogöra sig den här typen av besparingar.

De intervjusvar vi fått om tidsåtgången för fakturahantering är intressanta om man tittar på hur antalet fakturor i kommunen utvecklats. Antalet fakturor i Skövde har ökat med nästan 50% mellan åren 1998-2002. Detta är en dramatisk utveckling i jämförelse med andra kommuner. Se nedan.

Kommun	1998	1999	2000	2001	2002
Varberg	67978	67469	70398	68639	68773
Falun	75414	74591	73969	75485	76388
Trollhättan		76723	77801	82176	86304
Norrtälje	75389	75956	74511	73708	72981
Skövde	61236	78737	80435	87683	90712
varav papper	59130	66315	58562	57802	47935
varav skannade	1009	5834	9838	12841	20141
varav EDI	1097	6588	12035	17040	22636

Ökningen hänger samman med införandet av EDI som innebär att varje beställning genererar en faktura jämfört med tidigare när en faktura kunde motsvara flera beställningar. Antalet EDI fakturor förklarar dock inte hela ökningen utan sannolikt beror resterande ökning på en medveten strategi att undvika samlingsfakturor. Att i perspektiv av denna ökning av fakturamängden ändå så många upplever att fakturahanteringen går snabbare idag måste ses som en framgång.

Färre dröjsmålsfakturor?

Enligt bokföringen var antalet dröjsmålsfakturor 1999 161 stycken på totalt cirka 30 tkr och 2002 var motsvarande siffror 172 stycken på totalt 49 tkr. Urval har här gjorts på fakturor som konterats som dröjsmålsränta. Det kan naturligtvis finnas fler dröjsmålsfakturor som konterats på annat sätt, men ett rimligt antagande är att sådana fel förekommer i samma omfattning båda åren. Det finns ingenting i framtagna siffror som tyder på att mängden dröjsmålsfakturor påverkats av införandet av elektronisk handel.

Bättre kontroll?

Vi har inte lyckats hitta någon rimlig metod att mäta mängden konteringsfel respektive år. När det gäller antalet kreditnotor så har dessa ökat markant från till exempel ICA 148 stycken 1999 till 518 2002. Genomgående för de leverantörer vi fått fram statistik för, så har antalet kreditnotor ökat. Detta kan ha samband med att antalet fakturor ökat totalt sett eftersom man numera tillämpar principen att en order leder till en faktura medan tidigare flera order kunde slås ihop till en faktura. Men det kan också vara ett uttryck för en noggrannare kontroll som leder till att fler fel upptäcks och påtalas. Ingen av de intervjuade har uppfattat att antalet fel har ökat.

Något som är tydligt vid intervjuerna är att de flesta upplever att man har bättre kontroll över sin administration. Man ser vad det kostar innan man beställer, man kan jämföra, man kan gå tillbaka och kontrollera vad man har beställt, man får besked om något är restnoterat, man har kontroll över vilka fakturor som kommit in et cetera. Det är svårt att uppskatta värdet av denna förbättrade kontroll men det är en förbättring av arbetsmiljön som upplevs positivt.

Samtliga EDI-fakturor som bygger på avrop enligt scenario 6.1, kontrolleras mot prisregistret vilket också leder till en större säkerhet att det är rätt pris som betalas.

Återsökning av fakturor underlättas genom att de finns tillgängliga i systemet. Dock förekommer fortfarande att man skriver ut och sparar papperskopior för säkerhets skull.

Information

Att avtalsspridningen internt i organisationen sker effektivare idag än tidigare är självklart. Tidsvinsterna av detta ingår i den övergripande bedömningen av tidsåtgång.

Organisation

Flera av de intervjuade framhåller att införandet av EHP medfört att man blivit friare att - förlägga sitt arbete med beställningar till de tidpunkter under arbetsdagen som passar bäst. När det gäller vilken framförhållning som krävs finns olika erfarenheter, det vill säga man upplever att man kan beställa med kortare varsel än tidigare respektive att man måste beställa några timmar tidigare nu. Man lyfter också fram att sårbarheten minskat eftersom det nu finns fler som kan utföra arbetsuppgifterna och att man har fått en bättre arbetsfördelning.

Undantaget är lågfrekventa användare som inte har administration som huvudsyssla. Här upplever man att arbetsuppgifterna med beställning kanske lyfts ut för långt i organisationen vilket inte ger eftersträfvade effektivitetsvinster.

Huvudintrycket är att annars att när det gäller arbetets organisering så upplever man en bättre kontroll över sin arbetssituation vilket gör att arbetsmiljön upplevs mer positivt.

Lägre övriga kostnader

Skövde kommun är en av de kommuner som kommit längst i landet med elektronisk handel. En satsning i denna omfattning för naturligtvis med sig andra mer indirekta effekter än sådant som berör priser och administration. Personalens kompetens ökar, vilket kan leda till att det blir lättare att rekrytera och behålla personal å ena sidan å andra sidan så kan kommunens personal också bli attraktiv för andra arbetsgivare. Kommunen får uppmärksamhet i andra sammanhang än vanligt vilket har ett marknadsvärde. Att räkna på dessa effekter upplevs inte som meningsfullt men det är naturligtvis faktorer som ska vägas in i totalbedömningen.

Lönar det sig?

EHP

De årliga kostnaderna uppgår enligt ovan till 635 tkr för EHP. I siffrorna ingår ej utgifter som lagts ner tidigare år. En kalkyl för framtiden måste också kompletteras med programvarukostnader för ett nytt beställningssystem.

Intäktssidan är svårare att identifiera. En identifierad övergång till avtalat sortiment från tilläggsortiment skulle kunna innebära lägre priser i storleksordningen 250-500 tkr. Siffran går dock ej belägga. Kommunens kostnadsutveckling i förhållande till andra kommuner ger ingen tydlig indikation på att man har sparat pengar. Den stora osäkerheten är om bättre priser lett till att man ökat kvaliteten.

Rimligtvis bör också kommunen på sikt få bättre priser genom att man har ett arbetssätt som också minskar leverantörens kostnader. Två leverantörer lämnade också EDI-rabatt som 2002 uppgick till 28 tkr.

Vi har i vår undersökning fokuserat på leverantörer som är stora och har varit med länge. Totalt är det dock ca 20 leverantörer Skövde handlar med. Bättre avtalstrohet och bättre val inom avtalen hos dessa leverantörer har ett värde som vi inte har belyst i denna undersökning.

Centralt har man genom indragning av 3,62 tjänst sparat 1 168 tkr. Minskningen har möjliggjorts av dels EDI hantering dels skanning av fakturor. En rimlig bedömning är att av personalminskningen kan ca 25% (292 tkr) hänföras till EHP och 75% (876) hänföras till E-fakt.

Tidsmässigt verkar det inte som nyttjarna av EHP som grupp tjänar någon tid. Däremot har man fått en bättre arbetssituation med bättre kontroll över sitt arbete och sin administration och en minskad sårbarheten.

Sammanfattningsvis är en bedömning av EHPs lönsamhet präglad av stor osäkerhet. Var och en får dra sina slutsatser utifrån ovanstående material. Vår uppfattning är att det i dagsläget är svårt att se de stora vinsterna, men att mycket pekar på att det går motivera de kostnader man har idag. Det finns också en del att göra för att förbättra effekterna, se nedan.

E-fakt

E-fakt kostar idag 613 tkr.

På intäktssidan finns minskad central personal för fakturahantering med 876 tkr. Om de intervjuvar vi fått är representativa för samtliga användare pekar det på frigjord tid till ett värde av 1,2 Mkr, men svårigheten är naturligtvis att på kort sikt realisera dessa besparingar.

Även för E-fakt finns mer svårmätta effekter i form av bättre kontroll, dock i mindre omfattning än för EHP.

Den information vi fått fram pekar på att E-fakt lönar sig åtminstone i teorin. Avgörande är naturligtvis i vilken mån man kan tillgodogöra sig den frigjorda tiden.

Förbättringspotential

Något som framstår klart efter denna studie är att den största förbättringspotentialen som kommunen har är att göra en översyn av de processer som föregår själva avropet. På livsmedelsområdet pekar mycket på att en samordning av menyer mm skulle kunna skapa förutsättningar för lägre kostnader. För lågfrekventa beställare kan man överväga om de själva ska göra beställningarna i systemet eller om det finns bättre lösningar.

När det gäller att ansluta leverantörer som man avropar från så är bedömningen att man har anslutit ungefär de leverantörer som passar för nuvarande koncept. För anslutning av ytterligare leverantörer krävs sannolikt nya lösningar till exempel scenario 6.5.

Kommunen har idag två leverantörer anslutna som skickar EDI-fakturor som inte bygger på avrop utan på abonnemang. Här finns ytterligare leverantörer att ansluta för att minska mängden skannade fakturor. Planering pågår också för att successivt ansluta fler leverantörer.

I kostnaderna för båda systemen ligger en del systemförvaltningskostnader som förhoppningsvis kan minska på sikt, i takt med att vanan ökar hos inblandade parter, till exempel genom färre fel från leverantörer och system.

Kommunen skannar idag in sina fakturor själva, det är möjligt att en upphandling av denna tjänst skulle kunna leda till ytterligare besparingar. Anbud utvärderas för närvarande.

Slutord

Skövde kommun är idag en av de kommuner som kommit längst med elektronisk handel. Genom målmedvetet arbete har man skaffat sig kompetens i hantering av verktyget elektronisk handel och hur man hanterar elektroniska leverantörsrelationer. En fortsatt expansion av den elektroniska handeln förutsätter att marknaden utvecklas så att det finns leverantörer som tillhandahåller ett elektroniskt gränssnitt som passar kommunen till exempel scenario 6.5. På kort sikt handlar det först och främst om att upprätthålla nuvarande volym dvs. fortsätta arbeta med nuvarande leverantörer, se till att ansluta eventuellt nya leverantörer om upphandlingar leder till leverantörsbyte. Till förvaltningen hör också att byta/uppdatera applikationer för elektronisk handel när så krävs. Någon väg tillbaka till manuella beställningsrutiner finns inte.

För att få ut mer effekt de satsningar man gjort behöver man göra mer än att förvalta verktyget. De processer som föregår avrop från ramavtal har stor betydelse för hur verktyget kommer att användas och vilka effekter det kan få. Att endast fokusera på processen för avrop från livsmedelsavtalen, är att avgränsa sig för mycket. Genom att titta på hela kostförsörjningsprocessen finns möjlighet att sänka totalkostnaden. Lösningar som till exempel innebär gemensamma menyer som fastställs långt i förväg underlättar både för beställare (färre val) och leverantör (bättre framförhållning). Bättre framförhållning innebär färre restorder vilket innebär mindre avvikelsehantering. Vilka lösningarna blir beror på vilka ambitioner och mål som finns. På marknaden finns ju lösningar i form av att allt köps från cateringfirma, allt produceras i eget storkök, gemensamma menyer, olika menyer som bygger på gemensamma råvaror et cetera. Processer för andra försörjning av andra varugrupper förtjänar också att studeras. Ska alla beställa själva? Kan man uppnå tidsvinster med avropssamordnare som stöttar se som beställer sällan et cetera. Kontentan är att det är verksamhetsansvariga och processägare som har ett jobb att göra för att utnyttja de möjligheter kommunen skaffat sig. I dag finns ett bra statistikunderlag i det system som tillämpas som kan utnyttjas i dessa processöversyner.

Skanning av fakturor är ett komplement till elektronisk handel som idag volymmässigt överstiger ren elektronisk handel. Utredningen pekar på att det är en framgångsrik strategi som det finns anledning att fullfölja. Upphandling av skanning och teckentolkning som extern tjänst pågår i skrivande stund och bör om det bedöms som lönsamt genomföras. När all fakturahandling sker elektroniskt kan effektiviteten successivt ökas genom att mängden EDI-fakturor ökas genom ökad e-handel som baseras på beställningar och/eller EDI fakturor baserade på andra typer av avtal till exempel hyror och konsumtionsavgifter.