Institutionen för kommunikation och information
Examensarbete i datavetenskap 20p
D-nivå
Vårterminen 2007

# Att mäta effekterna av B2B e-handel

## Användning av mätetal för att utvärdera och mäta effekterna av B2B

**Henrik Rosqvist**

HS-EA-DVA-2005-001

**Mäta effekterna av B2B e-handel**

Examensrapport inlämnad av Henrik Rosqvist till Högskolan i Skövde, för magisterexamen (MSc.) vid Institutionen för kommunikation och information. Arbetet har handletts av Eva Söderström.

**Datum**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

**Mäta effekterna av B2B e-handel**

**Henrik Rosqvist**

# Sammanfattning

Elektronisk handel B2B växer sig allt starkare. Företag, organisationer och kommuner har börjat bedriva detta för att automatisera och rationalisera samt på sikt spara pengar.

Detta examensarbete fokuserar på de effekter som införandet av B2B medför, samt hur dessa kan mätas på ett effektivt sätt, något som förekommer i liten skala i nuläget. Syftet med detta arbete har varit att se vilka effekter ett B2B samarbete leder till, samt visa på hur dessa effekter kan mätas. Genom att intervjua samt att skicka ut enkäter till personer i den berörda verksamheten erhölls olika typer av effekter och faktorer som bör mätas för att få ett lyckat resultat i framtiden.

Bakgrundsmaterialet i detta arbete presenterar en rad olika typer av mätmetoder som existerar idag samt hur de används. Vidare presenteras de större typerna av elektronisk handel som idag förekommer.

Resultatet som arbetet genererat är att kommuner idag har ett intresse av att mäta effekter, problemet ligger i att kunna mäta dem. Ett av resultaten har visat att större delen av dagens mätmetoder är för komplexa att använda för att mäta effekterna av B2B i mellanstora kommuner, det krävs mer generella och egenutvecklade mätmetoder för ett lyckat resultat.

**Nyckelord:** E-handel, mätetal, B2B, effekter

# Innehållsförteckning

**1. Introduktion ..... 2**

**2. E-handel ..... 4**

2.1 Definition av e-handel och dess innebörd ..... 4

2.2 B2C Business-to-consumer ..... 7

2.3 C2C Consumer-to-consumer ..... 7

2.4 B2B Business-to-business ..... 8

2.4.1 Fördelar som följd av B2B ..... 8

2.4.2 B2B och dess nackdelar ..... 9

2.5 Mätetal och effekter ..... 10

2.5.1 Typer av mätetal ..... 11

2.5.2 Effekter och problem med att mäta B2B ..... 11

2.5.3 ROI – Return On Investment ..... 14

2.5.4 EVA - Economic value added ..... 14

2.5.5 NPV - Net Present Value ..... 14

2.5.6 ROCE - Return On Capital employed ..... 15

2.5.7 ROE - Return On Equity ..... 15

2.5.8 IRR - Internal Rate Of Return ..... 15

2.5.9 Sammanfattning av mätmetoder ..... 16

**3. Problemformulering ..... 18**

3.1 Problemspecificering ..... 18

3.1.2 Avgränsningar ..... 18

3.1.3 Förväntat resultat ..... 18

**4. Metod ..... 20**

4.1 Datainsamlingstekniker ..... 21

4.2 Litteraturstudie ..... 21

4.3 Intervjuundersökning ..... 21

4.4 Enkätundersökning ..... 22

**5. Introduktion till fallstudien ..... 23**

5.1 Projektet ”Mellansjöregionen” ..... 23

5.2 Effektmål och dess tillhörande nyttoeffekter ..... 24

5.3 Tillvägagångssätt ..... 24

**6. Materialpresentation - enkäter ..... 26**

6.1 Introduktion till materialpresentation ..... 26
6.1.1 Nackdelar ..... 26
6.1.2 Ansvarsfördelning ..... 26
6.1.3 Är e-handel naturligt att bedriva ..... 26
6.1.4 Har köptroheten ökat? ..... 26
6.1.5 Hur viktigt är priset? ..... 27
6.1.6 Är det lägsta priset viktigast? ..... 27
6.1.7 Har ledtider minskat? ..... 28
6.1.8 Inställningen till e-handel ..... 28
6.1.9 Har arbetsuppgifter förenklats? ..... 28
**7. Materialpresentation - intervjuer ..... 30**
7.1 Intervju med inköpsansvarig, Mariestad. ..... 30
7.2 Intervju med upphandlingsansvarig, Tibro. ..... 30
7.3 Intervju med ansvarig, fakturacentralen, Tibro. ..... 31
7.4 Intervju med inköpssamordnare, Tidaholm. ..... 31
7.5 Intervju med städledare, beställer i Intrade – fakturor – Tidaholm. ..... 32
7.6 Intervju med ekonomiarbetare, Tidaholm. ..... 33
7.7 Intervju med kostchef, Tibro. ..... 33
7.8 Intervju med systemadministratör, Mariestad. ..... 34
7.9 Presentation av beställningssystem i centralköket, Intervju med ansvarig beställare i centralkök, Mariestad. ..... 35
**8. Analys ..... 36**
8.1 Effekter för en organisation vid införandet av B2B ..... 36
8.2 Metoder för mätning av effekter – mätetal ..... 37
8.3 Fördelar med elektronisk handel – positiva effekter ..... 38
8.4 Köptrohet – en fråga om kunskap? ..... 39
8.5 Är dagens mätetal lämpliga? ..... 40
**9. Resultat ..... 42**
**10. Diskussion ..... 44**
10.1 Lärdomar och upplevelser ..... 44
10.2 Arbetets betydelse ..... 44
10.3 Värdering av källor och dess tillförlitlighet ..... 44
10.4 Fortsatt arbete och forskning ..... 45
**Referenser ..... 46**
**Bilaga 1 ..... 50**

**Bilaga 2.....54**

# 1. Introduktion

Elektronisk handel (e-handel) är ett relativt nytt sätt att utföra kommersiella transaktioner mellan företag eller mellan individer på. E-handel är ett mycket vitt begrepp och innefattar ett flertal förhållningssätt (se kapitel 2). En betydande faktor för att företag väljer att bedriva e-handel kan härledas till koncept som förbättrad värdekedja, snabbhet, globalisering, förbättrad produktivitet samt att vinna nya marknadsandelar (Laudon & Traver, 2003).

E-handel B2B (Business-to-business), som denna uppsats kommer att fokusera på, är en teknik som förser ett specifikt företag med länkar till dess kunder, leverantörer samt dess interna avdelningar (Hales, Fredendall & Sridharan, 2006).

De främsta fördelarna med B2B är att det kan skapa kunddrivna värdekedjor som leder till lägre kostnader för både köpare och säljare, samt att bättre synkronisera hela värdekedjan med kundernas behov (Kenjale & Phatak, 2002). De flesta är överens om att det går att skapa konkurrensfördelar samt tjäna pengar på att införa B2B. Det är även vida uppmärksammat att införandet av B2B har en hög risk att misslyckas. Det finns många faktorer att beakta för att B2B skall lyckas. De aspekter som bör beaktas vid införandet av e-handel är kundsupport, användarnas beteenden, och mätetal (Kuzic & McKay, 2004). Alla dessa faktorer är viktiga för att B2B skall resultera i framgångar för företaget eller organisationen.

Flera undersökningar visar att stora fördelar kan uppnås för företaget eller organisationen genom att ingå i en B2B relation. Fler och fler företag visar idag en tendens att vilja bedriva sin verksamhet på Internet. Det existerar dock mer kritiska röster att B2B inte leder till så stora vinster så som ofta presenteras. Lee (2002) presenterar i sin artikel nedslående vinster med att införa e-handel (Lee, Pak, and Geun Lee, 2002).

En bättre insikt för hur olika typer av mätetal, så kallade metrics, kan användas kan ge ett mått på hur effekter och resultat av B2B kan säkras. Det är av stor ekonomisk vikt att företag kan mäta effekterna av B2B, på lång sikt. Alla typer av mätetal har som syfte att påverka effekter av en viss handling. Mätetal är ofta relaterade till siffror, så som ROI – Return On Investments. Mätetalen kan samlas in på en mängd sätt och har alltid ett syfte för att företaget skall kunna se om målen uppfylls (Straub, 2000). Alla mätningar har som syfte att visa i vilken riktning företaget är på väg, samt att lära för framtida eventuella projekt.

Ett sätt att kunna avgöra om en B2B har uppnått lyckade resultat eller inte, är att utnyttja mätetal, eller så kallade metrics och KPI. Mätetal kan användas på en mängd olika sätt samt har olika syfte, till exempel att mäta effekterna av B2B. Problemet är oftast inte att det inte existerar mätetal eller metrics. Det finns idag en stor mängd olika typer av mätetal. Problemet ligger alltmer i att kunna avgöra vilka eller snarare vilken typ av mätetal som skall användas just för den specifika situationen. Fler företag idag ser de ekonomiskt långsiktiga fördelarna med att kunna utvärdera och mäta effekterna av B2B. En stor mängd mätetal och KPI – Key Performance Indicators finns idag redan tillgängliga. Det ligger i företagens intresse i att kunna välja ut vilka typer av metrics att använda för att kunna mäta effekterna av en B2B relation. Genom att på ett strukturerat sätt välja ut lämpliga metrics för att kunna mäta effekterna av B2B kan detta leda till långsiktiga vinster i form av bättre projekt i framtiden samt bättre planering och uppvisande av bättre resultat.

B2B har fått en mycket betydande roll för att på ett effektivt sätt kunna hantera ett företags värdekedjor (Hales, Fredendall & Sridharan, 2006). Vissa hävdar att detta relativt nya sätt att bedriva handel är början på en ny era eftersom det fundamentalt förändrar hur affärer görs (Hales, Fredendall & Sridharan, 2006). Anledningen till att företag och organisationer överväger att implementera B2B e-handel är att de har förhoppningen att Internet skall på ett effektivare sätt lösa transaktioner bättre än verktygen i den gamla ekonomin, som telefon och fax (Kaplan & Garicano, 2001). Den gamla ekonomin innebär att sköta sina affärer med telefon och fax.

För att kunna klarlägga detta med att kunna mäta effekterna av B2B handel krävs en större insikt och förståelse för dels vilka mätetal som existerar samt hur de skall användas inom ett visst område.

Detta arbete avser att klargöra vilka olika typer av mätetal som finns tillgängliga samt hur dessa kan användas för att mäta effekterna av B2B.

Materialet i denna studie har samlats in genom en litteraturstudie och fallstudie, med datainsamlingsteknikerna enkätundersökning samt intervjuundersökning. Det slutliga resultatet visade att en ny typ av mätetal krävs för att mätning skall få ett starkare fäste ute i kommunerna.

I kapitel 2.1 definieras e-handel, per definition samt vad begreppet har för innebörd. I kapitel 2.2 förklaras de ingående koncepten i B2C. Kapitel 2.3 kommer att behandla C2C, kapitel 2.4 behandlar B2B och dess ingående koncept. Kapitel 3 kommer att ta upp problemformuleringen som detta arbete har. Kapitel 4 kommer att presentera och beskriva de metoder som i detta arbete valts att arbeta med. I kapitel 5 presenteras och ges en introduktion till fallstudien som genomförts under detta arbete. I kapitel 6 presenteras och diskuteras svaren ifrån enkätundersökningen. I kapitel 7 diskuteras det insamlade materialet ifrån intervjuundersökningen. I kapitel 8 ges en analys av detta arbete som genomförts. Kapitel 9 presenteras arbetets resultat och kapitel 10 ger en diskussion av arbetet.

# 2. E-handel

## 2.1 Definition av e-handel och dess innebörd

Begreppet E-commerce, på svenska ”elektroniska affärer” eller det enklare e-handel, är ett vitt begrepp och kan ha olika innebörd och betydelse. En enhetlig och genomgående definition existerar inte utan varje företag använder ofta sina egna framtagna definitioner vilka dock har gemensamma drag. Vissa statliga institutioner använder begreppet i en vidare bemärkelse då deras fokus ligger på att e-handel är ett affärsmedel. Å andra sidan använder andra företag begreppet mera specifikt för att framhäva ett visst område (United States General Accounting Office, 2002). Det kan upplevas lite problematiskt att det existerar en så stor mängd definitioner för att peka på samma uppfattning om vad det innebär. Mängden definitioner gör ibland att det saknas en gemensam bild om vad e-handel egentligen handlar om, det saknas en djupare förståelse för fenomenet (Wilkins, Swatman, & Castleman, 2000).

> *”The terms Internet, electronic commerce, electronic business, and cyber trade are used often [and] interchangeably and with no common understanding of their scope or relationships. Establishing terms that clearly and consistently describe our growing and dynamic networked economy is a critical first step toward developing useful statistics about it”* (Mesenbourg, 1999, p. 1).

Detta citat visar på att det förekommer en mängd definitioner som ofta används synonymt med varandra. Det saknas en förståelse för begreppens betydelse och innebörd. Första steget för att få fram användbar statistik om e-handel är att komma överens om en gemensam och etablerad definition av begreppet och dess innebörd.

Enligt Loren Yager (2002) skiljer sig definitionerna åt på grund av två faktorer: typ av nätverk och typ av form eller transaktion. Exempelvis säger vissa definitioner att begreppet handlar om transaktioner som sker över Internet (United States General Accounting Office, 2002). Den andra faktorn handlar om vilken form av transaktion det rör sig om. Definitioner som behandlar alla aspekter som kan relateras till någon form av kommunikationsnätverk. Gemensamt för de två är att en e-handelstransaktion måste involvera en köpare, en säljare, en produkt eller service, samt någon form av betalningshantering (United States General Accounting Office, 2002)

Här presenteras ett antal vedertagna definitioner av begreppet e-handel. Vedertagna betyder i detta fall att de är representativa för de definitioner som används i litteraturen. Definitionerna är antingen angivna av större internationella företag, eller företag som är relaterade till e-handel.

> *”Electronic commerce is usefully defined as: the conduct of commerce in goods and services, with the assistance of telecommunications and telecommunications-based tools…”* (Roger, 1999, p. 3).

Detta citat innebär enkelt att e-handel handlar om att utbyta varor och tjänster med hjälp av telekommunikationsbaserade verktyg, såsom Internet. Detta citat har valts därför att det pekar på att e-handel fungerar så att tjänster och varor köps med hjälp av Internet, vilket är centralt för det fortsatta arbetet i denna studie.

> *"Total value of goods and services exchanged electronically between businesses"*. (United States General Accounting Office, 2002).

Citatet innebär att e-handel är det som bedrivs när varor och tjänster elektroniskt utbytes mellan företag. Detta citat har valts därför att det visar på att varor och tjänster utbyts elektroniskt emellan företag. Detta är betydelsefullt för att det är precis så arbetet bedrivs mellan de kommuner som senare kommer att undersökas i en fallstudie.

Lawrence et al. (1998) har definierat e-handel som att sälja varor och tjänster över Internet Mitchell (2002) anser att e-handel innebär följande (Mitchell, 2002):

- Bedriva affärer elektroniskt både inom organisationen och företaget samt externt med klienter och övriga parter.
- E-handel innebär att göra om ens affärsprocesser samt att använda nätverkstekniker och övriga tekniker för att bedriva handel elektroniskt.
- E-handel innebär att uppnå sina affärsmål genom att förbättra effektiviteten, reducera kostnader, öka transaktionshastigheterna, utöka marknaden, samt att arbeta effektivt tillsammans med ingående partners.

En närmare granskning av ovanstående definitioner visar att de inte skiljer sig åt nämnvärt. Ett genomgående tema är att i samtliga definitioner finns en etablerad upprättad länk mellan köpare och säljare, samt att det sker över Internet. I sin enkelhet innebär samtliga definitioner att det är en form av transaktion som sker över Internet mellan två eller flera inbundna parter, i ett nätverk. Baserat på dessa argument kommer följande definition användas i denna uppsats:

> *E-handel är ett samspel mellan två eller flera aktörer där varor och tjänster utbyts elektroniskt mellan företag eller organisationer.*

Citatet ovan ger en snabb bild av vad e-handel handlar om samt hur det bedrivs, varor och tjänster utbyts med hjälp av datorer och Internet.

Internet som plattform har medfört stora fördelar för företag att bedriva sina affärer på. E-handel erbjuder helt nya möjligheter att förbättra effektiviteten i affärsprocesser. E-handel resulterar även i att kostnader kan reduceras samt att mellanled reduceras ofta. E-handel medför ofta även att nya marknadsandelar kan vinnas samt en ökad konkurrenskraft.

Eftersom de flesta företag insett att e-handel kan ha betydande fördelar för dem har de mer och mer introducerat e-handel i sin verksamhet. Det finns flera anledningar till att företag väljer att använda sig av e-handel. Exempel på faktorer som inverkar på företagen att införskaffa e-handel kan delas in i två huvudkategorier, konkreta och abstrakta fördelar. En stor aspekt varför företag införskaffar e-handel är att kunna tjäna mera pengar än vad de gjorde tidigare med traditionell teknik.

En stor fördel med att introducera e-handel är att företagen avser att öka automatiseringen av dess nuvarande processer. En följd av detta är att de ämnar öka sin affärseffektivitet (Damsgaard and Karlsbjerg, 2003). Andra fördelar med att implementera e-handel är att korta tiden med att nå ut med varor och tjänster till kunderna. Andra inte lika påtagliga fördelar med att introducera e-handel är att vinna kundernas lojalitet samt starkare konkurrenskraft på marknaden.

E-handel gör det möjligt för företag och organisationer att reducera kostnader för telekommunikation, minimera kostnader för att lagra varor och produkter, samt att reducera kostnader för distribution av varor och tjänster (Quaddus, 2005). Quaddus (2005) talar även om interna och externa fördelar med att införskaffa e-handel. Han nämner i sin artikel att det finns interna och externa drivkrafter för att anskaffa e-handel. Bland de interna kan nämnas följande (Quaddus, 2005).

- Rykte
- Nya marknadsandelar
- Pressade priser – marknadsledande

Bland de externa faktorerna nämner Quaddus (2005) följande:

- Externa relationer med leverantörer
- Tid kan sparas, ju mer tid som kan sparas, desto starkare drivkraft
- Priset per produkt kan reduceras, ju lägre priset blir desto starkare blir drivkraften.

Daniel och Grimshaw (2002) har identifierat fyra olika faktorer de anser speciellt viktiga för att införskaffa e-handel. Faktorerna de nämner är enligt nedan:

- Konkurrenskraft
- Kunder
- Leverantörer
- Interna aspekter

Företag anser att om de inte införskaffar e-handel så kan detta resultera i lägre konkurrenskraft gentemot konkurrenter på marknaden, mot dem som redan har eller som tänker införskaffa e-handel. För den andra faktorn, (om kunder), anser företag att detta kan vara en pådrivande orsak till att införskaffa e-handel eftersom det innebär att de kan bättre tjäna kundernas behov och ge bättre och mer service. Det är även ofta ett önskemål från kundernas sida att företag erbjuder e-handel. Den tredje faktorn relaterar till att e-handel kan hjälpa företag eller organisationer att hitta nya leverantörer samt att göra bättre inköpskedjor. Den sista aspekten innebär att företag har en drivkraft att införskaffa e-handel för att det kan hjälpa dem att minska kostnaderna för intern kommunikation och på så sätt spara mer pengar.

För att göra en sammanfattning av effekterna av e-handel kan sägas att det är framförallt tre processer som förbättras vid införandet av e-handel. För det första kan sägas att företagets produktionsprocesser förbättras. Produktionsprocesser inkluderar betalningsärenden, länkar med ens leverantörer och handläggare. Den andra processkedjan är processer som berör eller fokuserar på kunderna. Detta involverar kundundersökningar, det blir lättare att nå ut till kunden och att lättare kunna hantera inkomna order från kunder. Den tredje processen är aspekter som berör det egna företaget, dess interna avdelningar. Detta är relaterat till företagets egna resurser, så som informationsdelning mellan avdelningarna på företaget. Ett återkommande tema för en mängd företag handlar om att sänka kostnader samt att automatisera befintliga processer.

Företag som har hela sitt produktutbud publicerat på Internet innebär en lägre sökningskostnad för köpare, lägre sökningskostnader resulterar ofta också i kortare tid ägnat åt sökning av potentiella produkter. En stor kostnad som kan reduceras eller nästan elimineras med införandet av e-handel är transaktionskostnader i och med att pappersarbete i stor mån försvinner (Laudon & Traver, 2003).

Av ovanstående stycke av presenterade fördelar med att införa e-handel kan urskiljas att flera fördelar har ungefär samma budskap. Ett tydligt budskap är att företagen som introducerat e-handel vill automatisera samt sänka kostnaderna på ett eller flera områden. Ett återkommande tema är att automatisera befintliga affärsprocesser samt att minska transaktionskostnaderna mellan parterna.

## 2.2 B2C Business-to-consumer

När handel och transaktioner utförs över Internet, finns det en mängd olika typer eller modeller att använda för att bedriva handel. En etablerad sådan modell är B2C-Business-To-Consumer. I denna typ av e-handel är det inte företaget som är i fokus utan den enskilda individen. B2C är när ett företag säljer tjänster och/eller produkter till en kund eller konsument, genom elektroniska kanaler direkt till denne (Bidgoli, 2002). B2C e-handel beskrivs lättast som då, en individ använder ett webbgränssnitt där de kan söka i kataloger belägna på Internet, och därifrån, väljer, och köper, de produkter som passar dem (Turban et al, 2004). Enligt Bidgoli (2002) involverar B2C fem olika aktiviteter, den första, aktiviteten handlar om informationsdelning. Ett företag som använder B2C e-handel som modell kan utnyttja ett flertal applikationer för att dela information med kunderna. Hemsidor, kataloger online, E-mail och reklam på Internet är idag vanligt förekommande media som används för att få ut information till potentiella kunder. Den andra, handlar om orderhantering och orderläggning. Bidgoli (2002) hävdar att konsumenten kan använda elektroniska formulär eller E-mail för att beställa en vara eller en tjänst (Bidgoli, 2002). Den tredje punkten berör betalning. Bidgoli (2002) nämner här tre punkter, kreditkort, elektroniska checkar, och direktbetalning. Även traditionsenliga faktorer bör kunna hänföras hit, eftersom de fortfarande används av företag. Den fjärde aspekten Bidgoli (2002) tar upp handlar om företagens åtaganden. Detta innebär att dem är ansvariga för att se till att den beställda varan levereras till beställare. Den sista punkten handlar om aspekter när själva köpet är avklarat, hit kan support av diverse slag räknas.

B2C är mycket vanligt i dagens samhälle. För konsumenterna innebär detta stor handelsfrihet och enkelhet, jämfört mot traditionell handel som inte kan erbjuda alla typer av varor på ett och samma ställe. Den amerikanska sidan amazon.com har varit och är ett mycket framgångsrikt exempel på B2C.

## 2.3 C2C Consumer-to-consumer

Denna typ av e-handel fokuserar inte på företag alls, utan den enskilda individen står åter i fokus. Den här e-handelsformen behandlar sålunda affärstransaktioner mellan individer. Personer kan sälja en stor mängd olika typer av produkter, utan att behöva rikta sig till en speciell bransch (Bidgoli, 2002). Försäljningen tar ofta formen av auktioner där användare kan lägga bud på en upplagd vara eller produkt. Ett internationellt exempel är den amerikanska sidan ebay.com, medan blocket.se är ett svenskt sådant.

Fördelarna med C2C är tillgänglighet, auktionssidor finns alltid tillgängliga online. C2C erbjuder även en bred marknad eftersom C2C inte fokuserar på specifika produkter eller vänder sig till specifika branscher. Ytterligare en stor fördel, ekonomiskt, är att det inte existerar några mellanled i köpen. Den enda kostnad som tillkommer är kostnad för leverans. C2C har även några nackdelar relaterat till sig. En av dem handlar om garantier och varans skick. Denna e-handelsform erbjuder sällan garantier eller ångerrätt.

Den här typen av e-handel finns ett mycket stort intresse för, mest på grund av att det är enkelt att kunna sälja och köpa produkter och varor på Internet.

## 2.4 B2B Business-to-business

Business-to-Business (B2B) är den e-handelsform som är i fokus för denna uppsats. Därför kommer denna modell att beskrivas mer ingående än de ovan presenterade modellerna.

B2B involverar elektroniska transaktioner mellan två eller flera företag, organisationer, eller kommuner. Följande definition visar på detta:

> *”B2B e-commerce is simply defined as e-commerce between companies” (Andam, 2003,* p. 9*).*

Denna typ av e-handel har varit ett av de mest lovande fenomen som uppstått som ett resultat av uppkomsten av Internet. Den initiala grundidén var relativt enkel, att reducera traditionella lager för att förbättra samspelet mellan utbud och efterfrågan. I och med att lagren reducerades kunde dessa varor erbjudas till försäljning över Internet (Ordanini, 2003). B2B innebär inte enbart kontakter och länkar mot andra företag utan även etablerade länkar med kunder, leverantörer, och avdelningar inom det egna företaget (Turban et al). I detta fall är ”kunden” ett annat företag. B2B har under de senaste åren växt i mycket snabb takt. Andam (2003) hävdar att, av all typ av e-handel så utgör B2B 80 %. På senare år har Internet en betydande del i att transaktioner relaterade till B2B ökat drastiskt. B2B är idag den snabbast växande formen av e-handel (Bidgoli, 2002).

Det finns flera anledningar till varför företag väljer att ingå i en B2B-relation med andra företag. För det första är inte alla typer av aktiviteter ekonomiskt lönsamma att bedriva som en B2B-relation. Målet eller motivet med att bedriva B2B beror på vilken sort, eller vilken typ av affärsprocesser företaget i fråga bedriver. Om företaget i fråga ägnar sig åt inköp av olika slag är det primära målet att reducera kostnader för detta samt att försöka snabba upp handläggningstider.

### 2.4.1 Fördelar som följd av B2B

Motiven till varför företag tillämpar B2B visar att det finns flera typer av mål. Vid en närmare granskning av målen med att införliva B2B kan dock observeras att ekonomiska vinster står högt i kurs. Möjligheter att kunna reducera kostnader samt att försöka snabba upp befintliga processer är två mycket drivande faktorer till att införskaffa B2B. Dock varierar det huvudsakliga målet från bransch till bransch, beroende på vilket verksamhetsområdet är.

Om ett antal generella mål eller motiv till att införskaffa B2B e-handel, som gäller i stort för samtliga branscher, så är drivkraften att spara pengar genom att snabba upp hastigheten i processer, eliminera antalet fel, samt att eliminera en stor del manuella

aktiviteter betydande faktorer för många företag (Andam, 2003). En annan ekonomisk stor fördel idag är att leverantörer som är del i en B2B relation online kan få tillgång till lagerstatus eller antal kvarvarande produkter. De kan på detta sätt i god tid leverera nya varor utan att egentligen alls kontakta företaget i förväg. Keeffe (2001) säger i sin artikel att fördelarna med B2B är att tillverkaren har möjligheter att reducera priser samt att manipulera information från alla olika sektorer i företagets värdekedja för att se eventuella värdeökningar eller vinster.

Lucking-Reiley och Spulber (2000) har i sin artikel tagit fram fyra kategorier av fördelar som en följd av införskaffandet av B2B:

- Effektiviseringar uppstår genom att transaktioner automatiseras
- Ekonomiska vinster genom att nya marknader skapas
- Sammanslagning av utbud och efterfrågan genom organiserade utbyten av varor och tjänster.
- Förändringar i integreringen av företag, företag som ägnar sig åt liknande verksamhet kan lättare slås samman.

Andam (2003) har i sin rapport presenterat 3 huvudsakliga kostnader som reduceras med B2B e-handel.

- Reducerad sökkostnad
- Reducerad kostnad för processhantering
- Förbättrad logistik och lagerkontroll

Kostnader minskar eftersom köpare inte behöver gå genom mellanhänder och tredje parter för att hitta information om leverantörer, produkter, samt priser – som ofta är fallet i traditionell handel (Andam, 2003). Processhantering blir billigare eftersom orderläggning och betalningar har automatiserats och sker online. Den tredje punkten följer också av automatisering och digitalisering av information (Andam, 2003).

### 2.4.2 B2B och dess nackdelar

Det finns många fördelar med B2B, bland annat att pengar skulle kunna sparas. I och med att en så stor mängd material presenteras i ämnet är det lockande för företag att överväga att skaffa B2B utan att egentligen tänka på de långsiktiga effekterna av det. Nackdelar med B2B sorteras ofta under nackdelar relaterade till e-handel i sin helhet. Bidgoli (2002) nämner i sin bok fem nackdelar med B2B:

- Bredbandskapacitet
- Säkerhetsrelaterade koncept
- Tillgänglighet
- Acceptans
- Bristande förståelse för affärsstrategier och mål

Dessa fem nackdelar, bör kanske mest ses som problem istället för direkta nackdelar. Ingen av Bidgolis (2002) punkter nämner någon punkt direkt relaterat till ekonomisk handel. Slutsatsen av detta är att företag som ämnar implementera B2B måste beakta både för- och nackdelar för att nå ett lyckat resultat.

Huemer (1998) nämner några övriga problem med B2B, t.ex. problem relaterade till standarder. Om flera företag eller organisationer använder sina egna standarder uppstår problem vid överföring av data och information. För effektivitetens skull är det av stor vikt att parterna enas om en gemensam standard att använda (Huemer, 1998).

Omelayenko och Fensel (2001) talar i sin artikel om att det kan uppstå problem med att få olika standards att interagera med varandra på ett funktionsdugligt sätt. Dessa standarder är bland annat standarder för att utbyta meddelanden, specificera produkter samt att specificera produktkataloger.

Laflamme och Biggio (2001) beskriver lite annorlunda problem som kan uppstå med B2B, och säger att B2B eventuellt kan skapa maskopier eller andra överenskommelser som relaterar till anti-tillit. Detta kan dock jämföras med traditionella marknader där även detta förekommer. De nämner ett antal faktorer som bör beaktas innan ett B2B avtal genomförs, detta för att uppnå god tillit samt även juridiska aspekter (Laflamme & Biggio, 2001):

- Vem har tillgång till konkurrensmässig känslig information
- Vad eller vilken typ av information kommer att utbytas eller delas med varandra
- Finns informationen som skall delas tillgänglig på andra ställen
- Hur uppdaterad eller ny är informationen när det tillgängliggörs

Ovan nämnda aspekter är viktiga att ha en övergripande syn på sett ur ett säkerhetsmässigt perspektiv, samt för att bygga god tillit gentemot ens partners.

Att avgöra om en B2B investering har lyckats eller inte är inte helt trivialt. Allt eftersom företag etablerar kontakter med fler och fler företag för att bedriva B2B e-handel behövs en form av måttstock eller så kallade mätetal för att kunna analysera och konkret kunna mäta effekterna av B2B e-handel.

## 2.5 Mätetal och effekter

Mätetal kan liknas vid en faktor som någon ämnar mäta i samband med en viss handling, i detta fall B2B. Idag har även forskare börjat intressera sig för att mäta effekter och använda mätetal inom området elektroniska affärer, för att påvisa framgångar och effekter för företaget (Novak & Hoffman, 1997). För att kunna avgöra effekterna av B2B, till exempel visa på vinst eller inte, krävs tillförlitliga mätetal. Det existerar en mängd sådana redan idag, i form av olika typer av skalor eller mått.

Det första steget när det gäller all typ av mätning, oavsett område, är att definiera samt att komma överens om vad som skall mätas. Detta visar följande definitioner av Straub (2000) på:

> *”Measures are attributes of a phenomenon of interest”, ”Metrics for businesses and organisations provide a benchmark against which strategic goals are assessed*” (Straub, 2000, p.4).

Mätetal för företag och organisationer är ett bra mått på hur de kan jämföra sig med andra företag på marknaden, samt hur de skall kunna uppnå sina uppsatta mål.

Innan skalor och olika typer av mått presenteras är det värt att nämna att mäta effekterna av B2B är komplicerat, bland annat för att det är nytt (Mesenbourg, 1999). Mesenbourg talar om att ett köp som sker över Internet involverar en mängd olika processer. De är till synes relativt enkla, men är komplicerade att mäta, vilket visas i följande citat:

> *”Understand the effects of these processes on business operations and costs, its suppliers and customer relationships, and its competitive industry position are a significant measurement challenge”* (Mesenbourg, 1999, p. 1).

Det är komplicerat att förstå effekterna av affärsprocesser, dess kostnader, relationer med kunder och leverantörer. Att förstå dem kan dock ge en stor fördel konkurrensmässigt sett.

### 2.5.1 Typer av mätetal

Det finns en mängd olika typer av mätetal för att mäta olika typer av effekter av B2B. För att lättare få en överblick av olika typer av mätetal är det vanligt att klassificera dem i olika kategorier. Ett vanligt indelningssätt är att dela in mätetal i kvantitativa och kvalitativa mått. Kvantitativa mått relaterar till mönster eller summor av olika slag, även olika enheter. Kvantitativa mått anses enkla att observera och även mäta (Jacoby, 2005). Av de strategiska mätetal som används faller metoder som Return on investment, ROI, Net Income och Economic value added, EVA, under kategorin kvantitativa mått. För en mera ingående förklaring av måtten se kapitel 2.4.2.

Kvalitativa mätetal behandlar aspekter som inte är lika lätt att mäta i siffror eller ekonomiska summor. Dessa mått har ofta användaren och dennes situation i fokus (Jacoby, 2005). Lite förenklat kan alla typer av mått placeras i någon av dessa två huvudkategorier. Problem uppstår om metoder fokuserar både på ”hårda” och ”mjuka” aspekter. Detta beror på att det då inte finns en metod att använda utan det kan innebära att det behöver användas flera olika mätmetoder för att kunna mäta på ett bra sätt.

### 2.5.2 Effekter och problem med att mäta B2B

Innan olika typer av mått beskrivs kan nämnas att det är idag är få som ägnar sig åt mätning av B2B. En anledning är att intervjuer och undersökningar görs på en för generell nivå (Teltscher, 2006). Teltscher (2006) hävdar i sin artikel att problemet är att identifiera en mängd väldefinierade, mätbara indikatorer som också kan användas internationellt.

Det vanligast förekommande problemet är ofta att komma på vad som skall mätas för att få ett bra mått på hur effekterna ser ut. Teltscher (2006) presenterar 12 indikatorer, som utgör de grundläggande aspekterna att undersöka och mäta vid elektroniska affärer. Indikatorerna täcker grundläggande, relevanta faktorer för ett lyckat resultat, vilka är väl representerade och har varit i fokus för forskning i flera år. Några av Teltschers (2006) punkter är följande:

- Andel företag i samarbetet som använder datorer i stor utsträckning
- Andel anställda inom företagen som använder datorer
- Andel företag i samarbetet som använder Internet

- Andel anställda i samarbetet som använder Internet
- Andel företag som hanterar orderhandläggning via Internet

För att se hela resultatet av Teltschers undersökning, se Teltscher (2006). Ovanstående punkter är enkla att mäta och kontrollera, men är inte alltid applicerbara för att mäta effekterna av B2B.

För att företag skall kunna få en inblick i de mest använda typerna av effekter som uppkommer av B2B presenteras dem i en lista nedan (Projekt elektroniska affärer, Mariestads kommun, 2003).

- Förbättrande av befintliga företagsprocesser
- Reducerade sökkostnader
- Reducerade transaktionskostnader
- Automatisering – reducerat pappersarbete
- Billigare inköp
- Värdekedjor blir lättare att kontrollera och hantera
- Ökad konkurrenskraft
- Konsolidering av marknader
- Orderhandläggning sker elektroniskt – leder till effektivisering
- Förbättrad logistik och hantering av produkter
- Reducerade produktionskostnader
- Effektivare inköp
- Effektivisering av orderhantering

Mätetal för att mäta effekter och effektivitet av webbsidor skall inte förväxlas med mätetal för att mäta effekterna av B2B, de fokuserar ofta på olika saker. Faktorer som anses speciellt viktiga för B2B är automatisering av dokumenthantering samt automatisering av kontroll och observation. Även om inkomster, som i procent kan mätas, som genererats via inkomster erhållna som ett led i att använda Internet återkommer igen till de ekonomiska mätetalen, de kan således relativt enkelt mätas och observeras. En annan indikator som kan mätas är att undersöka om B2B lett till att nå ut till nya marknader. Detta är inte lika enkelt att mäta då inga direkta siffror eller tal finns att luta sig på. De metoder som fokuserar på absoluta tal, så som ROI (Return On Investment) kan troligtvis inte användas i detta fall, för att få ett bra resultat.

> ”*Intermediaries reduce search costs by consolidating markets, providing marketing information and offering an assortment of goods and services, so that buyers obtain the cost efficiency of one-stop shopping, rather than spending time contacting multiple suppliers*” (Reiley and Spulber, 2000, p. 5-6).

Citatet ovan säger att mellanled reducerar sökkostnader genom att de slår samman marknader. Detta leder till att kunder kan komma åt information direkt utan att de skall behöva kontakta flera olika leverantörer. Reiley och Spulber (2000) tar i slutet på sin rapport upp vikten av att kunna mäta effekten av dessa ekonomiska fördelar. I fallet B2B hävdar de att forskning kring att mäta produktivitet för att reflektera totala inkomster, vilket inkluderar lägre sökkostnader samt lägre handläggningskostnader, för både säljare och köpare (Reiley & Spulber, 2000). Även Araujo (2001) talar i sin rapport om nödvändigheten att mäta transaktionskostnaden i ett steg mot att kunna analysera B2B marknaden.

Garicano och Kaplan (2000) har forskat och gjort försök med att mäta transaktionskostnader relaterat till B2B. De genomförde bland annat effektivitetsstudier av B2B och delade in dessa i tre kategorier enligt följande:

- Processförbättringar
- Förbättrande av sin marknadsposition
- Indirekta fördelar

Garicano och Kaplan (2000) mätte processförbättringar genom att jämföra tid och ekonomisk kostnad i nuläget jämfört med de tidigare fysiska processerna. Resultatet visade till exempel 14 % lägre kostnader, av den totala kostnaden. För att se hela resultatet hänvisas till (Garicano and Kaplan, 2000).

Nedan visas aspekter som kan användas för att mäta effekter, eller påvisa resultat, i detta fall B2B. Tabellen nedan visar två olika typer av mätetal, konkreta och abstrakta. De konkreta mätetalen är ofta enklare att mäta eftersom de behandlar siffror, procent och summor. Dessa mätetal är ofta lättare att jämföra gentemot de abstrakta. De abstrakta mätetalen behandlar aspekter som inte handlar om summor och procent eller absoluta tal. De abstrakta mätetalen är ofta betydligt svårare att mäta än de konkreta.

Tabell 1 Översikt över ett antal abstrakta och konkreta mätetal som förekommer (från Garicano & Kaplan 2000).

| ABSTRAKTA MÄTETAL | KONKRETA MÄTETAL |
|---|---|
| QoS – quality of service | Ökade intäkter |
| Förbättrad kommunikation med partners | Minskade kostnader |
| Förbättrad kommunikation med leverantörer | Antal leverantörer i samarbetet |
| Förbättrad kommunikation med investerare | Kostnader för befintliga processer |
| Stärkt konkurrenskraft | Process automatisering |
| Inblandade parters personliga åsikter | Affärseffektivitet |

De abstrakta mätetalen är betydligt mer krävande att undersöka samt att få ett enkelt svar på. De konkreta är betydligt enklare att konkretisera och relatera till procent, siffror och belopp.

### 2.5.3 ROI – Return On Investment

Metoden return on investment, ROI, är en metod som avser att beskriva hur fördelaktig en investering är. ROI mäter hur stor vinst eller hur stor nyttan är i förhållande till vad det kostade att införliva (Lundberg, 2004).

Formeln för att beräkna ROI är enkel och visas nedan (Harris, 2001).

ROI (%) = Förtjänst – Kostnader x 100/Kostnader

Metoden ROI används således för att indikera hur mycket pengar in investering ger, relativt till investeringen. En nackdel med ROI är att den inte anger hur länge investeringen varar.

### 2.5.4 EVA - Economic value added

Metoden economic value added, EVA, innebär att alla investeringar måste klara av sina kostnader. Detta innebär att om en ekonomisk vinst uppstår så skall denna minskas med de kostnader som uppstår av satsningen (Lundberg, 2004). Enligt Lundberg (2004) är denna metod ett komplement till andra mål som företag eller organisationer har, som till exempel tillväxt och ökade marknadsandelar.

Nedan visas en formel för att beräkna EVA (Virtanen & Salmi 2001).

EVA = NOPAT – WACC x Capital

*NOPAT = Net Operating Profit After Taxes*

*WACC = Weighted Average Cost Of Capital*

EVA är alltså en metod som beräknar det verkliga ekonomiska resultatet hos en organisation eller ett företag. EVA kan beräknas som nettorörelsens vinst efter skatter sedan subtrahera avdrag för alternativkostnader för ett investerat kapital.

### 2.5.5 NPV - Net Present Value

Net Present Value, NPV, är en ekonomisk eller ett finansiellt mått som beräknar tidsvärdet av pengar som investerats i ett företag eller i en organisation. Nedan visas formeln för att beräkna NPV (Mayes & Shank, 2006).

$$\mathrm{NPV} = \sum_{t=1}^{n} \frac{PV}{(1+r)^t} - C_0$$

Där symbolerna är enligt nedan:

T = tiden för pengaflödet

N = den totala tiden för projektet

R = diskontering

PV = Andelen pengar vid en given tidpunkt

C0 = Kapitalet vid början av investeringen, tid t = 0

NPV är en summa eller ett belopp som anger hur mycket värde en given investering kommer att resultera i. För att genomföra denna beräkning mäts alla betalningsflöden över tiden tillbaka till nuläget i nuvarande tid. Om resultatet blir negativt bör man överväga att inte genomföra projektet.

NPV är en mätmetod för att kunna avgöra om kända betalningsflöden tillför ett större värde än vad investeringen som gett upphov till flödena kostar.

### 2.5.6 ROCE - Return On Capital employed

Denna mätmetod indikerar prestationsförmågan och lönsamheten på kapitalsatsningarna i ett företag. Måttet kan användas som en indikation på hur bra ett företag använder sitt kapital för att skaffa större eller mer intäkter. Denna metod mäter alltså kapitalavkastningen, vilket är den svenska översättningen på mätmetoden oven.

Kapitalavkastning beräknas genom att ta vinster före skatt och ränta och dela detta med skillnaden mellan totala tillgångar och ens skulder.

Nedan visas en förenklad formel för att beräkna ROCE:

$$\text{ROCE} = \boxed{\frac{\text{EBIT}}{\text{Total assets - liability}}}$$

Formeln ovan säger att för att beräkna ROCE så skall EBIT (earnings before interest and taxes) divideras med totala tillgångar minus eventuella skulder.

### 2.5.7 ROE - Return On Equity

Return on equity, ROE, är ett mått på effektivitet. Denna mätmetod säger att hur mycket vinst genereras för varje krona (dollar) av ens tillgångar. Ett företag som har ett mycket högt ROE värde kan ha detta på grund av att de inte kräver några tillgångar. I och med detta är det inte alltid en fördel att ha ett högt ROE värde i företaget.

Nedan visas en formel för hur ROE kan beräknas (Walsh, 1996)

$$\boxed{\textbf{ROE}} = \boxed{\frac{\textbf{Profit after taxes}}{\textbf{Fond}} \times 100}$$

Denna mätmetod tar dock inte i beräkningarna framtida tillväxtfaktorer, det är enligt Walsh (1996) en metod för att mäta värdet på kort sikt.

### 2.5.8 IRR - Internal Rate Of Return

Metoden Internal Rate Of Return, IRR, är en metod för att avgöra om de skall göra långsiktiga investeringar eller inte.

IRR av en investering i ett projekt är värdet av intresset som leder till att NPV är lika med noll (Talavera, Nofuentes & Fuentes 2005). Metoden beskriver avkastningen på en given investering i form av en genomsnittlig ränta.

IRR använder sig av NPV som bas för att beräkna det slutgiltiga värdet på IRR. Nedan visas en formel för att beräkna IRR.

$$NPV = 0 = \text{inital investment} + \frac{\text{Cash flow Year 1}}{(1+IRR)^{1}} + \dots \frac{\text{Cash flow Year n}}{(1+IRR)^{n}}$$

Formeln ovan innebär att *initial investment* är investeringen i början av projektet i företaget. *Cash Flow* är ett mått på hur mycket pengar eller kapital som genereras av företaget – detta mäts efter att skatter är betalda.

Att beräkna IRR är en process som kan likna en iteration för att finna ett diskonteringsvärde som genererar ett NPV värde som är lika med noll.

### 2.5.9 Sammanfattning av mätmetoder

De ovan presenterade metoderna fokuserar alla på pengar i någon form, då de även härstammar från ekonomin. Vid en närmare analys av de beskrivna modellerna ses att några är mer generella än övriga, till exempel så kan ROI användas i mycket stor omfattning då den är mycket generell. Metoden IRR är relativt komplex men ger ett värdefullt mått på om investeringar skall göras eller inte. Vilken av de ovan beskrivna metoderna som skall användas för ett företag eller kommun beror mycket på hur verksamheten ser ut samt vilken kompetens som finns för att kunna använda dem. Vissa metoder kräver en stor insikt i företagets ekonomiska struktur.

Tabell 2 på nästa sida visar en sammanfattning av de ovan beskrivna metoderna. Den visar på ett antal metoder som kan tillämpas för att mäta effekter, summor, och påvisa resultat eller ekonomisk vinning.

Tabell 2 Sammanställning av mätmetoder och dess egenskaper

| METOD | DEFINITION | FÖRDELAR | NACKDELAR |
|---|---|---|---|
| **ROI- Return on investment** | vinsten divideras med investeringskostnaden. | Lätt att mäta. | Tar ej i beaktande flexibilitet och abstrakta faktorer. |
| **NPV – Net present value** | Denna metod jämför värdet av dollarn idag, med värdet av samma dollar i framtiden. | Tar hänsyn till samtliga värdeförändringar under ett projekt. | Tar ej hänsyn till rabatter eller avdrag som kan förekomma vid T.ex. inköp. |
| **IRR – Internal rate of return** | Denna metod tar reda på avkastningen av investeringen. Används av företag för att avgöra lång siktiga investeringar. | Tar hänsyn till tidsaspekten för pengars värde. | Problematisk att använda då ofta pengaflöden varierar kraftigt år från år. |
| **EVA – economic value added** | Mäter företags förtjänst eller vinst. | Kan precist definiera värden för ett företag. | Komplex, dyrt att finna de delar som är mest lönsamma. |
| **ROE – Return on Equity** | Mäter avkastning på företagets eget kapital, hur effektivt ett företag använder sina tillgångar för att ta fram vinst. | Bra metod för att ge ett mått på konkurrenskraft, T.ex. gentemot övriga företag. | Kan ge falska förhoppningar eftersom metoden tar ej hänsyn till T.ex. skulder |
| **ROCE – Return on capital employed** | Ett mått som indikerar lönsamheten på kapitalsatsningarna i ett företag. Beräknas genom att ta vinst före ränta och skatt och dividera detta med skillnaden mellan alla tillgångar och eventuella skulder. | Kan användas för att påvisa effekter så som starkare konkurrenskraft gentemot konkurrenter. | Problematiskt att använda om företaget har stora tillgångar så som fonder. (www.investopedia.com) |

De metoder för att mäta effekter, vinster eller effektivitet som har presenterats är bara ett urval bland befintliga metoder, men är dock de vanligast förekommande och största metoderna. De kommer i detta arbete att användas i en fallstudie för att konkret observera om litteratur och verklighet går i samma riktning. Anledningen till att just de metoderna ovan valdes är att de är mest representerade i litteraturen, samt att de kan utgöra en bra grund i den fallstudie som kommer att genomföras i detta arbete.

# 3. Problemformulering

Att bedriva e-handel blir idag allt vanligare, både mellan företag och konsumenter, samt mellan företag och företag, så kallad B2B. Företagen idag eftersträvar allt lägre priser och effektivitet. Lyckas de inte få till de automatiseringar och effektivitetsförändringar får företagen allt svårare att stå emot konkurrensen på marknaden. För att uppnå automatisering och effektiviseringar i ett led att sänka priser och stärka sin konkurrenskraft på marknaden är B2B en modell som används för att förbättra företagens situation på marknaden.

B2B har idag bland företag blivit allt mer frekvent förekommande. Internet har en stor del i att transaktioner relaterade till B2B ökat dramatiskt på senare år (Bidgoli, 2002). Fördelarna som företagen ser det, med att ingå i en B2B relation, är ekonomiskt stora, som att reducera kostnader och snabba upp handläggningstider.

Att bedriva B2B så effektivt som möjligt är både svårt och dyrt. När företag ingått i en B2B relation med övriga affärspartners är det önskvärt att få ett mått på hur arbetet bedrivs, om ytterligare effektivisering krävs eller om projektet går under förväntningarna. En metod för att få en bild av hur ens företag arbetar tillsammans är att mäta effekterna av B2B. Det är av stor ekonomisk betydelse att företagen får ett mått på hur effektivt deras arbete bedrivs. Att bedriva e-handel är ofta en komplex uppgift och en verksamhet som ofta förändras i snabb takt. Detta gör att det är svårt att mäta (Mesenbourg, 2001). Detta leder fram till frågeställningen presenterad i kapitel 3.1.

## 3.1 Problemspecificering

Hur kan befintliga mätetal användas för att mäta effekterna av införandet av B2B? Detta kan i sin tur delas in i tre olika delfrågor:

- Vilka effekter har införandet av B2B för en organisation?
- Vilka skillnader och likheter finns mellan dagens befintliga mått?
- Fungerar dagens mätetal för att mäta B2B-införandets effekter?

### 3.1.2 Avgränsningar

Detta examensarbete avgränsar sig till att undersöka hur effekterna av B2B i tre kommuner i Mellansverige kan mätas. Denna rapport kommer endast att fokusera på mätetal relaterat till B2B, och inte mätetal relaterade till traditionella hemsidor eller webbsidor.

Arbetet kommer att göras med fokus mot B2B mellan kommuner och dess ingående samarbetspartners, till exempel leverantörer, och inte mellan privatpersoner.

Vidare kommer detta examensarbete att fokusera på ett kommunperspektiv, och inte ett nationellt eller internationellt perspektiv.

### 3.1.3 Förväntat resultat

Andelen företag som kommer att ingå i B2B relationer med övriga företag kommer hela tiden att öka i omfattning, allt för att öka sin effektivitet och reducera sina kostnader.

Detta examensarbetes förväntade resultat blir att klargöra hur effekter kan mätas av B2B i tre mellansvenska kommuner. Resultatet av denna undersökning kommer antagligen att påvisa att kommunerna söker efter metoder för att kunna mäta effekterna av B2B på lång sikt.

# 4. Metod

I detta arbete kommer metoden fallstudie att användas. Fallstudien har som huvudsakligt syfte att studera och analysera en begränsad företeelse. Fallstudiens syfte är att hitta unika egenskaper samt att identifiera vilka effekter som införandet av B2B har. Fallstudien kommer att användas för att studera tre kommuner i verkligheten. Enligt Patel & Davidsson (2003) ökar detta möjligheten att få en bredare kunskap om det specifika området i fråga. Ett annat skäl till att metoden fallstudie används är att få ta del av informanternas erfarenheter och åsikter om specifika frågor. Det är centralt i detta arbete att få ta del av vad informanterna har för åsikter och kunskaper om specifika frågor gällande effekter av B2B. Dahlberg (1997) säger även att fallstudier lämpar sig väl för att undersöka områden som tidigare inte blivit helt utforskade.

I fallstudien ingår följande datainsamlingstekniker: litteraturundersökning, intervjuer och enkätundersökning.

Litteraturstudien har som syfte att kontrollera vad den befintliga litteraturen säger om effekterna av B2B samt hur dessa kan mätas. Genom att jämföra materialet från litteraturundersökningen med det insamlade materialet från intervjustudien kan huvudproblemet i detta arbete besvaras:

*Hur kan befintliga mätetal användas för att mäta effekterna av införandet av B2B?*

Tillvägagångssättet för att genomföra detta arbete är att litteraturstudien fungerar som ett underlag för den praktiska studien ute i de berörda kommunerna. För att kunna besvara delfråga ett fordras kompletterande material i form av material från involverade parter ute i kommunerna där arbetet delvis skall bedrivas.

Huvudfrågan kan till stor del besvaras med stöd av den teoretiska undersökningen av befintlig litteratur på området. Intervjuerna kan dock även bidra med nytt material och aspekter om fallet är sådant att effekter har uppnåtts som är specifika för just detta samarbete.

Delfråga 1:

*Vilka effekter har införandet av B2B för en kommun?*

För att kunna besvara denna delfråga krävs materialinsamling från de berörda kommunerna. Detta görs genom enkätundersökning samt intervjuer. Analys av insamlat material från intervjuerna samt enkäterna kommer att försöka påvisa vilka effekter införandet av B2B har för en kommun. Anledningen till att intervjuer kombineras med enkäter är för att få en stor och övergripande bild över situationen, för att på så sätt få en bra bild över vilka effekter införandet av B2B har för en kommun.

Delfråga 2:

*Vilka skillnader och likheter finns mellan måtten som idag existerar?*

För att besvara denna fråga krävs att de olika måtten studeras utifrån bakgrundsmaterialet för att påvisa eventuella likheter och skillnader. Detta sker via en litteraturstudie. Anledningen till varför en litteraturstudie väljs här är att måtten som idag existerar finns bra beskrivna i litteraturen. På grund av detta lämpar sig en litteraturstudie väl för att klargöra skillnader och likheter mellan måtten.

Delfråga 3:

*Hur förhåller sig mätetalen till effekterna? Är mätetalen fullgoda eller krävs andra mätetal?*

Denna fråga kan först besvaras efter det att både bakgrundsstudie samt intervjuer och enkätundersökningen är genomförda. Först därefter kan det analyseras om mätetalen är fullgoda att använda för att mäta B2B.

## 4.1 Datainsamlingstekniker

Nedan beskrivs vilka datainsamlingstekniker som i denna studie kommer att användas. Vidare beskrivs varför just dessa insamlingstekniker har valts och hur dessa kommer att användas

## 4.2 Litteraturstudie

Den ena av metoderna jag valt att använda, litteraturstudie, är ett arbetssätt där publicerat material och resurser systematiskt analyseras (Berndtsson et. al, 2002). Litteraturstudien i detta arbete har som syfte att ge en djupare förståelse för fenomenet e-handel, med fokus på B2B. Källorna som används kommer i första hand från sökningar i databaser samt från konferenser som behandlat e-handel, med B2B som primärt fokus, även Internet har använts i viss mån för att kunna dra nytta av nytt stoff.

Litteraturstudien är lämplig för att den kan ge ett svar på den huvudsakliga frågan om vilka mätetal som kan användas för att mäta effekterna av B2B. Litteraturstudien möjliggör en omfattande undersökning av befintliga resurser som behandlar B2B e-handel. Eftersom mätning av effekterna av B2B är relativt nytt krävs ett komplement till litteraturstudien för att kunna besvara samtliga frågor i detta arbete.

## 4.3 Intervjuundersökning

En intervjuundersökning kan anta en mängd olika former och därmed utföras på ett flertal olika sätt. Olika typer av intervjuer har olika styrkor och svagheter och måste väljas beroende på ens eget syfte med arbetet (Berndtsson et al. 2002). Syftet med intervjuundersökningen i detta arbete är dels att validera och stödja litteraturstudien, samt att få berörda parters åsikter och personliga synpunkter på ämnet i fråga. Intervjuundersökningen anses vara lämplig eftersom personer i de berörda kommunerna besitter specifika kunskaper som ej direkt finns beskrivna i litteraturen. Intervjuerna som kommer att göras kommer att vara relativt styrda, sett från den undersökandes sida. Frågorna som kommer att ställas kommer att vara utarbetade i förväg innan intervjun. Anledningen till att frågorna är utarbetade i förväg är relaterat till att den undersökande vill ha en helhetsbild, detta uppnås lättare om frågorna är desamma samt utarbetade i förväg till alla de berörda parterna.

Intervjuundersökningens reliabilitet, eller tillförlitlighet, bestäms genom att intervjua nyckelpersoner, eller personer som är väl införstådda med effekterna av B2B samarbetet. Kompetens inom detta förväntas finnas på den taktiska eller den strategiska nivån, till exempel handläggare eller inköpschefer. Tillförlitligheten anses kunna bestyrkas på grund av att de valda personerna besitter kunskaper om dels sitt eget verksamhetsområde samt har kunskap om delar av den övriga organisationen som helhet.

## 4.4 Enkätundersökning

Enkäter är en teknik som används för att samla in information från användare eller personer som finns ute i en viss verksamhet. Denna information finns sällan tillgänglig sedan tidigare (Patel & Davidson 1994). Det första steget i en enkätundersökning är att den undersökande måste definiera ett antal frågor som denne söker svar på, frågorna bör även vara så få som möjligt (Frary, 2001). Det finns flera olika typer av enkäter som kan användas i en undersökning. Frary (2001) hävdar att så kallade öppna enkäter där respondenterna får skriva svar bör undvikas så långt det är möjligt. Detta beror på att det ofta uppstår stora variationer i svaret samt att det är svårt att sammanställa svaren efter det att undersökningen är gjord. Frary (2001) säger att svar som är strukturerade som skalor kan vara förvirrande för respondenten. Ett exempel på denna typ av svarsalternativ är, aldrig, sällan, det förekommer, ganska ofta, samt ofta. Det kan exempelvis vara svårt för respondenten att avgöra skillnaden mellan till exempel sällan och det förekommer. Alltför långa frågor bör även undvikas eftersom dessa kan förvirra respondenterna.

# 5. Introduktion till fallstudien

Detta kapitel kommer att belysa de effekter som ett B2B samarbete kan medföra för företagen eller organisationen. De effekter som är mest intressanta att studera vidare är framtagna av kommunerna själva (Mariestad, Tidaholm och Tibro). Eftersom detta samarbete inom dessa tre kommuner är relativt litet, är inte att tjäna pengar den största drivkraften att initiera B2B. En närmare granskning av dessa tre kommuners effektmål visar även på detta. För ingående parter är ett samarbete och minskad administration samt handläggande av fakturor betydligt mer viktigt.

## 5.1 Projektet ”Mellansjöregionen”

I detta kapitel kommer en introduktion att ges till hur samarbetet bedrivs samt framförallt varför beslut togs om att bedriva B2B inom denna region.

I början av 2000-talet gav kommungruppchefen i Mellansjöregionen i uppdrag åt inköps- och ekonomichefer att lägga fram ett förslag för samverkan kring e-handel i regionen (Elektroniska affärer i Tibro kommun delrapport etapp 1 och 2). I rapporten som Tibro kommun tagit fram för samarbetet beskrivs handelsscenariot enligt nedan. En ansluten leverantör förser en potentiell köpare, i detta fall kommunen, med digital (elektronisk) information om priser på valda produkter. Beställaren i kommunen avropar mot gällande avtal. Vartefter detta är genomfört bekräftar leverantören att ett avrop mottagits, efter detta bekräftas även att leverans kan ske. Efter att bekräftelse skett och parterna är överens sänds en faktura, en elektronisk sådan. Ankommen faktura kommer att läsas in i befintligt datoriserat system, där attest kommer att genomföras på elektronisk väg.

Detta projekt om elektroniska affärer innebär en mängd saker för de ingående kommunerna. Dels har kommunerna i fråga satt upp en rad olika mål eller effekter de vill uppnå med projektet (Se kapitel 5.2). Projektet innebär även att de ingående kommunerna ligger långt fram i utvecklingen mot att kommuner med dess relaterade leverantörer kan samarbeta på ett effektivt och konkurrensmässigt bra sätt.

Efter genomförd intervju- samt enkätundersökning visas även att projektet innebär en stor del utbildning för att säkerställa att användarna skall kunna få en positiv inställning till det nya arbetssättet, och på så vis komma en bit ifrån det traditionella arbetet med pappershantering. Projektet innebär vidare att inköp och avtalsstrukturer görs om för att kunna anpassas till det nya tänkandet, dvs. elektroniska affärer. Vidare innebär samarbetet att skapa bättre förutsättningar för att utveckla fler leverantörer som kan handla elektroniskt.

I kapitel 5.2 på nästa sida presenteras de effekter samt nyttan med effekten som kommunerna önskar uppnå

## 5.2 Effektmål och dess tillhörande nyttoeffekter

Som vid alla projekt och samarbeten finns det ofta effektmål som de ingående parterna vill att projektet skall leda till och så även i detta samarbete om elektronisk handel. En viktig faktor som observerats i detta samverkansprojekt är att en stor del av effekterna eller effektmålen inte är direkt relaterade till att tjäna stora summor pengar, utan snarare handlar om ett gott och effektivt samarbete de tre kommunerna emellan. Dock kan ekonomiska vinster göras om flertalet av effektmålen uppnås på ett fullgott sätt. Som nämnts ovan i texten så handlar en stor del av kommunernas effektmål inte om pengar utan om samarbete och kontroll och styrning. Tabell 3 presenterar de tre kommunernas framtagna effektmål med tillhörande nyttoeffekter. Tabellen visar att effekterna relaterar till faktorer som i optimala fallet skall leda till ett effektivare och mer automatiserat arbetssätt.

Tabell 3 Sammanställning över kommunernas effektmål med tillhörande nyttoeffekter (Projekt elektroniska affärer, Mariestads kommun, 2003).

| **Effektmål** | **Nyttan med effekten** |
|---|---|
| Rationellare hantering av inköp och fakturor | • Tiden för fakturahantering minskar<br>• Tiden för beställningar minskar<br>• Pappersarbete med fakturor minskar<br>• Mindre postmängd<br>• Minskad ledtid för fakturor |
| Ökad avtalstrohet | • Mer köp av upphandlade produkter |
| Lägre priser för kommunen | • Lägre priser för kommunen |
| Bli en intressantare handelspartner | • Få ökat antal utbud |
| Bättre uppföljningsmöjligheter | • Bättre tillgänglighet av originalfakturor |
| Kostnadsbesparingar – på sikt | • Stärker kommunens ekonomi |
| Utveckling av arbetsuppgifterna och personalen. | • Arbetsgivaren får mer för pengarna<br>• Ökad arbetstrivsel<br>• Mindre sjukskrivningar |
| Frigjord tid för kärnverksamheten | • Bättre utnyttjande av arbetskraften |
| Kommunen visar på utvecklingsvilja | • rekrytering av ny välutbildad arbetskraft |
| Förbättrad service/samhällsnytta | • arbetsuppgifter kommer kommunen till direkt nytta. |
| Fler ramavtal. | • Bättre affärer<br>• Rationellare beställningar |

Tabellen visar de effektmålen kommunerna har tagit fram med tillhörande nyttoeffekter. En sammanställning av de direkta och indirekta nyttoeffekter som kommunerna har tagit fram finns i bilaga 2.

## 5.3 Tillvägagångssätt

Genomförandet av denna fallstudie har varit empiriskt genomförd. Med detta menas att den är utförd i den verksamheten som ska undersökas. Ett första steg var att kontakta nyckelpersoner i de berörda kommunerna som skulle ingå i fallstudien (Mariestad, Tibro och Tidaholm). Med nyckelpersoner avses personer som har stor

inblick i projektet eller är ansvariga för till exempel fakturahantering eller inköp och ekonomi. Dessa nyckelpersoner hjälpte sedan till att namnge ytterligare personer och kompetenser inom kommunen.

Arbetet som följde på detta var att kontakta olika nyckelpersoner ute i kommunerna, så lika mellan kommunerna som möjligt. Exempel är ekonomi-, faktura-, och inköpsansvariga. Efter att kontakt upprättats med de olika kompetenserna, totalt nio stycken, genomfördes intervjuer med vardera person, ute i deras naturliga arbetsmiljö. Intervjuerna var designade så att varje person fick likartade frågor att besvara. Syftet med detta var att det skulle underlätta längre fram när materialet skulle sammanställas och analyseras. Det fanns några huvudpunkter i varje intervju, dessa var relaterade till priser, avtal, köptrohet, fakturor, samt frigjord tid i verksamheten – sett ur deras personliga synvinkel. Intervjuernas huvudsakliga syfte var att få ett svar på de tillfrågades åsikter och varje fråga var kopplad till någon form av effekt. Ett exempel är frågan om fakturahantering, om detta hade automatiserats eller inte. Genom att ställa ett flertal frågor som relaterade till ovan nämnda huvudpunkter kunde senare dras slutsatser om vad elektroniska affärer har givit för effekter. Målet med intervjuerna var att få en god inblick i vad samarbetet har lett till, och vad som inte ännu var uppnått, där det krävdes ytterligare satsningar från kommunernas sida. Intervjuerna gav även en första inblick i hur kommunernas uppsatta effekter kunde mätas. Intervjuerna var den metod som ämnade samla in den största mängden data, eller information. Materialet från intervjuundersökningen var relativt omfattande och utgjorde ett bra underlag för att se vart samt vilka effekter som uppstått vart i kommunen. För att få en kompletterande bild med ett mindre material så designades en enkät som samma personer som ingick i intervjuundersökningen skulle besvara.

Arbetet med enkäterna fungerade så att frågorna skulle fokusera på ungefär liknande saker som intervjufrågorna ämnade söka svar på. Frågorna i enkäten var dock mer konkreta. Frågorna behandlade inköp, köptrohet, priser, effekter, mätningar och även personliga åsikter om för- och nackdelar.

# 6. Materialpresentation - enkäter

I detta kapitel kommer fakta som framkom under intervjuer samt enkäterna att presenteras. Observera att några av frågorna ifrån enkätundersökningen finns presenterade i kapitlet som berör analysen (Se kapitel 8). Samtliga nedan presenterade fakta kommer från personer i kommunerna där undersökningen genomfördes, inget av nedanstående fakta är undersökarens egna åsikter utan de intervjuades.

I enkätundersökningen ingick totalt 9 personer. Efter det att enkätundersökningen var genomförd noterades ett bortfall på ca 15 %, vilket i detta fall är en person, denna svarsfrekvens på 85 % måste i sammanhanget ses som mycket bra.

## 6.1 Introduktion till materialpresentation

I följande avsnitt kommer frågorna från enkäten samt materialet från intervjuerna att presenteras. Samtliga svarande representerar små kommuner i Mellansverige. Hela enkäten finns i bilaga 1.

### 6.1.1 Nackdelar

På frågan om vilka nackdelar tillfrågade personer ute i kommunerna ansåg att e-handel medför svarade 6 personer att de inte såg några nackdelar alls. De resterande 2 personerna ansåg att den sociala biten försvinner, till exempel kundkontakterna.

### 6.1.2 Ansvarsfördelning

Personer på företagen tillfrågades i fråga 2 om hur ansvaret skulle fördelas i samarbetet. Här blev resultatet att 6 personer ansåg att det skulle bedrivas gemensamt. De övriga 2 personerna ansåg att den andre parten skulle ta det hela ansvaret.

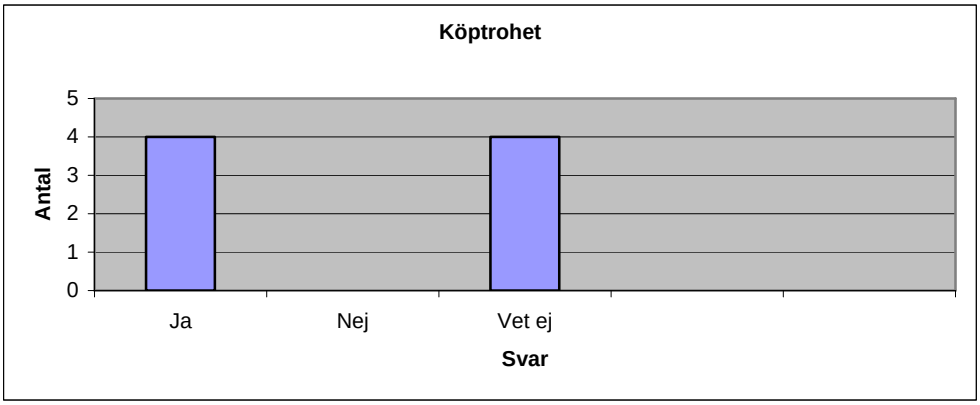
### 6.1.3 Är e-handel naturligt att bedriva

På frågan om e-handel är naturligt att bedriva i och mellan kommunerna blev det en stor majoritet ja sägare. Andelen ja-sägare var 7 personer, den sista personen var osäker i sitt svar. Den som var osäker svarade att det i vissa fall kändes bättre att inhandla varor i butik.

### 6.1.4 Har köptroheten ökat?

På frågan om de tillfrågade personerna i kommunerna ansåg att köptroheten ökat i och med införandet av e-handel, i och med följandet av ramavtal blev resultatet 4 personer ja-sägare och de övriga 4 personerna visste inte eller kände sig osäkra. Detta resultat beror troligen på att alla tillfrågade inte har kännedom om detta. Med köptrohet menas att uppgjort avtal följs, det vill säga att varorna inte köps någonannanstans än av leverantören som det slutits avtal med. På nästa sida visas ett diagram om hur svaret blev på frågan om köptrohet. Anledningen till att just detta diagram presenteras är att just köptrohet är en stor och viktig fråga för kommunerna, i ett led att spara pengar och resurser.

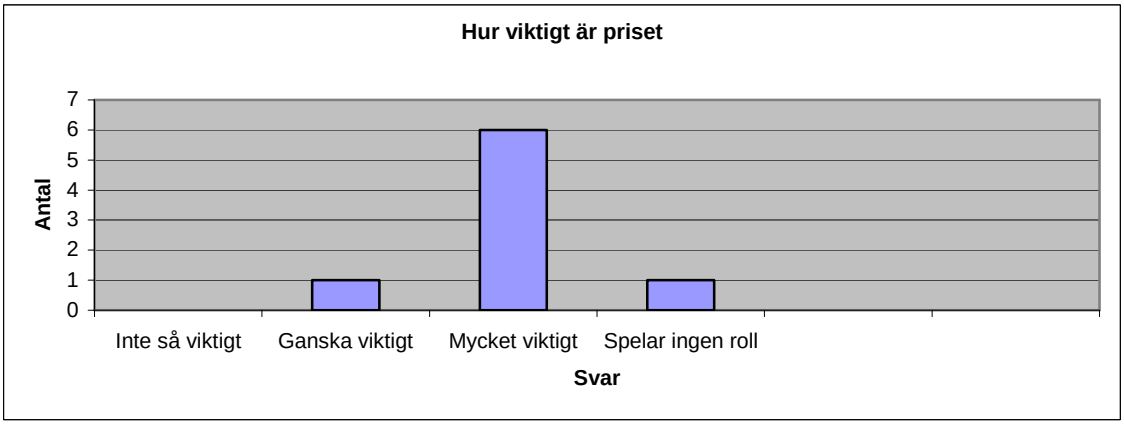
Diagram 1 Resultatet på frågan om köptrohet




### 6.1.5 Hur viktigt är priset?

Fråga nummer sex handlade om hur de tillfrågade såg på hur viktigt priset var för varor som beställs ur befintligt system. Andelen som ansåg att det var mycket viktigt uppgick till 6 personer, de som ansåg att det inte spelade någon roll mättes till 1 person, 1 person ansåg att det var ganska viktigt.

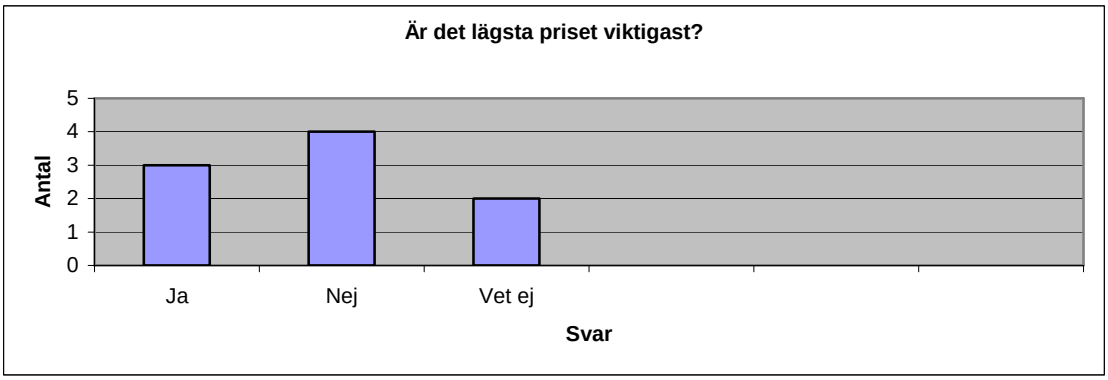
Diagram 2 Prisets betydelse för vilka varor som beställs




### 6.1.6 Är det lägsta priset viktigast?

Denna fråga handlade om priser. En majoritet, 5 personer ansåg att det lägsta priset inte var avgörande för att ingå i ett samarbete med en leverantör. Andelen som ansåg detta viktigt var ändå relativt stor, 2 personer. 1 person svarade att denne var osäker eller inte kände till detta.

Diagram 3 Resultatet över andelen tillfrågade som besvarade frågan om det lägsta priset från leverantören är den viktigaste orsaken till att samarbeta med dem.



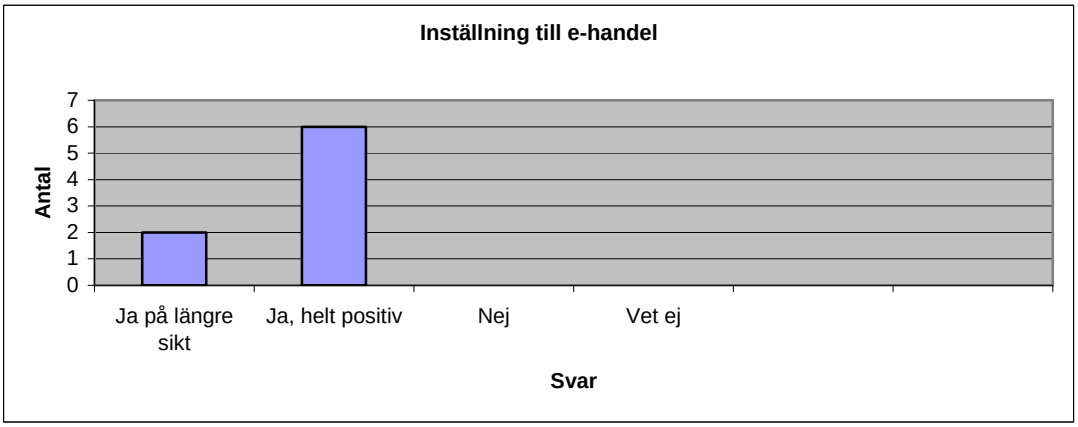

### 6.1.7 Har ledtider minskat?

Denna fråga handlade om att klargöra om ledtiderna minskat som en följd av införandet av e-handel. Ledtider i detta sammanhang handlade framförallt om fakturahantering hade snabbats upp eller inte. Resultatet här blev relativt entydigt. Hela 7 personer svarade att ledtiderna hade minskat eller försvunnit. Resterande person var osäker eller visste inte.

### 6.1.8 Inställningen till e-handel

Denna fråga sökte ett svar på de tillfrågades inställning till införandet av e-handel i kommunerna. De helt positiva uppgick till 6 personer och resterande 2 personer var positiva, fast på sikt. Detta resultat måste ses som mycket bra då inga negativa inställningar till införandet framkom i undersökningen.

Diagram 4 Presentation över svaret på frågan om hur positivt inställda de tillfrågade var till införandet av e-handel.

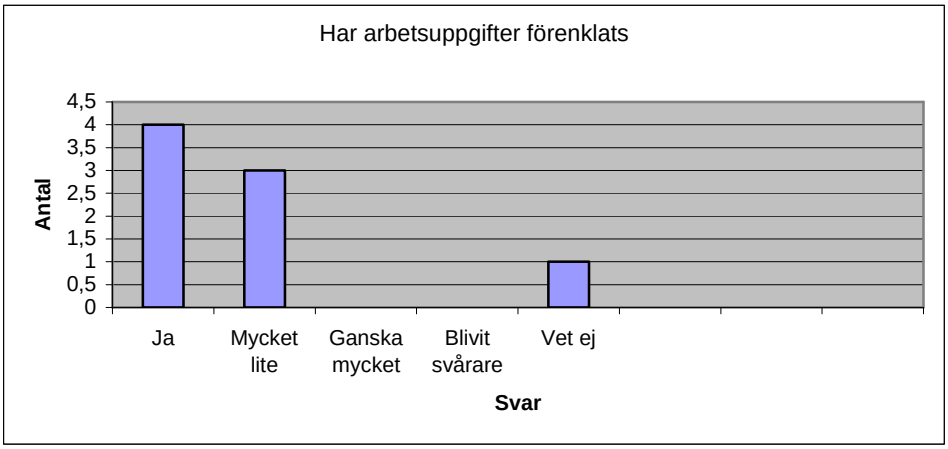



### 6.1.9 Har arbetsuppgifter förenklats?

Fråga 15 hade för avsikt att ta reda på om användarnas arbetsuppgifter hade blivit enklare i och med införandet av e-handel. Andelen ja-sägare uppgick till 4 personer. Som synes nedan var det även en stor del som inte hade upplevt någon

arbetsförenkling, 3 personer. Denna siffra kan ses som ganska hög då e-handel borde göra en mängd uppgifter mer lätthanterliga.

Diagram 5 Resultatet över svaret om hur arbetsuppgifterna hade förenklats som en följd av införandet av B2B.



# 7. Materialpresentation - intervjuer

I detta kapitel kommer delar av det insamlade materialet från intervjuundersökningen att presenteras. På grund av att stora kvantiteter data inkom under denna fas så kommer endast de mest väsentliga delarna att presenteras. Med väsentliga menas stora områden inom B2B som är viktiga för de kommuner som har ingått i undersökningen. Exempel är: köptrohet, mätning, mål, priser, samt leverantörskontakt. Materialet presenteras utifrån vilken person som intervjuades.

## 7.1 Intervju med inköpsansvarig, Mariestad.

**Mål:** Digitalisera fakturor – få bort pappersfakturorna. Det förekommer en stor mängd fakturor varje år som skickas mellan berörda parter. Företag som beställer ofta och kontinuerligt är önskvärda ur ett effektivitetsperspektiv. Ett företag som beställer en vara en gång per år ger inget effektivt system på grund av att det tar tid och inte blir effektivt. Enstaka fakturor här och där är tidsödande och inte så effektivt, tar tid att introducera varje ny part i systemet.

Enligt intervjuad tar det mycket tid från leverantörernas sida, intervjuad hävdar att detta kan beror på ett ointresse med att introducera e-handel. Kanske är det så att alla inte ser ett ekonomiskt vinnande syfte med detta?

I nuläget finns ingen ansvarig för att mäta eller dokumentera långsiktiga effekter av elektroniska affärer. Ambitioner finns på vissa håll att dokumentera och följa upp fakturor – men tyvärr saknas tid – och ett gemensamt pådrivande intresse.

**Processorganisationen**: Intervjuad säger att ett färre antal beställare är önskvärt, detta har dock inte förändrats så mycket i och med införandet av e-handel. Sällananvändare är inte önskvärda ur ett effektivitetsperspektiv, istället önskas stora beställningar under regelbundna intervall för att det skall bli så effektivt och lönsamt som möjligt. Intervjuad förespråkar istället samordnade beställningar, detta för att mycket små belopp och litet antal fakturor är ineffektivt och tidskrävande.

**Köptrohet**: Ja, detta finns, de ingående parterna är bundna av kontrakt, eller så kallade ramavtal. Finns idag ca 120 ramavtal. Parterna får ett mycket bra pris på det som det handlas mycket av. Specifika produkter som sällan köps blir av naturliga skäl dyrare. Antalet artiklar som är avtalade har ökat – dessa produkter har det kommit rabatter på. Detta gör att de sparar pengar på sikt genom att handla dessa typer av varor. Intervjuad talar om att ju fler beställningar som görs i systemet desto mindre köp över disk sker, som i sin tur leder till att pengar kan sparas, eftersom en vara över disk aldrig, eller sällan är billigare än den som köps i systemet.

**Jämförpriser:** Kommunerna behöver inte spendera tid på att leta efter en eventuellt billigare vara eftersom priserna finns direkt på skärmen – detta gör det hela effektivt och snabbt. Vissa specifika varor eller produkter måste dock beställas på annat håll eller över disk eftersom dessa inte används på bred front.

**Leverantörskontakt:** Intervjuad nämner att kontakt med leverantörer för att genomföra ett köp är obefintlig, vilket är positivt, sett tidsmässigt.

## 7.2 Intervju med upphandlingsansvarig, Tibro.

Tibro kommun är knuten till ramavtal och kan inte byta leverantörer hur som helst. Köptroheten är därmed reglerad i de så kallade ramavtalen.

**Leverantörskontakt:** På frågan om hur mycket tid Tibro kommun lägger på att interagera med leverantör för att genomföra ett köp så framkom att detta är i stort sett obefintligt. I och med detta kan paralleller dras gentemot Mariestads kommun där leverantörskontakten även där var nära på obefintlig. Blir dock något fel i beställningar så är teknisk support inte belägen i Tibro kommun utan i Skövde.

Köp över disk är ett önskemål att reducera så långt som möjligt. Intervjuad svarar dock att köp över disk aldrig helt kan elimineras. Problem i beställningar uppkommer då någon specifik produkt eller vara saknas i beställningen. Denna specifika vara måste då beställas igen vilket detta resulterar i en order som saknar ordernummer.

**Processorganisationen:** På frågan om processorganisationen har förändrats i och med införandet av e-handel svarar intervjuad att ledtider har förkortats, det är dock svårt att mäta i många lägen. Vana användare spar tid eftersom de är insatta i systemet. Det finns även en stark önskan att reducera så kallade sällan beställare i systemet. Istället förordas samordnade regelbundna beställningar i systemet.

## 7.3 Intervju med ansvarig, fakturacentralen, Tibro.

Respondenten är ansvarig för fakturahantering i Tibro kommun, ekonomiansvarig.

Fel på fakturor förekommer

- De saknar något, till exempel faktura identitetsnummer
- Andra problem som förekommer är att leverantörer inte finns upplagda i beställningssystemet.
- Övriga problem är att fakturor kan sakna giltigt belopp

Dessa problem är tidskrävande. På grund av detta hävdar intervjuad att inga tidsbesparingar skett just på detta område. Det uppkommer istället fel på andra håll, även om man eliminerat de fel som från början var tänkt så uppkommer fel på andra håll istället. Det sker även att fel leverantör är inskannad, detta beror enligt intervjuad på att det sker för dålig kontroll från början. Bättre granskningar förordas här. Det finns inte den automatik som man skulle önska ibland. Fakturor kan passera trots att det förekommer fel i dem, detta resulterar i att det tar längre tid längre fram i processen när dessa fel skall rättas till. Beror enligt intervjuad på ovana och för lite automatisering. För erfarna användare flyter dock detta på mycket bra. En fördel som intervjuad nämner är att det är mycket enkelt att hitta eller lokalisera en faktura eftersom de finns lagrade i systemet och enkelt presenteras på datorskärmen.

Enligt intervjuad är det svårt att veta om det sparas pengar just på denna del (fakturor). Det är även enligt intervjuad mycket svårt att mäta detta. Detta på grund av att tjänster flyttas runt i organisationen. Det krävs ett nytänkande från användarnas sida, och hela kedjan för att detta skall bli enklare enligt intervjuad.

**Kärnverksamhet:** På frågan om tid för kärnverksamheten ökat blir svarat ytterst tveksamt, det har tillkommit andra uppgifter som en följd av e-handel istället, om även processer automatiserats. Komplexiteten ökar på många håll som en följd av e-handel. Integration mellan system är liksom i Mariestad här inte heller helt friktionsfritt.

## 7.4 Intervju med inköpssamordnare, Tidaholm.

Respondenten är ansvarig för att samordna inköpen i kommunen.

**Mätning:** Även i denna kommun saknas i dagsläget någon ansvarig för att mäta och följa upp effekterna av e-handel. På lång sikt finns ambitioner, men det är svårt att finna tid och på så vis verkligen kunna peka på effekter som leder till vinst.

**Kärnverksamhet:** Intervjuad blir tillfrågad om den alltmer automatiserade fakturahanteringen lett till att mer tid frigjorts till övrig verksamhet. Svaret här blir att det finns en vision eller önskan att denna tid skall ägnas åt dess kunder. I systemet är det enkelt att se vilken leverantör, och om det är rätt leverantör. Det är även enkelt att se vilken artikel det rör sig om och på dessa områden är beställningssystemet mycket effektivt. På frågan om ledtider har minskat blir svaret att de fortfarande har 30 dagar att betala en räkning – men detta går att göra effektivare.

**Mätning:** Intervjuad säger även att det är svårt att mäta lägre priser – det finns stora rabatter på beställningar som görs frekvent och varor och produkter som beställs ofta och i stor mängd är kraftigt rabatterade i systemet. Liksom i övriga kommuner är det svårt att få stora rabatter på specialprodukter som beställs mer sällan.

**Ökad prismedvetenhet:** Tveksamt, de är uppbundna i ramavtal och kan liksom övriga kommuner inte byta leverantör hur som helst. Intervjuad säger att det gäller att få leverantören att följa ramavtalen. Ramavtalstrohet är sämre inom vissa områden på grund av priset. Dock så är priserna avsevärt lägre i ramavtalen än utanför dessa. Lätt att se priset för varor direkt på skärm. Det tar således ingen tid att leta efter billigare varor. Skanning av fakturor är något som verkligen effektiviserats. Det är dock enligt intervjuad svårt att uppskatta tidsbesparingar utan att ha koll på hela kedjan eller organisationen.

**Leverantörskontakt:** På frågan om hur mycket tid som läggs på leverantörskontakt för att göra ett köp blir svaret liksom i de andra kommunerna att detta är automatiserat. Få leverantörer är önskvärt liksom i de övriga kommunerna, även samordnade beställningar förordas. Intervjuad säger att antalet beställare måste ses över. Så kallade sällan användare måste också i denna kommun reduceras.

**Processorganisation:** Skanna fakturor fungerar bra och effektivt. Svårt att se de långsiktiga effekterna eller vinsterna – på grund av detta finns ett svagt politikerstöd.

## 7.5 Intervju med städledare, beställer i Intrade – fakturor – Tidaholm.

Respondenten är städledare och gör beställningar i systemet som kallas Intrade, hanterar även fakturor.

**Kärnverksamhet:** På frågan om tidsbesparingar gjorts blir svaret tveksamt. Intervjuad hävdar att det inte har frigjorts så mycket tid för kärnverksamheten. Det har istället blivit en del dubbelarbete. Andra problem som intervjuad tar upp handlar om systemet i sig. Inlagt i systemet finns ibland inte alla produkter eller varor. Detta leder till att det måste åtgärdas genom kontakter för att lägga in dessa – i det stora hela leder det till att det tar mycket lång och onödig tid som läggs på detta – dubbelarbete. Samordningen av fakturor sköts här, vilket gör att det hela blir effektivt.

Intervjuad säger att det i allmänhet finns en positiv inställning till systemet. Detta torde bero på att det är ett så automatiserat och effektivt system, det är enkelt att se och följa vad som händer och sker. Intervjuad hävdar återigen att tidsbesparingarna dock inte är så märkvärdiga. Det har försvunnit en del problem genom automatisering men istället tillkommit andra saker som gör att tidsbesparingar inte märks så mycket.

Intervjuad hävdar att samspelet mellan aktörerna är mycket viktigt för att samarbetet skall fungera på ett tillförlitligt sätt.

**Leverantörskontakt:** På frågan om leverantörskontakt svarar intervjuad att detta inte är tidskrävande utan sköts i stort automatiskt. Det förekommer dock kontakter när det handlar om specifika produkter eller varor. Produktinformation från leverantör förekommer mycket.

## 7.6 Intervju med ekonomiarbetare, Tidaholm.

**Kärnverksamhet:** På frågan om tidsbesparingar och tidsvinster svarar respondenten att dessa mest uppkommit i och med faktura skanning, detta är smidigt och effektivt. Tidsvinsten är stor, det är lätt att se allt på skärmen, vart fakturor kommer ifrån, till exempel vilken leverantör som skickat dem, det är även lätt att se belopp och priser. Det är även lätt att ha kontroll på fakturorna, lätt att hitta dem och sedan bearbeta dem.

Några problem som intervjuad tar upp är att betalningar kan gå fel, de kan vara fel inskannade i systemet. Dessa fel om de uppstår gör att det tar tid att åtgärda dessa, vilket leder till mera ineffektivitet och mer förseningar i processer längre fram.

En annan positiv aspekt som intervjuad anser är att systemet i sig är bra, detta för att det är elektroniskt och på så sätt effektivt. Hon nämner även fördelen att plock med papper har försvunnit, eller kraftigt reducerats. Intervjuad säger att i stort så överväger fördelarna nackdelarna. Hon säger även att kontrollen av fakturor eventuellt blivit sämre. Det är ibland enklare att kontrollera på pappersfakturan direkt, istället för på skärm. Detta beror på att pappersfakturan måste sökas fram på skärmen och öppnas och läsas igenom, för en van användare går detta fortare att göra om fakturan finns i pappersformat.

**Ledtider:** På frågan om hur ledtiderna ser ut, om det minskat blir svaret att det just där inte finns några direkt långa ledtider – de fakturor som kommer in kommer snabbt därifrån igen, de ligger mycket sällan kvar. De går till skanning på samma dag de inkommer till kontor.

## 7.7 Intervju med kostchef, Tibro.

Respondenten anser att mycket har blivit effektivare och rationellare i och med införandet av e-handel. Hantering av fakturor och inköp har blivit mer effektiviserat.

**Processorganisation:** Respondenten säger även att inköpshanteringen har blivit mera tillförlitlig, eller säkrare, detta på grund av att inloggningsprinciper råder i systemet.

**Köptrohet:** På frågan om köptrohet och ramavtal anser den respondenten att ramavtalen nu följs bättre – det är även enkelt att på skärmen se vilka varor eller produkter som tillhör ramavtalet eller inte. Fakturahanteringen har även den blivit säkrare. I och med att allt presenteras på skärmen och är mycket enkelt att hitta så blir allt mera överskådligt och det är på grund av att detta inte är lika lätt att begå fel eller misstag. På frågan om mer tid har frigjorts som en följd av e-handel svarar intervjuad att det inte märks av så mycket mer frigjord tid. Respondenten säger att det är andra saker som har tillkommit som tar tid, till exempel inloggningar i systemet. Den intervjuade hävdar dock att i det stora hela så sparas tid. En intressant aspekt som intervjuad nämner är att beställningar nästan tar längre tid idag än vad det gjorde tidigare. Förr faxades beställningen in till leverantören, idag måste det kontrolleras i

lagret vad som finns, sedan skrivas i en order, sedan skicka in denna beställning till leverantören.

**Ledtider:** På frågan om ledtider så svarar intervjuad att detta ofta varierar och beror ofta på ovana eller lite erfarenhet i systemet. Om en stor andel ovana användare använder systemet tar saker ofta lite längre tid att uträtta, men intervjuad säger att ledtider ändå har kortats ned.

**Priser:** Intervjuad säger även att de har stora rabatter på större inköp – varor som ingår i ramavtalen. Varor som köps utanför ramavtalen blir naturligtvis väsentligt dyrare.

**Leverantörskontakt:** På frågan om eventuell kontakt med leverantörer för att genomföra ett köp så blir svaret att detta är helt automatiserat i och med systemet. Det sker emellertid ibland en dubbelkontroll, detta kan vara att man ringer upp varandra för att bekräfta, detta är inte nödvändigt men förekommer ofta.

## 7.8 Intervju med systemadministratör, Mariestad.

Respondenten har en allmänt positiv bild av det befintliga beställningssystemet som används. Övergripande positiva aspekter är till exempel att antalet fakturor som finns ses direkt på skärmen, det är lätt att flytta runt på fakturor, ifall de finns på fel plats, eller hos fel person.

Respondenten ger en mycket bra bild av systemet som används. Anledningen till att systemet är så bra är att användaren har en inkorg där fakturor finns tillgängliga, det är även möjligt att se övriga saker som förfallodatum, fakturabelopp, antal fakturor, samt påminnelser. Ovan nämnda aspekter gör att systemet är mycket överskådligt och det är lätt att följa med i vad som sker. Intervjuad säger att det är mycket lätt och smidigt att följa en faktura i systemet – systemet presenterar en bra bild om vilka personer som är ansvarig för olika delar.

En effekt som den intervjuade nämner är att all internpost har försvunnit som en följd av detta samarbete. Detta leder i sin tur till att tid sparas därför att det går betydligt fortare att skicka elektroniska meddelanden eller epost, det går mycket effektivt och snabbt. Det tar heller inte någon tid att söka i systemet efter en viss specifik faktura. Detta är mycket automatiserat och effektivt som sköts direkt av systemet.

Extra tid uppkommer om det visar sig vara fel på en faktura – denna tid kommer ifrån att det tar tid att ringa upp kontakter för att åtgärda detta fel. Respondenten säger att systemet inte är 100 % men även att fel mycket sällan förekommer. Om fel uppkommer så rättas detta till genom att fakturan läggs in manuellt, vilket resulterar i att det tar längre tid om fel uppstår.

**Processorganisation:** Respondenten säger även att kontrollmöjligheterna idag har blivit mycket bättre, det finns en god överblick i systemet, arbetet funkar effektivt, samt rationellare hantering av fakturor.

**Leverantörskontakt:** Respondenten säger även att det har varit mycket arbete med leverantörer, men detta har på sikt förbättrats mycket.

**Ledtider:** På frågan om tidsbesparingar svarar respondenten att detta inte märks så mycket, det tillkommer övriga uppgifter, svårt att mäta exakt frigjord tid. Det har även blivit en bättre kontroll och styrning av arbetet, det är lätt att se alla fakturor i systemet, sökningar är effektiva och allt är i det stora hela enkelt. Det blir automatiskt

billigare i och med ramavtalen och intervjuad säger att de även kan bli en intressantare handelspartner eftersom detta med e-handel är stort just nu. På frågan om uppföljningsmöjligheter svarar intervjuad att detta inte görs i så stor utsträckning. Det finns möjlighet att ta upp rapporter och statistik och titta på jämförelser men detta görs inte så frekvent.

## 7.9 Presentation av beställningssystem i centralköket, Intervju med ansvarig beställare i centralkök, Mariestad.

Detta tillfälle var mer en presentation av det beställningssystem som används i verksamheten i Mariestads kommun snarare än en intervju. Verksamheten är i centralköket i Mariestad.

Presentatören visar att varor eller produkter som beställs frekvent finns upplagda, det kan liknas vid en lista med favoriter i en webbläsare. I systemet är det enkelt att se vad varorna eller produkterna kostar, det är lika enkelt att se vilka varor eller produkter som finns med i avtalet eller inte. De varor som finns med i avtalet har en annan typ av markering som gör att de skiljer sig från övriga varor som ligger utanför avtalet. Systemet är mycket enkelt för en van användare som använder det regelbundet, det gör då att det går fort att klara av ett stort antal beställningar. Det finns även menyer i systemet, till exempel så finns kategorier av produkter eller varor som ligger i en meny, en meny kan till exempel heta städartiklar med en mängd underrubriker med olika produkter. Om det inte finns en vara eller en produkt inlagd i systemet går det snabbt att lägga till detta genom att en varas eller produkts artikelnummer skrivs i, detta artikelnummer hämtas ifrån en vanlig papperskatalog där produkter finns representerade.

När en beställning skall genomföras så klickar beställaren i en kryssruta i programmet för aktuell vara, dessa läggs sedan i en inkorg, flera varor kan läggas i denna varukorg samtidigt. När sedan alla varor är valda och lagda i inkorgen så kan beställningen konteras direkt i systemet, när detta är klart så kan beställningen skickas.

Sammanfattningsvis kan sägas att systemet är enkelt, effektivt samt att det för en van beställare går snabbt att genomföra beställning.

# 8. Analys

I detta kapitel kommer materialet från fallstudien samt bakgrundsmaterialet att analyseras utifrån problemformuleringen (se kapitel 3). Materialet från intervjuerna och enkäterna kommer således att subjektivt granskas. Materialet kommer att analyseras utifrån undersökarens perspektiv. Analysen struktureras efter att först diskuteras de effekter som B2B innebär för en organisation. Därefter så analyserar de mätmetoder som används för att mäta effekterna. Kapitel 8.3 analyserar de fördelar med elektronisk handel som framkommit. Även köptrohet diskuteras i kapitel 8.4, eftersom detta har varit ett mycket viktigt område under intervjuer. Sist, i kapitel 8.5 analyseras om dagens mätetal lämpliga.

## 8.1 Effekter för en organisation vid införandet av B2B

Den första delfrågan i problemformuleringen (Se kapitel 3) ämnade undersöka vilka effekter införandet av B2B har på en organisation – i detta fall kommuner. För att kunna besvara denna delfråga krävdes ett par olika arbetssätt. Effekterna för en organisation, fanns generellt sett bra fanns beskrivet i befintlig litteratur. Dock bedrivs B2B ofta på olika sätt, beroende på vilken typ av organisation eller företag det handlar om. Ett stort företag bedriver sannolikt inte ett samarbete på samma sätt som ett mycket litet företag. På grund av detta så är inte alltid heller effekterna statiska utan kan se aningen olika ut från samarbete till samarbete.

Först och främst kan sägas att efter material insamlats och analyserats från fallstudien ses tydliga tendenser att effekterna inte är direkt relaterade till kapital eller att tjäna stora summor pengar på att införa elektronisk handel. Vid en närmare granskning av effekterna (Se kapitel 2), kan det observeras att de relaterar till rationaliseringar, avtalstrohet, samt bättre kontroll och styrning, för att nämna ett fåtal av de befintliga effekterna. Jag hävdar dock att i grund och botten finns en vision, eller ett mål att på sikt kunna spara pengar. Flera av effekterna ger indirekt ett fokus på ekonomi. Denna slutsats drar jag med motiveringen att många av de uppsatta effektmålen, om de uppfylls, alltså leder till att pengar kan sparas i framtiden. För att illustrera detta kan exemplet rationellare hantering av fakturor och inköp lyftas fram. En traditionell arbetsuppgift är till exempel pappershantering för att sköta inköp. Om denna uppgift rationaliseras via automatisering torde både kostnader i form av tid och pengar på sikt kunna sparas. Det är dock inte helt trivialt att mäta denna till synes enkla effekt, vilket jag kommer att återkomma till längre fram i kapitel 8.

I respektive kommun fanns ett framtaget dokument som påvisade dess effektmål samt respektive nyttoeffekt (Se tabell 3). Det kan vara intressant ur ett effekt- och nyttoperspektiv att kategorisera effekterna efter vilken nytta eller effekt de förväntas få. Jag har medvetet valt att inte ta med samtliga av kommunernas uppsatta effektmål, till exempel det om minskade antal sjukskrivningar, då jag anser att detta inte helt ligger i linje med en effekt som uppkommer som en följd av införandet av B2B.

De stora grupperna/kategorierna av effekter, som främst framkommit främst genom intervjuerna och enkäterna har visat sig vara fakturahantering, inköpshantering samt avtalstrohet. Med stora avses här de grupper/kategorier som anses ha störst genomgripande effekt för kommunerna, både med tanke på ett effektivare samarbete men även förbättringar för personal, samt på sikt kostnadsbesparingar.

En faktor som är intressant att belysa är att effektmål endast kan uppnås genom kommunens vilja att uppnå målet. I sin enkelhet innebär detta att inget effektmål uppnås utan en strävan att nå dit. För att en effekt skall slå igenom (uppnås) så bra som möjligt, och ge effekt för så många involverade som möjligt så krävs en holistisk syn på hela processen samt att alla inblandade är införstådda med vad målet är. Jag har i min undersökning i kommunerna upplevt detta lite tvetydigt. Om inte alla inblandade parter ser vinsten med att uppnå effektmålet optimalt så kommer sannerligen heller inte målet att uppnås fullt ut. Det krävs ett gemensamt arbete för att komma dit, både inom och även emellan kommungränserna.

Under min fallstudie, främst under intervjuerna, framgick att ett flertal effekter betydligt kunde förbättras genom större insyn i vad effekterna kunde bidrag med. Dessa faktorer var främst relaterade till avtalstrohet och inköp. Jag hävdar dock att detta har med inställning och kunskap att göra, vilket även bekräftas av några av de genomförda intervjuerna. Problematiken med detta kan sannerligen avhjälpas med tiden genom att utbildning fortskrider.

## 8.2 Metoder för mätning av effekter – mätetal

Den andra delfrågan (se kapitel 3) relaterade till mått, eller så kallade mätetal. Litteraturstudien har till en viss del fokuserat på detta (se kapitel 2.4).

Min ambition har varit att se hur mätning av effekter fungerat i de kommuner jag undersökt. Med utgångspunkt och stöd ifrån min litteraturstudie kan återigen sägas att det är av största vikt att kunna mäta och följa upp ens effekter och dess bidragande nyttoeffekter organisationen eller i detta fall kommunen, senare kan ta nytta av. En observation av de uppsatta effekterna och effektmålen (Se tabell 3) kan man genast dra slutsatsen att det inte nödvändigtvis fordras några matematiska modeller eller metoder för att mäta de uppsatta effekterna. Även om vissa effekter till karaktären är kvantitativa bör de kunna mätas utan avancerade matematiska tillämpningar. Att en effekt inte kräver avancerade metoder för att mätas innebär således inte att effekten är trivial att mäta eller uppskatta. Min uppfattning är att det i vissa fall är tvärtom, aspekter som kräver matematisk uträkning är ofta tidigare beräknade, det finns således ofta en procedur för att beräkna aspekter av detta slag. Faktorer som inte kräver matematisk beräkning är ofta sådana faktorer som är mycket dynamiska och varierar från fall till fall. Här finns det ofta inte finns någon utarbetad metod för att mäta eller beräkna dem. Dessutom kan de vara svårare att identifiera.

Jag har i min litteraturstudie (Se kapitel 2) valt att fokusera på sex olika typer av mätmetoder. Dessa olika metoder har gemensamt att de alla har potentialen att påvisa värde, eller ett mått på lönsamhet. Vissa av de mått jag använt är mer komplexa än andra, men fokuserar då ofta på olika faktorer.

Ett problem som jag uppmärksammat, både från litteraturstudie samt fallstudie, är att för att kunna använda vissa av de mått jag presenterat krävs att de som ämnar mäta effekterna har mycket stor insyn i den egna organisationen, i detta fall kommunen. Utan en stor insikt i ekonomiska faktorer, som till exempel kommunens investeringskostnader, blir några av metoderna komplexa att använda. Den stora kompetens som kan krävas för att använda dessa mätmetoder kan göra att mätning uteblir. Det anses inte ekonomiskt möjligt att sätta sig in i så stora områden för att kunna mäta effekter av B2B. Jag är dock av den uppfattningen att mätningar av de större områdena som togs upp tidigare i texten bör mätas. Framför allt är det viktigt

inför framtida satsningar. Exempelvis behövs det om den första satsningen inte varit lönsam, utan istället kostat stora summor pengar utan att kunna återbetalas. Utan en mätning eller utvärdering riskerar kommunerna att göra om samma misstag i framtiden igen.

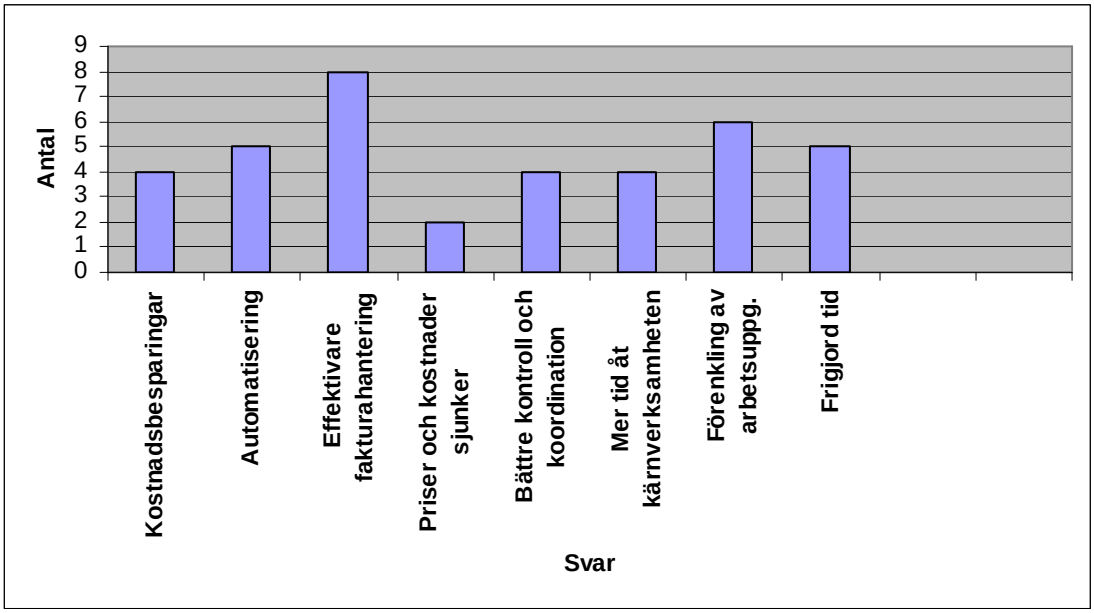
Det är intressant att diskutera en aspekt som framkommit i min genomförda fallstudie, intervjuer samt enkätundersökning. I min enkät hade jag en fråga som handlade om de tillfrågades inställning till om effekter var viktiga att mäta eller inte. Resultatet var entydigt: samtliga respondenter ansåg detta viktigt och svarade ja på denna fråga. Resultatet på denna fråga var att alla tillfrågade ansåg att effekterna av B2B är viktiga att mäta. Detta resultat är onekligen positivt. Det visar på en stor vilja hos de tillfrågade att tids nog mäta effekterna av B2B. Det kan emellertid diskuteras huruvida alla de tillfrågade är införstådda med vad mätning av effekter innebär, men resultatet är ändå gott och visar på ambition och entusiasm. Det framgick emellertid även ett något motsägande resultat, även den ifrån genomförd fallstudie, enkätundersökningen, samt till viss del intervjuundersökningen. Det intressanta var det att andelen som ansåg det så viktigt att mäta effekter var mycket hög, relaterar man sedan detta till fråga nummer 10 i enkäten så visar detta på att det i stor omfattning saknas en plan för hur effekterna skall mätas. Av enkäten framgår att 3 personer av de tillfrågade svarar att det finns en generell plan för hur effekterna skall mätas. Med resultatet som grund observeras att 4 personer svarar att de känner sig osäkra eller inte har kännedom om detta. Slutsatsen man kan dra av ovanstående är att det finns ambitioner och vilja att kunna mäta effekterna av elektronisk handel, men trots detta så krävs ytterligare satsningar på att nå dit. Resultatet är ändå i positiv riktning, 3 personer svarade att det fanns en plan för att mäta effekterna. Anledningen till att en så stor del känner sig osäkra, eller svarar att mätning inte förekommer i kommunen, torde inte vara relaterat till att mätning känns irrelevant. Det är snarare så att när ett mål eller en effekt slagit igenom, så visar detta på ett gott resultat. Hade det varit så att samtliga uppsatta effektmål misslyckats radikalt hade sannerligen mer mätningar eller uppföljningar gjorts som sökte ta reda på varför projektet misslyckats. En indikation på att ett effektmål eller mål generellt sett har lyckats, eller uppfyllts, kan ses som ett mått i sig, företaget, i detta fall kommunen, har bidragit till att nå upp till det uppsatta målet, eller effektmålet. För att passera denna barriär, och genomföra fullskaliga mätningar, krävs sannolikt specialiserad utbildning om hur detta kan gå till, eller analytiska studier som kan förorda vikten av att mäta effekter, för att på lång sikt eventuellt dra vinning av det. För att förenkla detta kan effekten ”reducerat pappersarbete” användas. Det räcker sannolikt för ansvariga personer att se att pappersarbetet reducerats, utan att göra statistiska kontroller och mätningar. Detta kan även ses i några av intervjuerna. Det tycks vara tillräckligt att se åt vilket håll, sämre eller bättre, en effekt strävar emot. Om effekten eller målet är uppfyllt, eller förbättras mot tidigare situation verkar detta vara ett tillräckligt mått. Detta kan i många fall räcka, stor försiktighet bör dock vidtas om inte det uppsatta effektmålet strävar emot det bättre. Försämringar har alltid en orsak, och bör kontrolleras och följas upp varför det blivit så – mätas.

## 8.3 Fördelar med elektronisk handel – positiva effekter

Jag har i min litteraturundersökning studerat fördelar som en följd av elektronisk handel, med fokus på B2B (Se kapitel 2.3.1). Det är intressant att här påpeka att fördelar som en följd av införandet av elektronisk handel även kan ses som effekter. En investering inom B2B har som effektmål att leda till en rad positiva effekter. I min

enkätundersökning (Se Bilaga 1) fanns en fråga relaterad till fördelarna med elektronisk handel. Kommunerna som i denna studie varit i fokus hade framförallt märkt förbättringar inom fakturahantering samt en förenkling av arbetsuppgifter och automatisering i stort. Nedan presenteras frågan i sin helhet.

Diagram 6 Positiva aspekter med e-handel från enkätundersökningen.




Alla ovanstående fördelar kan kopplas till potentiella effekter som elektronisk handel lett till. Som kan ses i diagrammet ovan är den lägsta procenten kopplad till priser. Det är även intressant att notera att stapeln ”Mer tid åt kärnverksamheten” är relativt låg, procentuellt sett. Detta är en aspekt som i hög grad kan bekräftas av genomförda intervjuer. En stor del av de tillfrågade under intervjuerna har förklarat att det inte har märkts så mycket frigjord tid, för dem att använda till annat. De har förklarat detta med att det istället tillkommit övriga uppgifter som tar upp den tiden. Detta skall inte enbart ses som något negativt, traditionella uppgifter har automatiserats, nya uppgifter har tillkommit i det nya arbetssättet.

## 8.4 Köptrohet – en fråga om kunskap?

Köptrohet har varit ett fenomen som diskuterats både under intervjuerna samt varit en del av enkätundersökningen. Ett av de effektmål som kommunerna satt upp gällde just att köptroheten skulle öka i kommunen. Målet har varit, och är, att så stor kvantitet som möjligt skall köpas in via ramavtal för att få ett så lågt pris som möjligt. Det var därför intressant att undersöka hur detta egentligen såg ut under min fallstudie. Andelen varor, i procent, som köps via avtal varierar ganska mycket från kommun till kommun. En slutsats är dock att denna procent är alldeles för låg. Total köptrohet, det vill säga 100 %, är sannolikt omöjlig och opraktisk att nå upp till, däremot finns stora pengar att spara in om avtal följs bättre. En av frågorna i enkätundersökningen ämnade få en bild om de tillfrågades bild på huruvida köptroheten ökat i och med införandet av elektronisk handel. Resultatet blev att 4 personer av de tillfrågade ansåg att köptroheten ökat, medan den andra hälften inte hade kännedom om detta. Detta resultat är inte helt negativt, men borde kunna bli betydligt högre om resurser tillsätts för detta. Jag anser att detta mått kan ökas endast genom fortsatt utbildning av

användare för att förändra inställning och motivation. Köptrohet kan endast öka genom vilja att nå dit, och att alla strävar efter samma mål.

## 8.5 Är dagens mätetal lämpliga?

Den tredje delfrågan (se kapitel 3) ämnade undersöka om dagens mätetal fungerar för att mäta B2B-införandets effekter. Min genomförda fallstudie har tidigare visat att några av kommunerna har en plan för hur effekterna skall mätas, och några av kommunerna har i nuläget ingen plan på att mäta effekterna. Dock har ännu ingen kommun börjat arbetet med att mäta effekterna av elektronisk handel. Jag har tidigare i detta kapitel även påvisat att samtliga kommuner besitter ett intresse eller ambition för att på sikt mäta effekterna av B2B. På grund av detta finns i detta fall ingen konkret fakta/information som klart och tydligt visar om de mätmetoder jag presenterat i litteraturstudien är lämpliga att använda för att mäta effekterna av B2B.

Som tidigare diskuterats är vissa av de mått jag presenterat mer komplexa än andra. Till de mer lättanvända hör ROI och bland de mer komplexa hör ROCE (Se kapitel 4). För att avgöra om de i kapitel 4 presenterade måtten är lämpliga krävs en ytterligare analys av de effekter som skall mätas. Jag har vid ett flertal tillfällen i denna rapport nämnt att huvuddelen av effekterna inte relaterar eller ämnar leda till att kommunerna skall tjäna stora pengar, utan samarbetet är det som är i fokus. Kan redan här uteslutas några av de presenterade mätmetoderna? Det kan vara intressant att nämna att den mest generella av de nämnda metoderna, nämligen ROI – Return On Investment, går att använda till nästan allt som har med mätning och uppföljning att göra. Anledningen till att det är en mycket generell metod att använda uppmuntrar snarare till mätning, än motsatsen. En tanke är att ju mer komplex och avancerad en metod är, desto mer avskräckande blir den att ta i bruk. Det är sannolikt heller inte fallet att det bara är att välja en metod och senare applicera denna på området direkt. Att använda en metod, oavsett slag, kräver stor kompetens och insikt i den egna organisationen, i detta fall kommunen. En metod tar även tid att lära sig och sätta sig in i, och kostar även resurser att ta i bruk. Att välja metod kan heller inte ske slumpmässigt, utan måste ske med åtanke på vad som skall mätas.

Genom att analysera ett sådant här projekt med dess tillhörande effekter kan man dra en slutsats att många av dessa effekter är till naturen relativt dynamiska. Skulle ett likartat projekt genomföras i tre andra kommuner skulle sannolikt inte effekterna vara exakt desamma som här. De mätmetoder jag presenterat under min litteraturstudie kan ses som relativt statiska till karaktären. Samtliga, utom möjligtvis ROI, kräver relativt stora bakgrundskunskaper i organisationskultur och ekonomi, och handlar samtliga om pengar, i olika omfattning. På grund av ovanstående anser jag att det krävs, eller bör tas i åtanke, att använda mer dynamiska mätmetoder än de i litteraturstudien beskrivna. Om återigen en observation görs på effekterna så ser man ganska fort att det inte krävs några avancerade ekonomiska metoder för att mäta eller uppskatta dessa. Många av effekterna går heller inte att vetenskapligt mäta. Det behövs istället mer generella mätmetoder för att åstadkomma detta. För många av de effektmål som inte avancerad mätning behövs istället en form av uppskattning. Hur var situationen innan elektroniska affärer infördes, och hur ser den ut idag, när elektroniska affärer har införts? Detta ger sannolikt, för vissa av effekterna, inte ett exakt mått på hur det ser ut, dock ett mycket bra indikament på om förbättring eller försämring skett i verksamheten.

Eftersom de mer traditionella mätmetoderna inte lämpar sig så väl för att mäta effekterna av B2B behöver nya tekniker eller metoder utvecklas? Jag nämnde tidigare att dessa effekter har en tendens att kunna variera mycket från projekt till projekt. Det är då heller inte lämpligt att utveckla nya statiska metoder, utan mer generella metoder som organisationen, kommunen, själva kan anpassa utifrån sin egen situation.

# 9. Resultat

I detta kapitel kommer en sammanfattning av litteraturstudie, enkätundersökning, samt intervjuundersökning, med en diskussion om slutsats och resultat att presenteras.

- Införandet av elektronisk handel har en mängd effekter för en kommun. Bland de mest uppmärksammade hör rationellare hantering av arbetsuppgifter, förenkling (automatisering) av arbetsuppgifter, samt förbättrad köptrohet.
- I samtliga (undersökta) kommuner finns ett enhetligt intresse, eller ambition, att på sikt kunna mäta effekterna av elektroniska affärer.
- Arbetet med att skrida till handling med att mäta effekterna av elektronisk handel är i nuläget på planeringsnivå, på sikt kommer förhoppningsvis detta att förbättras, med stöd av ovan nämnda punkt.
- Mätning av effekter är en komplex och svår uppgift, ett strävande mot samma mål krävs för ett lyckat resultat.
- De mätmetoder som idag existerar är komplexa och kräver mycket bakomliggande kunskap för att kunna använda.
- Dagens mätmetoder är starkt influerade av ekonomi och pengar.
- Dagens mätmetoder är inte särskilt dynamiska och optimerade för förändring.
- För att mäta effekterna krävs mer dynamiska metoder, som är anpassade för förändring och inte är lika fokuserade på absoluta tal.

Resultatet av detta arbete är att införandet av B2B har en stor mängd effekter på, i detta fall, kommuner som väljer att införa B2B. Det har även visat sig att det i litteraturen finns ett antal generella effekter presenterade för införandet av B2B. Det har dock i denna studie visat sig vanligt att kommunen, eller företaget i fråga, sätter upp sina egna effekter utifrån sin egen specifika situation. Eftersom det i detta arbete visat sig att kommunerna inte fungerar precis på samma sätt så utvecklar varje kommun egna effekter, eller effektmål, som de önskar uppnå med införandet av B2B. En betydande del av dessa effektmål är dock mycket likartade. Ett annat viktigt konstaterande som en följd av detta arbete är att samtliga kommuner anser att mätning och uppföljning är viktigt. Det visade sig dock att när väl fallstudien var genomförd så var intresset lågt för att mäta effekterna av B2B. Det fanns en vilja, eller önskan, hos samtliga tillfrågade att det var viktigt att mäta och följa upp effekterna, men arbetet med att mäta effekterna hade inte startat upp. En slutsats som kan dras av detta är att det inte räcker med de anställdas vilja och ambition att mäta effekterna, utan att det krävs stöd högre upp i organisationen, till exempel från ledningen eller från politiker. Detta stöd är förmodligen av stor vikt eftersom det är svårt och komplext att mäta effekter, på grund av detta kan mätning behöva finansieras från ledningen eller från politiker.

Efter det att litteraturstudien och fallstudien var genomförd visade det sig snart att de mätmetoder som används i stor utsträckning idag är för komplexa och har för stort fokus på ekonomi. På grund av att många mätmetoder kräver utbildning samt att de kräver att personer som skall mäta har mycket stor insyn i verksamheten, allt detta leder till att intresset för att bedriva mätning sjunker. Om det blir generellt känt att mätning är svårt och komplicerat underlättar det knappast för att

få till en uppstart av mätning av effekter, det blir sannerligen även svårare att få anslag för att påbörja mätning av effekter. Det som behövs för att få upp intresset är snarare en uppsättning av mer enkla och egenanpassade mätmetoder, som kanske till och med utvecklats av kommunen själva.

Eftersom mätning har till syfte att påvisa ett lyckat, eller misslyckat, resultat bör detta vara så enkelt och standardiserat som möjligt. Det bör inte vara komplicerat och invecklat för att få reda på om ens satsning på B2B har lyckats, eller inte.

# 10. Diskussion

I detta kapitel kommer erfarenheter som erhållits under genomförandet av detta arbete diskuteras och presenteras. Jag kommer att presentera de intryck jag fått, eventuella problem, samt källors och övriga informationskällors bidrag och värde. Även ett uppslag till fortsatt arbete och forskning inom detta område kommer att presenteras.

## 10.1 Lärdomar och upplevelser

Intryck och erfarenheterna har under arbetets gång blivit fler och fler. En av de viktigaste aspekterna är att ha en agenda, eller en plan att följa. En detaljerad tidsplan har dock i detta arbete saknats. Detta har då och då lett till att en del oorganisation förekommit, framförallt under fallstudien. Det hade sannerligen varit en bra erfarenhet att bygga upp någon form av planering samt hur mycket tid varje del skulle ta. En annan erfarenhet är att söka litteratur och artiklar som berör ämnet i fråga. Elektronisk handel är ett mycket stort område så det tog mycket tid att sålla ut det mest relevanta att använda sig av under detta arbete.

Tidigt under arbetet stod det klart att intervjuerna samt enkäterna skulle till stor del komplettera varandra. En nyttig lärdom här var att endast använda sig av det mest relevanta informationen som framkom av intervjuundersökning. En mycket stor mängd data insamlades ifrån denna undersökning. En fördel med enkäterna var att de gav ett mer precist svar samt en mindre kvantitet information att arbeta med.

Ytterligare erfarenheter rör skapandet och framtagandet av enkäter samt att genomföra intervjuer med berörda parter ute i deras naturliga arbetsmiljö.

## 10.2 Arbetets betydelse

Detta arbete har visat hur viktigt det är att mäta effekter samt att följa upp och dokumentera dessa. Arbetet kan ha betydelse för företag och/eller kommuner som ämnar starta med e-handel eller redan har startat. Arbetet ger även en insikt i vilka för- och nackdelar olika mätmetoder har samt hur de skall användas. Vidare kan arbetet ha betydelse för chefer och analytiker som jobbar med att försöka följa upp sina uppsatta effektmål. Detta arbete kan även inspirera till att skapa mer dynamiska mätetal än de som idag existerar.

## 10.3 Värdering av källor och dess tillförlitlighet

Det material som under denna studie samlats in bedöms som trovärdigt och relevant. Materialet från litteraturstudien bedöms som trovärdigt för att det kommer ifrån publicerade och granskade artiklar samt utgivna böcker. En stor del av artikelförfattarna har också lång erfarenhet samt har utgett mycket material inom sina områden. Materialet ifrån intervjuundersökningen måste även det ses som relevant eftersom den fastan kommer ifrån verksamheten som sådan. De intervjuade har alla varit ansvariga för vissa specifika uppgifter eller projektledare/chefer av olika slag. På samma sätt kan resoneras om enkätundersökningen, då samma personer som intervjuades svarade på enkäten.

## 10.4 Fortsatt arbete och forskning

Här nedan listas några områden som i framtiden kan vara intressanta att undersöka vidare.

Det vore intressant att göra en betydligt djupare och mera ingående fallstudie inom detta område, framför allt området om effekter, eftersom inte detta belyses så mycket i dagens litteratur. Det skulle vara intressant att göra en mer ingående analys från det att elektronisk handel introducerats i kommuner till dess att mätning av effekter slutförts, och se hur resultatet blir. Göra en större undersökning av antingen flera kommuner involverade eller större kommuner. För att se hur arbetet är organiserat i och mellan större kommuner. Organisationen ser säkerligen annorlunda ut i stora samverkansprojekt i Sverige.

# Referenser

Andam, R.Z., 2003. E-commerce and E-business, *UNDP-APDIP, ISBN: 81-312-0076-6*

Araujo, T.J., 2001. Trade and Competition in B2B Markets, *Publication of the Organization of American States, Trade Unit, May 2001, USA.*

Attorney General's Electronic Commerce Expert Group (ECEG) 1998, [Online]. *Available at: http://www.law.gov.au/aghome/advisory/eceg/eceg.htm#anchor1606698 [November 11th, 1999]*

Berndtsson, M., Hansson, J., Olsson, B. & Lundell, B. (2002). PLanning and implementing your final year project with success!: A guide for students in computer science and information systems. London: Springer Verlag

Bidgoli, H., 2002. Electronic commerce – principles and practice, *Academic Press, August 2001, ISBN: 0120959771*

Damsgaard, J., Karlsbjerg, J., 2003. Seeking success in E-business: a multidisciplinary approach, *Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, USA, ISBN: 1-4020-7450-6*

Daniel, E. M., Grimshaw, D. J., 2002. An exploratory comparison of electronic commerce adoption in large and small enterprises. *Journal of information Technology, Volyme 17, Number 3, 1 september 2002, pp. 133-147.*

Frary, R.B. A Brief Guide to Questionnaire Development. Webpage: http://ericae.net/ft/tamu/vpiques3.htm

Garicano, L., Kaplan, N.S., 2000. The Effects of Business-to-Business E-Commerce on Transaction Costs, *NBER working papers 8017, National Bureau of economic Research, December 2000.*

Hales, D., Fredendall, L.D., Sridharan,V., 2006/2007. Measuring B2B-EC implementation, *available at: http://www.cba.uri.edu/*

Harris, K., Caplan, M., Roswell, C., 2001. Changing the view of ROI to VOI –Value on investment, Gartner, November 2001.

Huemer, C., 2002. B2b or not B2B – What do you mean by B2B E-commerce? *A Min Tjoa@Work, Commemorative Publication for A Min Tjoa, Austrian Computer Society (OCG), Vienna, December 2002*

Jacoby, G.A., 2005. critical business requirements model and metrics for intranet ROI, *Journal of electronic commerce Research, February 2005.*

Keeffe, M. O., 2001. Myths and realities of e-commerce in the perishable foods industris: Unleashing the power of reputation and relatinship assets, *Supply chain Management, Volume 6, Numer 1, pp. 12-15.*

Kenjale, K., Phatak, A., 2002. The benefits of B2B exhanges, *December 2003, available at: http://www.destinationcrm.com*

Kuzic, J., McKay, J., 2004. Pitfalls of electronic commerce in large corporations, *ECIS 2004.*

LaFlamme, E. M., Biggio, C. E., 2001. Applying antitrust law of B2B marketplaces. *As it appeared in the April 2001 edition of the start-up & Emerging Companies Strategist.*

Laudon, K.C., Traver., C.G., 2003. E-commerce: business, technology, *society 2nd edition, Boston, Addison Wesley.*

Lawrence, E., Corbitt, B., Tidwell., A, Fisher., J & Lawrence, J., 1998. Internet commerce: Digital models for business, *John Wiley & Sons, Brisbane*.

Lee, S., Lim, G., 2002. The impact of partnership attributes on EDI implementation success, *Elsevier Science Publishers B. V., ISSN: 0378-7206*

Lee, C.S., Pak, Y.B., Lee, G.H., 2002. Business value of B2B electronic commerce: the critical role of inter-firm collaboration, *Department of Business Administration, December 13 2002, Seoul, South Korea.*

Lundberg, D. (2004) *IT och Affärsnytta  Konsten att lyckas med investeringar I IT*, Studentlitteratur, Lund.

Lucking-Reiley, D, Spulber, D. F., 2000. Business-to-business electronic commerce, *eCommerce Research Forum, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology as a working paper and published on their Web site at http://e-commerce.mit.edu/cgi-bin/viewpaper?id=94*.

Mayes, T., Shank T. (2006) Financial analysis using microsoft excel. Published by Thomson Learning, 4th edition, 2006. ISBN: 0324407505

Mesenbourg, T.J., 1999. Measuring Electronic Business: Definitions, Underlying Concepts, and Measurement Plans, *paper presented at the Workshop on Measuring E-Commerce, The Brookings Institution, 24 September 1999.*
*(Available on www.census.gov/epcd/www/ebusines.htm).*

Mitchell, J., 2002. E-business in education, *NOIE, Department of Communications, Information Technology and the Arts, Canberra*

Novak, T.P., D.L. Hoffman., 1997. New metrics for new media: toward the development of Web measurement standards, *World Wide Web Journal, 2 (1), 213-246.*

Omelayenko, B. and Fensel, D. (2001), An analysis of B2B catalogue Integration problems, Content and Document integration, *Proceedings of the international conference on enterprise information systems (ICEID-2001), Setubal, Portugal, July 7-10, 2001.*

Ordanini, A., 2003. The Effects of Participation on B-to-B Exchanges: a Resource-Based View. *Irvine: CRITO (Centre for Research on Information Technology and Organizations), University of California. Retrieved January 21, 2004 from http://crito.uci.edu/publications/pdf/ordanini.pdf.*

Patel R. & Davidson B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Lund: Studentlitteratur

Quaddus, M., Achjari, D., 2005. Telecommunications Policy, *Volume 29, Issues 2-3, March-April 2005, Pages 127-152*

Reiley, L.D., Spulber, F.D., 2001. Busineess-to-business, *Journal of economic Perspectives, American Economic Association, vol. 15(1), pages 55-68.*

Roger, C., 2000. Electronic commerce definitions. Categories of Marketspace, Februari, 1999.

Salmi, T & Virtanen, I., 2001. Economic Value Added: A simulation analysis of the trendy, owner-oriented management tool, *Acta Wasaensia*, 90, 33 p., 2001

Straub, D., 2000. Measuring success in e-Commerce, *Computer information systems Dept. & electronic commerce institute, ECIS Conference, June 2002.*

Talavera, D.L, G. Nofuentes, J. Aguilera, M. Fuentes., 2005. Tables for the estimation of the internal rate of return of photovoltaic grid-connected systems. University of Jaén, februari 2005.

Teltscher, S., 2006. Measuring e-Business in developing countries, *International journal for infonomics, 2004-2006*

Turban, E., D. King, J. Lee, D., 2004. Electronic Commerce: A Managerial Perspective. *Upper-Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice-Hall, 2004.*

United states General accounting Office., 2002. *International electronic commerce – Definitions and Policy implications. Available at: http://www.gao.gov/*

Yager, L., 2002. International electronic commerce: Definitions and policy implications. United states general accounting office, March 2002.

Walsh, C., Key management ratios: how to analyze, compare and control the figures that drive company value, Financial Times/Prentice Hall, London, 1996.

Wilkins, L., Swatman, P., Castleman, T., 2000. What's in a name? Conceptual Issues in defining electronic commerce, *Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, pp. 11-17, Vienna University, Vienna, Austria*

# Bilaga 1

**Enkätundersökning om effekterna av införandet av B2B mellan tre kommuner i mellansjöregionen.**

Mitt namn är Henrik Rosqvist och jag genomför nu min magisteruppsats med fokus på att mäta och följa upp effekterna av B2B i ett samarbete mellan tre kommuner. Vore mycket tacksam om ni tog er tid att besvara denna enkät, som tar max 10 minuter att besvara.

Enkäten kommer att vara indelad i ett par olika sektioner, med fokus på effekter, priser, beställningar och kontakter med potentiella leverantörer.

**Fråga 1**

Vilka nackdelar ser Ni med införandet av e-handel har bidragit till? (Flera alternativ kan markeras)

(1) ❑ Medför stora kostnader, utan att se någon vinst på långt håll

(2) ❑ Säkerhetsrelaterade problem, T.ex. personlig integritet hotas

(3) ❑ Svårt att sätta sig in i och förstå

(4) ❑ Det sociala med kunder försvinner, förlorad kundkontakt

(5) ❑ Övrigt……

**Fråga 2**

Vad förväntar Ni er av den leverantör eller samarbetspartner ni samarbetar med för att bedriva e-handel i företaget? (Flera alternativ är möjliga)

❑ Att samarbetet bedrivs gemensamt

❑ Att leverantören eller er samarbetspartner tar ett totalt ansvar för samarbetet

❑ Att Ni, ert företag, tar ett totalt ansvar för samarbetet

❑ Annat……..

**Fråga 3**

Anser Ni att det är naturligt att bedriva e-handel i och mellan era kommuner? Eller föredrar Ni traditionell handel över disk?

❑ Ja

❑ Nej

❑ Vet ej

Motivering……
……
……
……..

**Fråga 4**

Anser du att administrationen minskat i och med införandet av elektroniska affärer, med tanke på reducerat pappersarbete vid beställningar?

❑ Ja

❑ Nej

❑ Vet ej

**Fråga 5**

Anser du att köptroheten ökat efter att elektroniska affärer introducerades mellan kommunerna?

❑ Ja

❑ Nej

❑ Vet ej

**Fråga 6**

Hur viktigt anser du att priset är för diverse varor som beställs genom befintligt system?

❑ Inte så viktigt

❑ Ganska viktigt

❑ Mycket viktigt

❑ Spelar ingen roll för mig personligen

**Fråga 7**

Anser Ni att den leverantören med lägst pris för varor och produkter väljs till att ingå i samarbetet gentemot en leverantör med högre pris?

❑ Ja

❑ Nej

❑ Vet ej

**Fråga 8**

Anser Ni att det är viktigt att mäta effekterna av e-handel?

❑ Ja

❑ Nej

❑ Vet ej

**Fråga 9**

Om Ni svarat Ja på fråga 6, varför anser Ni att detta är viktigt

……

……

……

**Fråga 10**

Finns det idag någon plan för hur de effekterna skall följas upp?

❑ Det finns en generell plan från kommunen

❑ Jag går regelbundet igenom det med min chef

❑ Vi gör inga upppföljningar Övrigt

❑Övrigt

**Fråga 11**

Anser du att eventuella ledtider för fakturor minimerats eller reducerats?

❑ Ja

❑ Nej

❑ Vet ej

**Fråga 12**

Vilka fördelar eller effekter anser ni att e-handel har inneburit för Er?

❑ Kostnadsbesparingar

❑ Automatisering och effektivisering av befintliga processer

❑ Effektivare fakturahantering

❑ Priser och kostnader har sjunkit i jämförelse med tidigare

❑ Bättre kontroll och koordination av information – informationsspridning

❑ Mer tid kan ägnas åt kärnverksamhet

❑ Förenkling av arbetsuppgifter

❑ Frigjord tid för övriga uppgifter

❑

Övrigt……
……
……
……..

**Fråga 13**

Anser Ni att e-handel är värt att satsa på och utveckla?

❑ Ja

❑ Nej

❑ Vet ej

**Fråga 14**

Är du i det stora hela positivt inställd till införandet av e-handel?

❑ Ja, men på längre sikt

❑ Ja – helt positiv

❑ Nej

❑ Vet ej

**Fråga 15**

Har dina arbetsuppgifter blivit lättare eller mer automatiserade att utföra i och med e-handel – har du tid över till annat du inte hade innan införandet av elektroniska affärer?

❑ Ja

❑ Mycket lite

❑ Ganska mycket

❑ Blivit svårare

❑ Vet ej

**Fråga 16**

Vill Ni ta del av den slutgiltiga rapporten?

❑ Ja

❑ Nej

**Jag skulle vara mycket tacksam om ni skickade in enkäten senast den … april.**

Är något otydligt i enkäten får Ni gärna höra av Er till mig på följande uppgifter:

Henrik Rosqvist

E-mail: a03henro@student.his.se

Telnr: 0703953232

# Bilaga 2

Tabell 4 Presentation över indirekta och direkta nyttoeffekter samt indirekta förbättringspotentialer.

| **Direkta nyttoeffekter** | **Indirekta nyttoeffekter** | **Indirekta förbättringspotentialer** |
|---|---|---|
| Ökad köptrohet gentemot ramavtal | Frigjort tid, automatisering leder till att kompetens kan satsas på kärnverksamhet | Kompetensutveckling |
| Ökad prismedvetenhet genom bättre informationsspridning | Lägre administrativa kostnader genom att inköpsprocess rationaliseras | Bättre kontroll och styrning |
| Gemensamt samarbete leder till lägre utvecklingskostnader totalt sett | Kortare ledtider eftersom antalet led kapas i kedjan, större effektivisering | Prioriterad verksamhet |
| Användandet av gemensamma system med andra kommuner. | Mer effektivt kapitalflöde, detta för att elektronisk betalning går snabbare än traditionell sådan. | Bättre arbetsmiljö? |
| | | Bättre samarbete med andra kommuner |