



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Integrerad civilekonomutbildning
Bachelor Thesis, ICU2004:82

Elektronisk handel inom offentlig sektor På gott och ont

Kandidatuppsats / Bachelor Thesis

Antonia Habib, 69

Milanka Bjelosevic, 82

Nghi Vo, 80

Handledare:

Olle Westin

Företagsekonomi/Ekonomistyrning

HT 2004



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Redovisning och Finansiering/Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, Ht 2004

Författare: Antonia Habib, Milanka Bjelosevic och Nghi Vo

Handledare: Olle Westin

Titel: Elektronisk handel inom offentlig sektor - På gott och ont

Bakgrund och problem: Den offentliga sektorn kan uppnå stora besparingar genom att använda elektronisk handel i sin verksamhet på ett effektivt sätt. Genom att hantera upphandlingar, inköp och fakturering elektroniskt, frigörs tid och ekonomiska medel som kan användas för att utveckla kärnverksamheten. Det hävdas i Toppledarforums utredning som utfördes år 1995 på begäran av Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Staten. Dessa organ kom överens om att initiera ett samarbete kring frågor som rörde elektronisk handel och Toppledarforum fick i uppdrag att driva igenom beslutet. Användningen av elektronisk handel har inte fått den spridning som eftersträvades och många kommuner har bestämt sig att avvakta och följa utvecklingen. Teorier och rapporter som behandlar ämnet påvisar till en övervägande del fördelar med elektronisk handel. Men frågan är vilka erfarenheter har den offentliga sektorn av?

Syfte: Syftet med denna studie är att belysa fördelar respektive nackdelar med elektronisk handel inom den offentliga sektorn, genom att sammanställa litteratur inom ämnet och erfarenheter från de undersökta kommunerna.

Avgränsningar: Vi har valt att undersöka Göteborgs Stad och tre närliggande kommuner, nämligen Alingsås, Borås och Mölndal.

Metod: En kvalitativ studie baserad på personliga intervjuer med representanter för respektive kommun som aktivt arbetar med elektronisk handel, har genomförts. Det empiriska materialet har därefter analyserats utifrån en teoretisk referensram som behandlar för- och nackdelar med elektronisk handel.

Resultat och slutsatser: Elektronisk handel inom den offentliga sektorn är en komplex fråga och det råder delade uppfattningar om nyttan med den. Ledningen inom flera av de intervjuade kommunerna har insett möjligheterna till effektivisering av verksamheten genom att applicera elektronisk affärskommunikation i organisationen. För en del har det nya systemet resulterat i stora rationaliseringar i beställningsprocessen och fakturahanteringen och en reducering av manuella arbetsmoment. Det har medfört minskade administrativa kostnader samt en förbättrad och utökad service då den frigjorda tiden kan användas till kärnverksamheten. Vissa menar att elektronisk handel leder till bl.a. bättre styrning, ökad prismedvetenhet och ramavtalstrohet, medan andra har motsatta åsikter och menar att elektronisk handel inte åstadkommit goda resultat samt att kostnaderna överstiger nyttan.

Förslag till fortsatta studier: Det finns studier som utreder utvecklingen av elektronisk handel inom den offentliga sektorn. Ett område som däremot inte är tillräckligt belyst är ett åtgärdsprogram som uppmuntrar användningen av elektronisk handel inom den offentliga sektorn i en högre grad. En intressant studie skulle vara att undersöka vilka åtgärder kan effektivt påvisa och övertyga den offentliga sektorn om den stora effektiviseringspotentialen som föreligger i elektronisk handel.

Nyckelord: EDI, e-handel, kommun, offentlig sektor och offentlig upphandling.



Förord

När vi började med denna uppsats, var syftet att öka vår förståelse för elektronisk handel inom den offentliga sektorn. Under undersökningen kring ämnet började flera frågor växa fram om vad elektronisk handel innebär och hur kommunerna använder sig idag av denna effektiviseringsmöjlighet. Vi har fått nytt perspektiv på vad elektronisk handel i allmänhet och inom den offentliga sektorn i synnerhet kan innebära. Området är omfattande och innan vi började med uppsatsen hade vi inte någon egentlig överblick. Arbetet har därmed varit väldigt givande. Genom uppsatsen har vi skaffat oss kunskap som vi annars inte hade fått i utbildningen. Som framtida ekonomer kommer vi på ett eller annat sätt att arbeta eller åtminstone komma i kontakt med elektronisk handel och då är det fördelaktigt att ha en förförståelse och kunskap inom ämnet.

Vi vill tacka de personer som har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer. Vi är tacksamma över den information Ni har gett oss. Utan intervjuerna och Era erfarenheter hade vi inte kunnat få en verklighetssyn på ämnet.

Vi vill tacka vår handledare, Olle Westin, för alla synpunkter, goda råd och uppmuntran du förmedlade till oss under arbetets gång.

Stort tack till Lars-Erik Bergevärn för goda råd som gav oss nytt perspektiv på ämnet och nytt angreppssätt samt för samtliga metodföreläsningar i uppsatsskrivandet.

Tack till våra opponenter för deras konstruktiva kritik!

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete, mycket kämpande och frustration, men också goda skratt!

Göteborg, den 11 januari 2005

Antonia Habib, Milanka Bjelosevic & Nghi Vo

Innehållsförteckning:

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsning	7
1.5 Disposition	7
2. Metod	9
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	9
2.2 Forskningsansats	10
2.3 Undersökningsansats	10
2.4 Datainsamling	12
2.4.1 Primärdata/Intervjumetodik	12
2.4.2 Sekundärdata	13
2.4.3 Källgranskning	13
2.5 Trovärdighetsdiskussion	14
2.6 Praktiskt tillvägagångssätt	15
3. Teori	16
3.1 Vad är e-handel?	16
3.2 EDI	17
3.2.1 För- och nackdelar	19
3.2.1.1 Direkta fördelar	19
3.2.1.2 Strategiska fördelar	20
3.2.1.3 Nackdelar	20
3.3 Problem med att införa EDI	21
3.3.1 Ökat tryck	22
3.4 EDIFACT	22
3.5 SFTI	23
3.6 Elektronisk handel inom den offentliga sektorn	23
3.6.1 Samordnad offentlig upphandling	24
3.7 Statens roll	26
3.8 Tidigare studier	27
"Elektronisk handel för kommuner, landsting och stat"	27
"Användningen av IT och elektronisk handel som stöd för inköps- och fakturaprocesser"	27
"Elektroniska fakturor – En rapport om elektronisk faktura hantering från GEA"	29
"Att främja offentlig elektronisk handel"	30



4. Empiri	31
4.1 Göteborgs Stad	31
4.2 Alingsås	33
4.3 Borås	34
4.4 Mölndal	36
5. Analys	38
5.1 Att införa elektronisk handel	38
5.2 Inställning till elektronisk handel	39
5.3 Fördelar med elektronisk handel	40
5.4 Nackdelar med elektronisk handel	41
6. Slutsats/Diskussion	43
6.1 Fördelar/Möjligheter	43
6.2 Nackdelar/Hinder	45
6.3 Krav på nya organisationer	46
6.4 Framtid för elektronisk handel	46
6.5 Personliga reflektioner	47
6.6 Förslag till fortsatta studier	47
Källförteckning:	48
Bilaga 1	51
Intervjuguide	51
A). Projekt:	51
B). Användning av e-handel:	52

1. Inledning

Detta kapitel kommer att förklara bakgrunden och uppkomsten av problemformuleringen. Syftet med uppsatsen och avgränsningar i arbetet kommer att presenteras och kapitlet avslutas med en kort disposition över det fortsatta arbetet.

1.1 Bakgrund

Elektronisk handel har under de senaste åren framstått som ett område inom informationsteknik med en stor potential, eftersom den ger företagen nya affärsmöjligheter. Den bidrar till högre effektivitet och lägre administrationskostnader, varor och tjänster kan köpas, säljas och marknadsföras på nya sätt och på nya marknader.¹

Peter Fredholm arbetar sedan 1990 som konsult med strategier, rådgivning och projekt runt elektronisk handel och elektroniska affärer. Han utbildar både inom näringsliv och på universitet respektive högskola och har skrivit tre böcker om elektroniska affärer samt en lång serie rapporter och artiklar.² Fredholm anser att begreppet e-handel kan vara missvisande, då tekniken kan användas till alla former av affärsverksamhet och inte bara till handel och använder hellre begreppet elektroniska affärer. Elektroniska affärer innebär ett sätt för företagen att uppnå affärsmässiga fördelar genom att utnyttja datorer och elektroniska nätverk och handlar främst om affärsnytta och i andra hand om tekniska lösningar.³

Elektronisk handel har förekommit sedan slutet på 1970-talet och innebär att man använder elektroniska hjälpmedel när man handlar och att informationen överförs direkt mellan köparens och säljarens dator. De elektroniska hjälpmedlen såsom EDI (Electronic Data Interchange) innebär att företaget använder informationsteknologi för att automatiskt överföra information för att t.ex. lägga in fakturor eller order hos andra företag, streckkoder, elektronisk post och databaser. Användningen ger upphov till förändringar i inköps-, beställar- och ekonomifunktionen. Man kan kommunicera direkt med andra system utan att gå omvägen via papper vilket innebär en minskad pappersanvändning. Kontakterna mellan inköpare och säljare förbättras genom effektivare informationsflöde och kostnaderna för att hantera bland annat fakturor kommer att minska. Dagens inköpsarbete fokuseras ofta på rutinarbete som enkla beställningar och fakturakontroll. Dessa typer av uppgifter kommer i stort sätt att elimineras och inköparen kan arbeta mer professionellt med ramavtal och kvalitetsfrågor.⁴

Elektronisk handel inom offentlig sektor blev vanligare efter budgetpropositionen 1994 då en bred användning av IT i samhället rekommenderades. Våren 1995 kom Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Staten överens om att initiera ett samarbete kring frågor som rörde elektronisk handel. Ett organ vid namn Toppledarforum bildades för att driva igenom beslutet. Förutom billigare inköp och sänkta hanteringskostnader för fakturor, hade man två mål:

¹ Näringsdepartementet (2000).

² Dykert – Fredholm (2004).

³ Fredholm (2000), s. 8.

⁴ Ibid. s. 34.



- ◇ att tvinga fram en datorisering bland små och medelstora företag som hade affärer ihop med den offentliga sektorn.
- ◇ att göra Sverige till ett föregångsland, framför allt inom EU, genom att snabbt driva fram en utveckling av den elektroniska handeln.⁵

Det mål som uppställdes våren 1995, då Toppledarforum bildades, var ambitiöst: "95 % av den offentliga sektorns upphandlingar och inköp av frekventa varor och tjänster samt 50 % av all annan upphandling ska ske elektroniskt, före 1998 års utgång."⁶

Elektronisk handel i Toppledarforums utformning innebär att man skapar en standard för handeln som alla aktörer tvingas anpassa sig till. SFTI (Single Face To Industry) är en branschstandard som är utvecklad för att företag och organisationer ska kunna kommunicera med varandra genom EDI och bygger på internationella och nationella standarder. SFTI kan även användas vid handel business to business, även om vissa detaljer utformats med hänsyn till den offentliga sektorns specifika behov. SFTI - standarden gör att ett landsting eller kommun kan handla sina varor från olika leverantörer med samma teknik för fakturahanteringen. Den är ett viktigt komplement till EDI och till fakturaskanning.⁷

I Sverige är den offentliga sektorn en mycket stor inköpare (köper varor och tjänster för ca 400 miljarder kronor årligen). Upphandlingsprocessen är i grunden pappersbaserad och manuell; arbetstid och arbetsinsats för var och en av processerna kommer därmed att vara mycket stor. För att effektivisera arbetet inom dessa processer krävs det en samordnad offentlig upphandling. Samordning av den offentliga upphandlingen resulterar i ett ramavtal från vilket de samordnade kommunerna och landstingen avropar sitt behov av varor och tjänster.⁸

Det finns olika sätt att införa elektronisk handel på. Vill man inte ta ett helhetsgrepp och införa elektronisk handel med både inköps- och fakturahanteringsprocess, kan företagen börja med en av dessa. De flesta kommuner börjar handla elektroniskt med leverantörer som man har ramavtal med, något som i regel genererar ett stort antal beställningar och fakturor. Det är främst leverantörer inom livsmedel, kontorsvaror och kemtekniskt material som handlas med, men även med en del telefoni- och energileverantörer.

Fredholm påpekar att i samband med att elektronisk handel alltmer etableras, finns det även faktorer som kan vara negativa. Genom att arbetsuppgifter automatiseras kommer personalbehovet att minska och en del personal blir utan arbete. Det krävs ny kompetens för att hantera den nya tekniken och en hög initial kostnad för att komma igång med elektronisk affärskommunikation direkt mellan två affärssystem.⁹

Flera argument talar för att införa elektronisk handel men ett fullständigt införande av elektronisk handel inom den offentliga sektorn och generellt, har emellertid gått relativt långsamt. Orsakerna till detta är flera. De befintliga affärssystemen är inte förberedda för elektronisk handel. Olika standarder för att bedriva elektronisk handel har också varit ett problem. Det råder vissa oklarheter kring den legala acceptansen av papperslös

⁵ Toppledarforum (1995), s. 10.

⁶ Ibid. s. 69.

⁷ Single Face To Industry (SFTI).

⁸ Intervju den 18/11 2004 med informationsansvarige vid Upphandlingsbolaget AB, Göteborg.

⁹ Fredholm (2000), s. 87.



affärskommunikation. Inom företagen och myndigheterna kan det finnas krafter som motsätter sig nymodigheter som elektroniska affärer medför. Anställda är helt enkelt rädda för att ta sig an nya arbetsuppgifter eller kanske är rädda för att förlora sina arbeten.¹⁰

1.2 Problemformulering

Som det framgår i olika samhällsdebatter står den offentliga sektorn inför en utmaning där de måste öka servicen till sina medborgare och försöker sänka skatten samtidigt som de har mindre budget än tidigare. Eftersom den offentliga sektorn är en stor inköpare, finns det stora kostnadsbesparingsmöjligheter som kan uppnås, genom att använda den effektiviseringspotential som elektronisk handel erbjuder. I många kommuner talas det nu om att införa elektronisk handel i sin verksamhet och de senaste åren har kommunerna börjat intressera sig för dessa möjligheter.

Med utgångspunkt från bakgrunden och ovanstående resonemang finner vi intressant att undersöka följande fråga:

- ◇ Vilka fördelar respektive nackdelar med att införa och använda elektronisk handel har den offentliga sektorn erfarenhet av?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera fördelar och nackdelar med elektronisk handel inom den offentliga sektorn, genom att sammanställa litteratur och erfarenheter från de undersökta kommunerna.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att undersöka Göteborgs Stad och tre av dess närliggande kommuner, nämligen Alingsås, Borås och Mölndal. Anledningen till detta val är att användningen av elektronisk handel inom Göteborgsregionen är begränsad till dessa kommuner. Med elektronisk handel avses i den fortsatta studien, köp av varor och tjänster över Internet som sker företag till företag (business to business) samt elektronisk hantering av ekonomiadministration såsom elektronisk fakturering och fakturaskanning. När vi talar om den offentliga sektorn begränsar vi oss till kommuner, alltså statligt ägda bolag och statliga myndigheter utesluts.

1.5 Disposition

- ◇ *Kapitel 1* – Här förklaras bakgrunden och uppkomsten av elektronisk handel inom den offentliga sektorn samt problemformuleringen, syftet och avgränsningen i arbetet tas upp.
- ◇ *Kapitel 2* – Vi inleder med en metod del, olika sätt att genomföra vetenskapliga undersökningar beskrivs och därefter presenteras och motiveras angreppssättet.
- ◇ *Kapitel 3* – Detta kapitel består av en teori del, där vi redogör för den teoretiska referensramen som studien baseras på. I kapitlet tar vi upp olika begrepp och teorier kring

¹⁰ Fredholm (2000), ss. 96 f.



elektronisk handel samt för- och nackdelar med den. Vidare presenteras tidigare forskning inom elektronisk handel.

- ◇ *Kapitel 4* – I empirin som presenteras i kapitlet, sammanställer och behandlar vi det insamlade intervjumaterialet från de undersökta kommunerna.
- ◇ *Kapitel 5* – Det empiriska materialet analyseras här utifrån den teoretiska referensramen.
- ◇ *Kapitel 6* - Uppsatsen avslutas med slutsatser och diskussion kring elektronisk handel inom den offentliga sektorn, svaren på problemformuleringen presenteras samt förslag till vidare forskning ges.

2. Metod

Detta kapitel är till för att öka läsarens förståelse för hur och varför studien är uppbyggd på det sätt som vi har valt och att beskriva hur vi har gått tillväga för att lösa uppgiften. Kapitlet presenterar vidare det vetenskapliga angreppssättet, val av metod och datainsamlingen.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

”Om vetenskapen ständigt går framåt, innebär det ju att vi aldrig kan veta något säkert. Om gårdagens sanningar är dagens osanningar, kan dagens sanningar lika väl vara osanningar imorgon.”¹¹

Det finns olika sätt att nå kunskap. Det talas om två huvudinriktningar inom vetenskapsteorin: hermeneutik och positivism. *Hermeneutik* handlar om människors förståelse för andra människor. Forskaren försöker tolka människor i olika situationer genom introspektion och empati. En människa kan se in i sig själv och på det sättet förstå andras känslor och upplevelser. Hermeneutik handlar om tolkning; man studerar, tolkar och försöker förstå omvärlden. Forskaren är subjektiv och engagerad av det han/hon studerar och står i en inre relation till sitt forskningsobjekt och försöker förstå helheten i forskningsproblemet.¹² *Positivismen* härstammar ursprungligen från naturvetenskapen och syftar till att uppnå säkra, absoluta sanningar baserade på fakta. Thuréns definition av positivism lyder:

”Om man rensar bort allt man har trott sig veta men som man egentligen inte vet, då får man kvar en kärna av säker kunskap, ”hårda fakta”. På denna säkra grund kan man sedan bygga upp vetenskapen.”¹³

Positivisterna hävdar att det finns endast två källor till kunskap, nämligen det vi kan observera med våra sinnen (empiri) och det vi kan räkna ut med hjälp av logik. Kunskapen måste gå att empiriskt pröva, dvs. ett påstående är sant om det stämmer överens med hur det är i verkligheten. Individer ska inte själva göra uppskattningar och bedömningar utan fakta ska bygga på verkliga mätningar (objektivitet). Med objektivitet menas att forskaren inte ska vara en del av det objekt han/hon studerar samt vara opartisk. Målet är att samla in data om omvärlden och utifrån det generalisera och förklara det mänskliga beteendet genom att tillämpa olika teorier.¹⁴

Vi vill koncentrera oss på fördelar respektive nackdelar med att införa och använda elektronisk handel inom Göteborgs Stad och dess närliggande kommuner och på det viset tolka hur deras situation är. En mer hermeneutisk inriktning ligger närmast vårt arbetssätt i denna studie då vi försöker förstå helheten i forskningsproblemet. Frågorna i intervjuerna kommer att vara utformade så att svaren skall vara möjliga att tolkas ur ett hermeneutiskt synsätt. Vi kommer att tolka respondenternas svar med utgångspunkt från egna värderingar och förförståelsen som vi har samlad under teoristudien och genomförda intervjuerna.

¹¹ Thurén (1996), s. 11.

¹² Patel - Davidson (1994), s. 25.

¹³ Thurén (1996), s. 15.

¹⁴ May (2001), s. 11.

2.2 Forskningsansats

De vetenskapliga metoderna för datainsamling delas upp i kvalitativa och kvantitativa metoder. Att använda en *kvalitativ* metod i samhällsvetenskaplig och ekonomisk vetenskap, innebär att beskriva egenskaper hos objekten. Vid kvalitativa undersökningar försöker forskaren förstå hur människor upplever och tolkar olika situationer och sammanhang. Syftet med denna typ av undersökning är att beskriva, analysera och förstå situationen som studeras.¹⁵ Kännetecken för den kvalitativa metoden är att det inte används siffror och statistik. Metoden i en kvalitativ undersökning utgår istället från skrivna eller verbala formuleringar. Det instrument som används är det traditionella ”ordet”.¹⁶ Exempel på kvalitativa metoder kan vara att använda sig av intervjuer eller observationer på plats. När det talas om kvalitativ forskningsmetodik talas det om mjukdata.¹⁷ Man samlar in, analyserar och tolkar data som inte kan kvantifieras på ett bra sätt.

Att använda en *kvantitativ* forskningsmetod innebär att datainsamlingen sker genom någon form av mätning. I undersökningar där det används olika sorters matematiska mätningar och som leder till numeriska observationer används en kvantitativ metod. Denna metod används ofta inom ett positivistiskt synsätt, där test, prov och enkäter m.m. kommer till användning för att analysera och göra logiska tolkningar.¹⁸ Syftet med att använda en kvantitativ metod är att förklara orsakerna till det som studeras och bevisa tänkbara resultat. Det undersökta är genom denna metod det som kan iaktas objektivt.¹⁹ All kvantitativ data förknippas med det mätbara, d.v.s. det som kan beskrivas som hårddata.²⁰

Vår tolkning av den kvalitativa metoden har samband med hermeneutiken. Att göra intervjuer där det talande ordet är det viktigaste instrumentet gör att det skapas en förståelse för de objekt som studeras, vilken är hermeneutikens grund. Vi kommer att använda oss av en tolkande ansats som är tillämpbar inom hermeneutiken. Föreliggande studie bygger på en kvalitativ metod där intervjuer med berörda personer som arbetar med elektronisk handel inom Göteborgs Stad och dess närliggande kommuner utgör grunden och primärdata. Studiens upplägg gör att en kvalitativ metod lämpar sig bäst, då syftet inte är att mäta och analysera insamlad data i form av siffror. Vi ämnar utföra studien med en kvalitativ infallsvinkel, genom att inta en aktiv roll för att på ett kvalitativt sätt genomföra intervjuer och därigenom besvara frågeställningen utifrån den information som samlats in och med stöd av teorier.

2.3 Undersökningsansats

När man vill dra vetenskapliga slutsatser som innefattar kunskap om samhället, organisationen eller vårt mänskliga beteende, finns det tre möjligheter: deduktion, induktion och abduktion. Deduktion bygger på logik, induktion bygger på empiri och abduktion är en blandning av dessa två.

¹⁵ Lundahl - Skärvad (1999), ss. 101 f.

¹⁶ Backman (1998), s. 31.

¹⁷ Wallén (1996), s. 63.

¹⁸ Backman (1998), s. 31.

¹⁹ Lundahl - Skärvad (1999), ss. 94 f.

²⁰ Thurén (1996), s. 48.

Vid *deduktion* utgår forskaren från bestämda premisser och drar, utifrån dessa, logiska slutsatser om vad som borde hända. Utifrån teorin formas hypoteser som är testbara påståenden om verkligheten vilka sedan provas genom empiriska undersökningar. Den befintliga teorin talar om vilken information som ska samlas in och hur den ska tolkas. Resultatet av undersökningen kan förkasta eller erkänna hypotesen.²¹

Induktion innebär att forskaren samlar in fakta och generaliserar utifrån denna. Forskningsobjektet studeras utan att en förankring i redan vedertagna teorier görs; teorin skapas i efterhand av den insamlade informationen. Forskaren ska arbeta mer förutsättningslöst än vid deduktion, men forskarens förkunskaper och erfarenheter kommer ofrånkomligen att färga de slutsatser som dras av det insamlade materialet.²²

Abduktion utgår från empiriska fakta liksom induktion, men avvisar inte teoretiska för- föreställningar och ligger då närmare deduktion. Den abduktiva processen beskrivs av Alvesson och Sköldberg som att man åter sig igenom empirin med hjälp av teoretiska för- föreställningar. Att på detta sätt låta forskningen alternera mellan empiri och teori löser upp tyglar som annars hämmar resultatet. Den låga formaliseringsgraden som den abduktiva ansatsen innebär, gör att den i realiteten är den mest använda för kvalitativa studier.²³

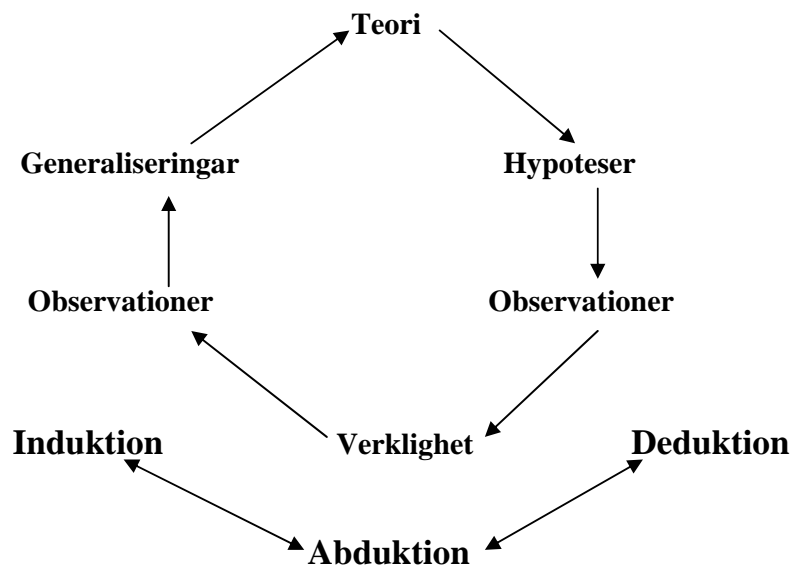


Fig.1. Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats. Bearbetning efter Eriksson – Wiedersheim²⁴

Abduktion innebär att man i sin forskning utgår från empirin man finner, men samtidigt tolkar det med hjälp av ett övergripande mönster. Det övergripande mönstret består av teoretiska för-föreställningar, vilka vi funnit genom forskningsförberedande studier av bland annat litteratur, artiklar och tidigare studier på undersökningsområdet. Genom att använda oss av abduktion kan vi använda maximalt och ta till oss den information vi samlar in genom den empiriska undersökningen. Att vid en kvalitativ forskning ta en strikt utgångspunkt i teorin,

²¹ Thurén (1996), ss. 23 ff.

²² Patel - Davidson (1994), s. 21.

²³ Alvesson – Sköldberg (1994), ss. 41ff.

²⁴ Eriksson – Wiedersheim (1999), s. 218.

hade inneburit att den nya informationen vi eftersökt gått förlorad, då endast information som hade kunnat bekräfta eller avslå de valda teorierna hade varit relevanta för undersökningsresultaten. Att å andra sidan inte använda sig av det mönster som teorin innebär, hade begränsat våra möjligheter att finna tillförlitliga teorier.

2.4 Datainsamling

Innan vi påbörjade själva undersökningen försökte vi få en teoretisk förståelse för problemet genom att samla in och läsa fakta i ämnet elektronisk handel inom offentlig sektor. Denna information har vi hämtat både från publicerad och opublicerad litteratur och material som berör ämnet, Internetsidor, rapporter och artiklar. Uppsatsen bygger på sekundärdata samt på det primärdata som vi tog fram vid de genomförda empiriska studierna.

2.4.1 Primärdata/Intervjumethodik

Avsikten med en intervju är att få veta vad som finns i människors tankar. Personer intervjuas för att få information som inte direkt kan observeras. Det finns tre olika struktureringsgrader att utföra en intervju på: strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad intervju. Vid strukturerade intervjuer anges fasta svarsalternativ i ett frågeformulär, vilket innebär att svarsutrymmet är slutet. Semistrukturerade intervjuer innebär att inga fasta svarsalternativ finnes, vilket medför att svarsutrymmet är öppet. Den ostrukturerade intervjun ställer höga krav på intervjuaren eftersom han/hon både ska lyssna, tolka och ställa fördjupande frågor.²⁵

Intervjuerna i föreliggande studie är av semistrukturerad form, där frågorna som ställdes saknar givna svarsalternativ. Respondenterna fick öppna frågor där svaret blev av berättande karaktär, lämpade för följdfrågor och vid eventuella oklarheter från vår sida, kändes det naturligt med uppföljningsfrågor.

Intervjuer i forskningssammanhang bör inte standardiseras i för stor omfattning. Intervjun ska åtminstone delvis ha ett forskningssyfte och standardiseras intervjuerna för mycket mister den sina fördelar. Något som intervjuaren bör tänka på är att eftersträva en neutral och objektiv attityd. Neutraliteten får inte innebära kylighet eller avståndstagande mot den svarande eller intervjun som helhet.²⁶

Under intervjuförberedelserna studerade vi handböcker inom fallstudier och intervjumethodik. Vid framtagandet av intervjufrågor har egen förståelse, litteratur och andra tidigare studier inom ämnet använts. Urvalet utgörs av de personer som på högre nivå arbetar aktivt med främjandet av elektronisk handel inom respektive kommun. Genom kontakt med ansvariga för elektronisk handel inom Göteborgs Stad och dess närliggande kommuner, fick vi förslag på kunniga personer inom problemområdet som kontaktades och därefter intervjuades.

Det finns tre olika sätt att dokumentera en intervju. Det första och vanligaste sättet är att spela in en intervju på en bandspelare, då risken inte finns att informationen glöms bort. Brister i den tekniska utrustningen och respondentens eventuella osäkerhet eller ovilja att tillåta bandinspelningen är emellertid viktiga nackdelar. En annan metod är att föra anteckningar under intervjugången. Den tredje och sämsta metoden är att vänta med att göra några

²⁵ Saunders – Lewis – Thornhill (2000), ss.242 ff.

²⁶ Ejvegård (1996), ss. 46ff.

anteckningar under intervjun och istället skriva ned så snabbt som möjligt efter det att intervjun är avslutad.²⁷

I denna studie användes både en metod att föra anteckningar under intervjugången och att spela in den med hjälp av bandspelare. Bandupptagningar av intervjuerna har kompletterat anteckningarna som fördes under intervjuerna. Eftersom vi i förväg frågade respondenterna om hur de ställer sig inför att bli inspelade på band, tyckte ingen av dem att det innebär något problem. Vi har påpekat att syftet med dessa inspelningar är att vara stöd till intervjusammanfattningen och inget annat syfte. En av anledningarna till att anteckningar fördes tillsammans med inspelningen var att intervjun inte skulle gå förlorad om inspelningen inte skulle fungera på grund av eventuella tekniska problem.

Intervjuerna har genomförts personligen. Det ställdes öppna frågor och den intervjuade fick en möjlighet att själv utveckla sina svar i den riktning som önskades i syfte att få dennes uppfattning om verkligheten samt vad han/hon i själva verket upplever som sant. Samtliga intervjuer genomfördes i respektive personers egen miljö, dels för att de skulle känna sig säkra och för att undvika att bli distraherade av annat. Vi har tillsammans varit närvarande vid intervjuerna och vid framtagandet av intervjufrågorna samt intervjudokumentationen som skedde i form av röstupptagning och anteckningar.

Respondenterna har före intervjuerna försetts med relevant information angående uppsatsens syfte och problemformulering, för att de skulle ges möjlighet till att förbereda sig och ge korrekta och genomtänkta svar. Intervjuerna har efter genomförandet sammanställts och skickats till respondenterna för godkännande innan materialet analyserades. Eftersom de intervjuades namn inte är relevanta för undersökningens syfte har vi valt att utelämna dessa och i stället redovisa kommunens namn samt respondenternas yrke/sysselsättning under empirikapitlet samt källförteckningen.

2.4.2 Sekundärdata

För att samla in information om såväl problemområde, teori samt de valda undersökningskommunerna, har vi använt oss av litteraturstudier och sökningar på Företagsekonomiska biblioteket, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Flertalet av böckerna inom vetenskapliga metoder som vi har använt oss av kommer från denna första sökning. Vi tog även hjälp av Internet där vi framförallt sökte i olika nyhetsarkiv och databaser: Mediarkivet, Affärsdata, Artikelsök. Vi har hittat några artiklar och rapporter som behandlar ämnet och vi använde oss av följande sökord: EDI, e-handel, kommun, offentlig sektor och offentlig upphandling. Sökorden har använts dels var för sig och dels i olika kombinationer.

2.4.3 Källgranskning

Vilken metod för insamling av information som än väljs, måste den alltid kritiskt granskas för att avgöra hur tillförlitlig (reliabel) och giltig (valid) den information som fås fram är. Med källkritik menas att relevansen och objektiviteten av valda källor granskas kritiskt. För att en studie skall anses som trovärdig, är det viktigt att beakta tillförlitligheten av de primära och

²⁷ Merriam (1994), s. 96.



sekundära källorna. Det är därför viktigt att undersöka om källorna är relevanta för arbetets syfte. Även jämförelser mellan litteratur görs för att väga olika alternativ mot varandra. Det är även viktigt att informationen tolkas på ett objektivt sätt utan inblandning av personliga värderingar. Genom detta håller studien en hög reliabilitet och validitet.²⁸

Den kritik som kan riktas mot den litteratur och dess författare som vi refererar till är framför allt att de kan ha haft ett annat syfte än föreliggande studie och därmed skulle relevansen till studien minska. Kritik som kan riktas mot respondenterna i studien kan vara att de genom sin position i kommunen kan lämna information som anses bäst för respondenten och den situation denne befinner sig i. Respondenternas synsätt på organisationen och situationen kan vara närsynt, då de ser på organisationen inifrån.

Kravet på de källor vi använt oss av har varit att källan har en namngiven person eller erkänd organisation som utgivare och att uppgifterna kunde bekräftas från flera oberoende källor. Samtliga använda webbsidor till myndigheter och organisationer som behandlar och har anknytning till elektronisk handel uppfyller dessa krav. Företrädesvis har vi använt Svenska Kommunförbundet, SFTI och Regeringens hemsida. Vi valde även att lägga större vikt på nyare källor, eftersom den tekniska utvecklingen inom området går idag snabbt framåt. Genom att studera tidigare studier, rapporter och examensarbeten kunde vi också urskilja att vissa källor var ständigt återkommande. Det såg vi som ett tecken på att källorna var relevanta. Inom ämnet elektronisk handel verkar Peter Fredholm vara en ständigt återkommande referens. Tyvärr kunde vi inte hitta litteratur som behandlar vårt ämne utifrån en mindre positiv infallsvinkel, det kunde ha balanserat mer vårt teorikapitel. Men det kan ju vara så att allt talar om att elektronisk handel är ett stort hjälpmedel för att uppnå kostnadsbesparningar samt negativa aspekter har inte kunnat påvisas i större utsträckning än det som vi kommer att ta upp.

2.5 Trovärdighetsdiskussion

Vad som gör forskningen trovärdig kan vara forskarens grundliga uppläggning och planering av sammanhanget beträffande slutsatser och tolkning. Det är observatörens kritiska medvetenhet och närvaro i situationen som gör en forskning vetenskaplig. En forskare försöker ständigt fånga och skildra verkligheten som den upplevs av de människor som lever i den. Med andra ord kan det i ett avseende visa sig att det som tycks vara sant eller som uppfattas som sant är viktigare än det som faktiskt är sant. Vetenskap är ett förhållningssätt där forskaren är beredd att kreativt och kritiskt ompröva nuvarande sanningar, uppfattningar och metoder.²⁹

Viktig att observera när det gäller reliabilitet och validitet är att de är mått på hur bra mätningen eller mätinstrumentet är och de har inget med mätobjektens egenskaper att göra. *Reliabilitetens* huvudsyfte är att visa vilken precision mätningen har och vid upprepade mätningar ska undersökningen få samma resultat. Vid en kvalitativ undersökning byggd på intervjuer är det intervjupersonens värderingar och erfarenheter som efterfrågas. Det innebär att det är svårt att få samma resultat vid förnyad mätning eftersom värderingar hela tiden

²⁸ Saunders – Lewis – Thornhill (2000), s. 202.

²⁹ Merriam (1994), ss. 43f.

ändras och olika personer inte har samma tolkning. Därför är reliabiliteten inte särskilt relevant i en kvalitativ studie.³⁰

Reliabiliteten i denna studie kan komma att påverkas av respondenterna som har en avgörande roll för vilken typ av information som samlats in och sedan dragits slutsatser ifrån. Vidare är de frågeställningar som används viktiga, då dessa påverkar de svar respondenterna ger. Informationen som respondenterna ger kan också vara vinklad ur deras synpunkt baserad på deras förutfattade meningar om vår förståelse.

Validitet är ett mått på överensstämmelsen mellan det som man avser att mäta och vad det faktiskt mäts. Validiteten går inte att bedöma utan att veta hur det empiriska materialet har samlats in och hur det ser ut. Det är viktigt att det som ska mätas är klart preciserat och att avgränsningarna har gjorts så att sambandet mellan teori och det som ska mätas är klarlagt. Detta för att mätinstrumentet inte ska vara upphovet till några systematiska fel.³¹

Validiteten i studien ökas genom att de personer som anses vara mer insatta i ämnesvalet, dvs. har kunskap och erfarenhet av elektronisk handel, har intervjuats. Stor vikt har lagts vid att formulera frågorna så att dessa inte ska vara av ledande karaktär och ska vara lättförståeliga och tydliga (se bilaga 1). I teori kapitlet har vi försökt att tydligt redogöra för de teorier som har valts. Genom detta försöker vi att minska risken för missförstånd eller vantolkningar, vilket kan anses minska validiteten.

För att bredda och förstärka uppsatsens perspektiv använder vi åtskilliga källor. Materialet till uppsatsen, sekundär såväl som primär, sammanställs och tolkas av tre personer, vilket torde göra studien mer ”objektiv” än om endast en person skulle göra det. Vid denna typ av studier kommer resultatet i viss grad att vara präglad av egna värderingar. Vi är medvetna om att arbetet påverkas av vilka frågor som ställs och därför har vi vid varje intervju påtalat vikten av att den intervjuade går utanför våra frågor i sitt resonemang. Vi är också införstådda med att denna rapport inte kan förhålla sig helt objektiv då det är en omöjlighet i en kvalitativ analys med en hermeneutisk ansats.

2.6 Praktiskt tillvägagångssätt

Efter att ha definierat vårt undersökningsproblem och formulerat ett syfte, studerade vi olika metoder och vetenskapliga ansatser. För att hitta lämpliga teorier inom ämnet, studerade vi lämplig litteratur och utformade vår intervjuguide (bilaga 1). Under två veckors tid intervjuade vi utvalda personer för att öka vår kunskap om problemet. Vi har valt att göra personliga intervjuer med personer som har anknytning till elektronisk handel i Göteborgs Stad, Alingsås, Borås och Mölndal.

I vår studie använde vi oss av en kvalitativ metod, då den grundar sig på studier av människors handlingar, tankar och känslor. Våra intervjufrågor var därför utformade för att få kvalitativa svar. På det sättet kunde vi sedan få en ökad förståelse för vad det är de upplever som för- och nackdelar med elektronisk handel. Litteraturen och den samlade empirin har sedan sammanställts för tolkning och analys för att slutligen utmynna i en diskussion.

³⁰ Wallén (1996), s. 66.

³¹ Lundahl - Skärvad (1999), s. 150.



3. Teori

I detta kapitel beskrivs olika teorier och forskning kring elektronisk handel som ska stödja studiens resultat, men också för att läsaren ska få en förståelse kring ämnet.

3.1 Vad är e-handel?

"E-handel" är ett ord som kommer av elektronisk handel. Närbesläktade uttryck är "e-shopping", "e-affärer", "näthandel", "Internethandel", "webbhandel" och "Onlinehandel". Förmodligen finns det ännu fler.

Elektronisk handel är inte något entydigt begrepp. Det kan vara allt från enbart handel med digitala varor och tjänster till alla företeelser som innehåller någon form av elektronisk affärskommunikation. Regeringen har valt att ge begreppet elektronisk handel en vid innebörd så att det inkluderar alla situationer där parter utväxlar affärsinformation via olika former av elektronisk kommunikation och där minst en part har ett ekonomiskt intresse av kommunikationen.

Elektronisk handel skiljer sig inte från traditionell handel i de flesta avseenden. Det innebär att i stort sett alla de regler och förutsättningar som finns på marknaden i dag även gäller då handeln sker på elektronisk väg. Det som skapar osäkerhet gentemot dagens etablerade system och regelverk, är det faktum att handeln är opersonlig, den sker på en global och gränslös marknad och genom mycket snabba transaktioner. Därför kan det i vissa fall krävas anpassning och förtydligande av gällande regelverk.

Vi ska återge några ekonomers resonemang kring e-handels begrepp:

”... E-handel är bara vanlig handel. Ta bort e: et, eller låt det i stället stå för effektivitet.... Men vad är egentligen e-handel? Finns det någon definition på det? Det är handel. Vi borde plocka bort e: et framför allt som har e framför sig. Tekniken är ju här. ... Tekniken är ju egentligen bara ett verktyg.... Det som ofta glöms bort är att det är en del av affärsprocessen. En affär är ju mer än att någon säger att jag köper. E-handel är överhuvudtaget ett dåligt begrepp eftersom det inte beskriver hela processen.”³²

Thomas Falk skriver att en ny affärslogik har börjat ta form till följd av informationsteknologins genombrott, där möjligheten att kommunicera elektroniskt är en av de främsta bidragande faktorerna. Främst har det handlat om elektronisk post och hemsidor på Internet, men utveckling och förändring sker vad det gäller överföring av information mellan företag. Ny teknik som introduceras skapar dock inga mervärden av sig självt utan det sker först när vi omorganiserar arbetet och processerna.³³

När industrisamhället i allt större grad dör ut tar informationsteknologin över och stora förändringar sker inom många områden i samhället. Gamla värderingar ersätts med nya, affärsmodeller förändras och en ny affärslogik tar form. I informationsteknologins samhälle

³²”E-handeln - en effektiv affär” (2003).

³³ Falk (2000), ss. 15 ff.

har begreppen tid och plats förlorat sin tidigare betydelse. Informationshanteringen inom företag och myndigheter har rationaliserats betydligt.³⁴

Internet, som radikalt förändrat verksamheten i många företag, hade nästan ingen kommersiell betydelse för 10 år sedan. Idag har Internet utvecklats till en global infrastruktur för kommunikation och informationssökning. Via Internet är informationen sekundsnabbt i världens alla hörn till priset av ett lokalt telefonsamtal. Enligt Falk tyder allt på att Internet kommer att vara lika betydelsefullt för 2000-talet som telefonen varit för 1900-talet.³⁵

E-handel beskrivs ibland som en ny företeelse, vilket inte är korrekt enligt Fredholm. De första exemplen av elektronisk handel finns redan på 60- och 70-talen. Standarder och teknisk utveckling har dock gjort att det är först i mitten på 90-talet som elektronisk affärskommunikation verkligen har fått en spridning av större betydelse.³⁶

Fredholm hävdar att införandet av elektroniska affärer inte handlar om teknik, datorer och nätverk. Det handlar istället om att skapa nya möjligheter för att bedriva affärsverksamhet, dvs. använda införandet av elektroniska affärer som en möjlighet att bygga nya affärsmodeller och på så sätt arbeta mer effektivt. Han anser att införandet av elektroniska affärer är ett utmärkt tillfälle att se över sina rutiner i verksamheten. I vissa fall kommer då att upptäckas att vissa arbetsuppgifter kommer att försvinna helt och hållet, medan andra kan förändras och förenklas.³⁷

Vidare anser Fredholm att e-handel begreppet kan vara missvisande, då tekniken kan användas till alla former av affärsverksamhet och inte bara handel, och använder hellre begreppet elektroniska affärer.³⁸ Vidare menar Fredholm att fyra olika typer av elektroniska affärer kan urskiljas, nämligen affärer företag till företag, företag till konsument, konsument till företag samt affärer mellan konsument.³⁹

Business to business är en rätt så brett begrepp som betyder att företag, men även offentliga verksamheter, har en affärsrelation över Internet. Elektronisk businesshandel har funnits längre än elektronisk konsumenthandel och den stora tillämpningen av e-handel sker just företag till företag.⁴⁰ Idag används den t.ex. för att göra upphandlingar, inköp, betalningar etc. Företagen utnyttjar inte bara sin egen hemsida, utan de lägger ut även sina produktkataloger på speciella marknadsplatser som finns på nätet. Dessa marknadsplatser besöks av andra företag och är ofta indelade i branscher.⁴¹

3.2 EDI

EDI (Electronic Data Interchange) syftar till utbytet av affärsinformation mellan två företag där man använder sig av standardiserade meddelande. EDI är en standard för säkert hantering och överföring av elektroniska dokument. När EDI först började användas, på 70-talet, var

³⁴ Falk (2000), ss. 10 ff.

³⁵ Ibid. s. 24.

³⁶ Fredholm (1998), ss. 11 f.

³⁷ Ibid. s. 3.

³⁸ Fredholm (2000), s. 8.

³⁹ Ibid. s. 19.

⁴⁰ Fredholm (1998), s. 11.

⁴¹ Fredholm (2000), ss. 136 f.



det i syfte att automatisera transaktionen mellan köpare och säljare som t.ex. fakturor och inköpsorder. I dag berör detta affärssystem områden som t.ex. leveransavisering, betalning, lager och distribution.⁴²

Det finns ingen officiell definition av EDI, men en del kriterier kan dock fastställas för att en överföring ska få kallas EDI-kommunikation. Kommunikationen ska ske direkt mellan informationssystem utan manuella arbetsinslag och för detta krävs det ett standardiserat mått t.ex. EDIFACT (EDI För Administration, Commerce and Transport). Informationen som utbyts ska vara strukturerad (dvs. i blankettform) och överföringen ska vara oberoende av datormiljö (dvs. datorsystem, programvara, informationssystem, kommunikationsmetod etc.). Det ska också finnas olika typer av inbyggda säkerhetskontroller i systemet. Vidare krävs det att informationsöverföringen ska vara baserad på ett avtal mellan parter med ett etablerat samarbete och mottagaren ska kunna bearbeta informationen direkt utan manuella registreringar.⁴³

Fredholm anser att när det gäller elektroniska affärer mellan företag och kommuner, är det EDI som har den största potentialen till besparingar och förbättringar. Man kan utbyta information direkt mellan kundens och leverantörens system, med ingen eller begränsad mänsklig inblandning. EDI används främst mellan organisationer som har regelbundet återkommande kommunikation av strukturerad information, till exempel beställningar, betalningsorder eller prislister. För att kommunikationen mellan organisationerna ska fungera, krävs det ett avtal, där man definierar hur transaktionerna ska genomföras. Att EDI underlättar och effektiviserar arbetet inom organisationen, vilket i sin tur innebär kostnadsbesparingar, är det fler och fler företag som har upptäckt. Idag har nästintill alla företag och organisationer en dator som hjälpmedel i sin verksamhet.⁴⁴

Trots att all information finns i datorn, sker informationsöverföringen företagen emellan med pappersdokument som kräver mer tid och resurser. Med hjälp av EDI skulle företagen kunna sköta informationsöverföringen med minimal mänsklig inblandning och ersätta de pappersdokument som använts i den traditionella kommunikationen; data registreras en gång och återanvänds sedan i kommunikationen mellan parternas affärssystem.⁴⁵

När EDI introducerades ledde det till betydande effektiviseringar av de grundläggande affärsrutinerna mellan köpare och säljare. Detta har lett till att många av de företag, som infört EDI i sin organisation, har kunnat minska den manuella arbetsinsatsen, har gjort mindre fel i dessa dokument och har kunnat hålla en lägre lagernivå. Fredholm anser dock att det är viktigt att de interna rutinerna ses över innan en teknisk lösning som EDI kan skapa en effektivare verksamhet. EDI kan innebära stora nackdelar för de företag som inte kunnat anpassa sin verksamhet till elektronisk handel med hjälp av EDI.⁴⁶

Fredholm betonar också att elektroniska affärer ska komma in i verksamheten som en del i ett förändringsprojekt och inte tvärtom. Men dessvärre införs ofta elektronisk handel utan att någon översyn av verksamheten görs. Enligt honom ligger nyckeln till framgång i att kunna

⁴² Fredholm (2000), s. 104.

⁴³ Ibid. s. 110.

⁴⁴ Ibid. s. 104.

⁴⁵ Ibid. s. 109.

⁴⁶ Ibid. ss. 77 f.



förändra sitt sätt att arbeta, att optimera företagets affärsprocesser och utnyttja teknikens möjligheter så långt som möjligt. Han anser också att etablerandet av elektroniska affärer i sig inte är ett mål, utan tekniken måste tillföra nytta och ge mervärde i en verksamhet.⁴⁷

Nu är det inköpsprocessen som driver e-handeln. Tidigare har inköpsfunktionen setts som något nödvändigt ont som kostar pengar, men nu börjar allt fler inse att det finns mycket pengar att spara i kostnader som rör externa relationer. Genom att hantera sina leverantörer effektivt kan båda parter sänka kostnaderna och höja kvaliteten på det som levereras. Tekniken är fortfarande en viktig del av e-handeln eftersom det är grunden för att effektivisera relationen mellan köpare och säljare. Men det är inte tekniken som hindrar att man ska sätta igång med e-handel, utan det är snarare organisationen i kommunen som kan hindra utvecklingen. Många anställda har en konservativ inställning, därför har de svårt att ändra sitt sätt att jobba på. Dessutom saknar många en vision och styrning kring inköpsfunktionen.⁴⁸

3.2.1 För- och nackdelar

Användningen av EDI och elektronisk handel i stort medför en rad olika möjligheter och fördelar. De fördelar som användningen av EDI medför, kan delas in i två olika slag, *direkta fördelar* som beror på att tekniken används, samt *strategiska fördelar* som beror på att införandet av tekniken har kombinerats med andra åtgärder som exempelvis förändringar i företagets rutiner.⁴⁹

3.2.1.1 Direkta fördelar

Papperslös hantering kan innebära betydande effektivisering med tanke på t.ex. den stora mängden dokument vid internationella affärer. Genom att EDI minskar det manuella arbetet med inregistrering av information i datasystem kan företag göra betydande kostnadsbesparingar med tanke på återanvändning av registrerad data. Minskningen av det manuella arbetet leder till att antalet fel minskar, det finns helt enkelt inte lika många chanser att skriva fel eller missuppfatta information. Det leder till utökad kvalitet. Många användare ser kvalitetshöjningen som den största och mest pålitliga fördelen eftersom den ger både lägre kostnader och nöjdare kunder. Informationshanteringen går snabbare med färre led i processen och det är lätt att skicka information ofta och uppdatera den i systemet. Med snabba uppdateringar blir det också lättare att planera arbetet för t.ex. leverantörer och transportörer. Informationen uppdateras kontinuerligt eftersom det handlar om automatiska förlopp och det behövs inte vänta på att informationen har blivit komplett. Betydligt mer plats får det i ett EDI-meddelande än på ett vanligt papper, dessutom blir kostnaden för att skicka extra information försumbar. De administrativa processerna kan minimeras och i vissa fall uteslutas vilket gör att företagen knyts närmare varandra och ledtiderna kortas. Genom minskade ledtider kan lagernivåer minimeras hos både säljare och köpare. Det går också att eliminera mellanhänder vilket resulterar i en effektivare värdekedja.

⁴⁷ Fredholm (2000), s. 179.

⁴⁸ "Inköp driver e-handeln" (2003).

⁴⁹ Fredholm (2000), ss. 80 ff.

3.2.1.2 Strategiska fördelar

Smidigare samarbete mellan köpare och säljare, färre fel i affärsrelationen gör att leverantören upplevs som bättre. Att införa EDI medför relativt stora initiala kostnader, vilket kan medföra att EDI endast upprättas mot affärspartners vilka företaget vill ha ett långsiktigt affärsförhållande med. EDI fördjupar relationen ytterligare och bindningen med parten blir mycket stark. EDI leder vanligen till färre leverantörer pga. av det förenklade samarbetet som uppstår. Den utvalda leverantören får härigenom en ökad försäljning pga. att färre leverantörer används. Informationen kan uppdateras kontinuerligt genom att den skickas automatiskt så fort nya uppgifter finns tillgängliga. Uppföljning och planering av den egna verksamheten blir bättre och lättare att genomföra när systemen uppdateras snabbt och ofta. Det blir lättare att överföra sina långsiktiga behov till leverantören vilket innebär att säljaren får en mer precis definition av vilka varor som är aktuella och ska kunna levereras. Det stärker relationen mellan kund och leverantör samtidigt som sortimentet kan bli bredare och varor kan säljas med bra leveranstider trots att de inte lagerhålls. I ett företag som använder EDI förändras arbetsuppgifterna. Personer som arbetar med order behöver inte längre syssla med tråkiga manuella inmatningar av data, utan kan i stället ägna sig åt mer kvalificerade uppgifter. Även företagets affärsidé kan vidgas och utvecklas genom att utnyttja möjligheterna som elektroniska affärer ger.⁵⁰

För att uppnå dessa potentiella positiva faktorer krävs det stöd och konkret inblandning från företagsledningen, eftersom e-handel kan leda till omfattande förändringar i en bransch och i värdekedjan. Personalen måste få goda kunskaper om elektroniska affärer och de som gör affärer måste ha det i sina resonemang och lösningar.⁵¹

3.2.1.3 Nackdelar

Trots att det finns många fördelar med införandet av EDI så finns det alltid nackdelar som ska vägas in.⁵² Ofta genomförs betydande rationaliseringar i samband med elektroniska affärer vilket i många fall för med sig utslagning. Genom automatisering av arbetsuppgifter blir en del av personalen utan arbete. För att dessa människor ska kunna ta över de mer kvalificerade arbetsuppgifter som uppstår i stället krävs satsningar på utbildning. Tekniken består av nya programvaror, systemintegration och datakommunikation vilket ställer nya kunskapskrav som framför allt mindre företag ofta saknar. Företag som har gamla affärssystem som inte går att anpassa till det nya systemet har svårt att förverkliga elektroniska affärer. Initiala kostnader för implementering är stora (kostnaderna för EDI i form av mjukvara, hårdvara och utbildning).

Driftsmiljön och säkerheten är två oerhört viktiga aspekter när en stor del av orderflödet sker via elektroniska meddelanden, både för att fel ska upptäckas och åtgärdas snabbt och för att företaget ska gardera sig mot intrång och förvanskning. Denna aspekt glöms ofta bort vid införandet av ny teknik. Man hör ibland att elektroniska affärer medför minskad kontakt mellan köpare och säljare, men utfallet kan bli det motsatta eftersom tid blir över till att öka kvaliteten i kontakterna. Företag binds samman i väl integrerade affärsprocesser och bygger samman sig teknisk med system som anpassas för varandra, men det kan undvikas att låsa sig

⁵⁰ Fredholm (2000), ss. 85 f.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid. ss. 87 f.

till en leverantör om man bygger affärskommunikationen på standardiserade lösningar. Men alla dessa potentiellt negativa faktorer kan minimeras om hänsyn tas till dem från början. Det kan göras genom att utföra en riskanalys för det aktuella projektet.⁵³

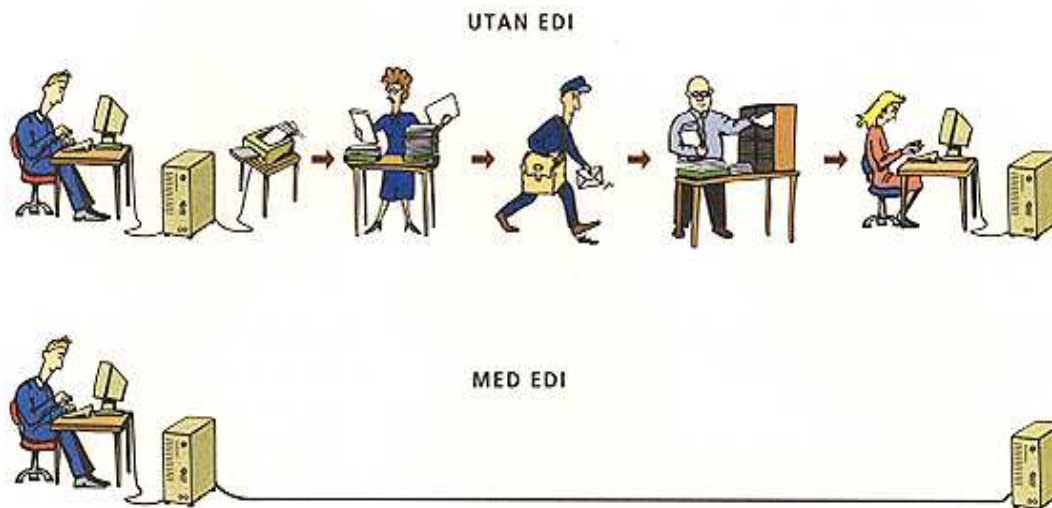


Fig. 2. EDI (Källa: http://www.tyringe.com/text/vad_edi.htm)

Fredholm tar upp tre parametrar som anses vara avgörande för att en satsning på elektronisk handel ska bli framgångsrik. *Teknik* - först ska man välja rätt teknisk lösning. Det finns strategiska beslut att ta, t.ex. vilken typ av elektronisk handel som ska väljas och hur detta ska implementeras i datorer, programvaror och nätverk. *Affärer* - tekniken måste tillämpas på ett sätt som utvecklar de egna affärsmöjligheterna. Tekniken måste kunna användas på ett sätt som skapar fördelar och nytta för kunderna. Produkterna och tjänsterna ska bli lättillgängliga för kunderna, kostnaderna skall bli lägre och utan fel. *Organisation* - det svåraste är att anpassa den egna organisationen efter de nya möjligheterna. Fredholm pratar om inbyggda bromsfaktorer. Mest påtagligt är svårigheten att anpassa sig till nya rutiner. Gamla mönster sitter djupt inrotade. E-handel innebär också att gamla strukturer kan brytas ned och de som sitter i toppen av de strukturerna är inte alltid så entusiastiska över förändringar.⁵⁴

3.3 Problem med att införa EDI

Problemet som fortfarande är aktuellt idag, är att flera av de minsta underleverantörerna ofta visar motstånd mot den elektroniska informationsöverföringen. Det finns flera olika anledningar till varför det är svårt för vissa företag att börja använda EDI i verksamheten. Ett stort hinder för många är den stora kostnaden med att införa EDI. De traditionella EDI-systemen är mycket komplicerade och det tar lång tid att installera det. Alla investeringar som krävs i ekonomi- eller produktionssystem kan uppgå till stora belopp för ett enskilt företag. Dessutom att få alla lösningar på plats kan ta mycket tid. Ofta förknippas EDI-systemet med en kommunikationslösning som innebär höga kostnader, krångliga standarder och långa

⁵³ Fredholm (2000), s. 88.

⁵⁴ Fredholm (1998), ss. 17 f.



integrations tider.⁵⁵ Även om elektronisk handel har funnits en längre tid råder det brist på publicerade rapporter i ämnet. Användningen är begränsad till stora företag eftersom dessa företag har tillägnat sig tekniken.⁵⁶

EDI-kommunikationen påverkar hela företagskulturen eftersom den medför stora organisationsförändringar och personalen måste skaffa ny kompetens. En ökad effektivitet i företaget, i samband med det nya systemet, kan leda till en rad olika rationaliseringar som ofta slutar med att en viss arbetskraft, som kanske tidigare stått för de enformiga arbetsuppgifterna, inte längre behövs.⁵⁷

Resultatet, av alla förändringar som äger rum i organisationen, kan bli ett starkt inneboende motstånd hos den befintliga arbetspersonalen. Vissa trivs med sina gamla arbetsuppgifter och vill inte ”omskola” sig. Andra kanske är rädda att förlora sina arbeten. Allt detta kan bidra till en stark motvilja mot att införa den nya kommunikationstekniken i verksamheten.⁵⁸ Sist men inte minst är flera av de små företagen inte medvetna om alla de möjligheterna som EDI innebär. Och är de medvetna, så är de så belastade av vardagen att de inte orkar ta tag i ett nytt område.⁵⁹

3.3.1 Ökat tryck

Idag är EDI-systemet en nödvändighet för att kunna samarbeta med stora företag. Om företaget inte anpassar sig till de ställda kraven riskerar det att gå under. Det är allt vanligare att storföretagen sätter press på sina underleverantörer vad det gäller användandet av den nya kommunikationstekniken. De små och medelstora leverantörerna befinner sig då i en svår situation eftersom det krävs en viss volym på transaktionerna för att det ska vara ekonomiskt försvarbart att införa EDI.⁶⁰

För företag som har tänkt använda sig av EDI är det viktigt att tänka på att det inte är själva lösningen i sig som är det viktiga målet, utan det är att förbättra affärsprocesserna inom organisationen. Det går inte bara att skaffa sig en EDI-lösning för att lösa alla problem som finns inom företaget, utan det gäller först att anpassa företagets sätt att arbeta så att det passar ihop med det nya affärssystemet.⁶¹

3.4 EDIFACT

EDI För Administration, Commerce and Transport (EDIFACT) heter den standard för EDI meddelanden som FN och ISO har tagit fram för datameddelanden. Denna internationella standard är ledande i Sverige och igenkänd världen över. Bakgrunden för utvecklingen av EDIFACT kommer från 80-talet då det fanns många olika ”dialekter” för EDI för olika regioner och branscher. Det ledde till att det togs initiativ för att skapa en enhetlig standard.⁶²

⁵⁵ Fredholm (1998), ss. 40 ff.

⁵⁶ Ibid. s. 15.

⁵⁷ Ibid. ss. 29 f.

⁵⁸ Ibid. s. 18.

⁵⁹ Ibid. s. 38.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Fredholm (2000), ss. 250 f.

⁶² Ibid. ss. 105 f.



I EDIFACT - standarden finns ca 180 standardiserade meddelanden som kan användas inom olika branscher och för olika ändamål. Exempel på EDIFACT - meddelanden är faktura, prislista, avvikelserapport och betalningsorder.⁶³ Standarden ges ut i kataloger och innehåller uppbyggnad och informationsinnehåll i ett EDI meddelande. EDIFACT tar alltså inte upp *hur* dokumenten transporteras mellan olika system, utan det specificerar *vad* som distribueras i EDI meddelanden.

3.5 SFTI

Våren 1995 kom Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Staten överens om att initiera ett samarbete kring frågor som rörde elektronisk handel. Arbetet inriktades på framtagande och rekommendationer av öppna standarder för elektronisk affärskommunikation under begreppet SFTI (en standard för att bedriva elektroniska affärer som står för Single Face To Industry). Denna standard är utvecklad för att företag och organisationer skall kunna kommunicera med varandra genom EDI. Standarden är uppbyggd av EDI-meddelanden baserade på EDIFACT. Standarden kan dock ses som användbar även med annan teknik/meddelandestandard på så sätt att informationen skall kunna användas med andra typer av meddelandeformatering.⁶⁴

SFTI Styrgrupp fastställde den 16 juni 2004 standarden för enkel elektronisk faktura, SFTI Svefaktura. Den enklare e-fakturan skall ses som ett komplement till de befintliga standarder som sedan tidigare fanns rekommenderade under SFTI. Bland tänkta användningsområden är Svefakturan tänkt att användas som alternativ till skanning/tolkning av pappersfakturer.⁶⁵

Fredholm nämner att fakturaskanning kan vara ett bra alternativ eller komplement till EDI-fakturer. Detta ska dock inte klassas som en typ av elektroniska affärer, eftersom det är bara ena parten som behandlar fakturan elektroniskt. Det finns skanningsprogram där fakturan tolkas av en programvara som läser av de viktigafälten som t.ex. fakturabelopp. Men ett sådant system är väldigt komplext och känsligt och fungerar inte på alla fakturer. Men det finns även vanlig skanning där fakturan sparas som en bild och en manuell tolkning av fakturans uppgifter görs som sedan distribueras ut i organisationen.⁶⁶

3.6 Elektronisk handel inom den offentliga sektorn

Den offentliga sektorn har en viktig roll att spela för att driva på övergången till e-handel, dels pga. sin storlek, dels som föregångare och gott exempel. En övergång till elektronisk handel vidgar marknaden och effektiviserar administrationen. Därför är det viktigt att den offentliga sektorn i sin egen verksamhet snabbt övergår till att använda sig av elektronisk kommunikation och existerande kommersiella tjänster så långt det är möjligt. Regeringen arbetar både nationellt och inom EU för att möjliggöra elektronisk upphandling.⁶⁷

I Sverige finns ett stort antal projekt som drivs av den offentliga sektorn för att samordna införandet av e-handel mellan den offentliga sektorn och näringslivet. Eftersom transaktioner

⁶³ Fredholm (2000), ss. 105f.

⁶⁴ Single Face To Industry (SFTI).

⁶⁵ Svefaktura.

⁶⁶ Fredholm (2000), ss. 117 f.

⁶⁷ Näringsdepartementet (2000).



sker ofta, kan automatiseringen med e-handel uppnå stora positiva ekonomiska effekter. Manuella arbetsuppgifter kan ersättas av automatiserade flöden och personalen kan ägna sig åt kärnverksamheten samtidigt som leverantören blir mer attraktiv för sina kunder.⁶⁸ Offentliga sektorn har stegvis börjat övergå till elektronisk handel i slutet av 90-talet. Tekniken används för att effektivisera sina inköps- och ekonomiprocesser.⁶⁹

Problemet med EDI-systemet var att bara de stora företagen som hade råd, började använda det. Därför har den offentliga sektorn under 90-talet gjort flera försök för att hjälpa de små och medelstora företagen att komma igång. Men hittills har alla satsningar från den svenska statens sida visat sig vara mycket blygsamma. Statens och näringslivets roll är ifrågasatt när det gäller satsningen på att få igång de små företagen att använda elektronisk handel. Fredholm varnar för att utvecklingen springer iväg medan man pratar om satsningar som t.ex. informationsprojekt. Han är övertygad om att e-handeln kommer att slå igenom bland småföretagen även utan statliga stödpengar, men att svenska småföretag kommer att missa nyttan med att vara tidigt ute.⁷⁰

Fredholm anser att offentlig sektor i form av kommuner och landsting fungerar till stora delar som vilket företag som helst. Även för kommuner gäller det att effektivisera flödet av varor t.ex. till matsalar. Därför blir det allt vanligare att kommuner använder de metoder för effektiv styrning som växer fram i näringslivet, inklusive användandet av elektronisk affärskommunikation.⁷¹ Fördelarna är ungefär detsamma som i näringslivet. Den största fördelen finns främst för att stödja inköpsprocessen. Fredholm ser också en positiv effekt i att den offentliga sektorn satsar på elektroniska affärer eftersom det för med sig att kommunernas leverantörer, som i många fall är mindre företag, får upp ögonen för ny teknik. Många kommuner ser det som en angelägenhet att införa elektronisk handel tillsammans med dessa små leverantörer. Att kommuner driver på utvecklingen och införandet av elektroniska affärer är bara positivt.⁷²

Enligt Fredholm har kommuner olika typer av leverantörer. Det är stora skillnader både vad det gäller storlek och frekvens på affärskontakterna.⁷³ De flesta kommuner vill ha elektronisk kontakt med så många företag som möjligt, men det kan vara svårt, eftersom alla leverantörer inte har infört EDI. Därför kan det vara svårt för kommunerna att veta vilken eller vilka tekniska lösningar som ska väljas. Men de flesta kommuner vill utgå från att ha en EDI-lösning med de stora leverantörerna och en alternativ lösning, som då nödvändigtvis inte behöver bygga på EDI, med övriga leverantörer.⁷⁴

3.6.1 Samordnad offentlig upphandling

Lagstiftningen ställer i dag inga direkta hinder för att handla elektroniskt, men det krävs att beakta gällande lagstiftning och regelverk. Man ska ingå nödvändiga avtal och ska ha kännedom om kopplingen mellan dessa. Det gäller affärsavtal/ramavtal där de kommersiella

⁶⁸ Fredholm (1998), s. 11.

⁶⁹ Ibid. s. 15.

⁷⁰ Ibid. s. 39.

⁷¹ Fredholm (2000), s. 25.

⁷² Ibid. s. 168.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Fredholm (1998), s. 15.



villkoren finns, EDI-avtal som reglerar utväxlingen av meddelanden mellan parterna samt tredjepartsavtal. När det gäller avtal vid elektronisk handel gäller lagen om offentlig upphandling (LOU). LOU är ett regelverk som gäller inom hela EU och syftar bl.a. till att upphandlingen av varor och tjänster ska ske på ett affärsmässigt sätt i full konkurrens och att leverantörerna utvärderas på ett objektivet sätt. Denna lagstiftning finns i botten när ett ramavtal med varu- eller tjänsteleverantörer skall ingås men även när stöd för elektronisk handel skall anskaffas (nätverkstjänster, kommunikationstjänster mm).

De grundläggande gemenskapsrättsliga principerna som skall efterlevas vid all offentlig upphandling är principerna om icke-diskriminering, likabehandling, transparens (öppenhet och förutsebarhet), proportionalitet och ömsesidigt erkännande. Härutöver är vissa regler i sekretesslagen och förvaltningslagen ofta tillämpliga. Eftersom offentlig upphandling avser köp m.m. kan även avtalslagen, köplagen och andra civilrättsliga regler vara tillämpliga.⁷⁵ I en rapport från EFI Handelshögskolan i Stockholm⁷⁶ kommer det fram kritik mot LOU från företag som handlar med den offentliga sektorn. Man anser att offentlig upphandling är ett svåröverkomligt hinder för företag, när det gäller att sälja till offentlig verksamhet samt att upphandlingssättet är otidsenligt. Vidare tycker man att LOU är krånglig och svårhanterlig, och lagen upplevs som olämplig för att hantera denna typ av komplexa inköp.

Riksdagen och regeringen har genom lagstiftning på många områden underlättat för kommuner och landsting att samverka. Samarbete på området för upphandling är ytterligare en *möjlighet* till samverkan. De två främsta argumenten för samordnad upphandling är minskade kostnader för att genomföra upphandlingar och att ökade inköpsvolymerna medför lägre priser. Båda fördelarna har sina nackdelar. Endast större företag kan klara de sammanslagna volymerna vilket kan medföra marknadskoncentration med svag konkurrens och oförmånliga inköpsvillkor som följd. Vidare kan det vara svårt att åstadkomma skalfördelar vid samordnad upphandling av tjänster som normalt produceras lokalt. Öpreciserade inköpsvolymerna kan också leda till att anbudspriserna pressas upp.

För att motverka dessa *nackdelar* vid upphandling, kan konkurrensen främjas genom att den upphandlande enheten erbjuder anbudsgivarna anläggningar av infrastrukturkaraktär. Konkurrensen främjas sannolikt genom att avtalstidernas längd begränsas till i normalfallet fyra år. Antalet anbudsgivare kan ökas och mindre företags deltagande underlättas om förfrågningsunderlaget ger utrymme för att lämna anbud på delar av upphandlingen. Ett annat sätt kan vara att sprida upphandlingstillfällena över året. Om företag ges möjlighet att avsluta ett uppdrag innan ett nytt aktualiseras kan konkurrensen öka.

Samordning av upphandlingar hos en enhet kan också leda till en samlad och ökad kompetens om marknader, regler om offentlig upphandling och konkurrens, tekniker mm. Det kan inte uteslutas att den nya förslaget om LOU medför positiva effekter för konkurrensen. Förslaget i LOU innebär inte några skyldigheter för kommuner eller landsting och bedöms därför inte medföra några kostnader. De ökade möjligheterna till samordnad upphandling bedöms i stället medföra möjligheter till framförallt administrativa kostnadsbesparingar.

⁷⁵ LOU

⁷⁶ Holmberg – Grenblad (2004).



3.7 Statens roll

Den svenska regeringens övergripande mål är att samordna de offentliga aktiviteterna och utveckla en samordnad politik för elektronisk handel. Syftet är att fördelarna med elektronisk handel ska kunna utnyttjas av så många som möjligt och ska bidra till ökad tillväxt. Den svenska regeringen arbetar inom olika internationella organ samt EU för att främja den elektroniska handeln och är ett prioriterat område för regeringen. Utvecklingen av den elektroniska handeln bör i första hand drivas av marknadens aktörer och reglering endast tillgripas när branschstandarder och avtal inte anses vara tillräckliga åtgärder och regleringen som införs bör vara teknikberoende. Statens uppgift bör vara att i internationell samverkan och i samspel med näringslivet och berörda aktörer verka för ett effektivt regelverk, en samordning av offentliga aktiviteter samt för en tillgänglig och säker infrastruktur.⁷⁷

Under åren 1999-2000 satsade regeringen 30 miljoner kronor på olika projekt för att öka småföretagens IT -användning. GEA (Gemenskapen för Elektroniska Affärer) har skapats för att informera de små företagen om affärsnyttan med e-handel genom olika projekt.⁷⁸ GEA är ett samverkansorgan mellan offentlig och privat sektor. Statskontoret är medlem och representerar staten. I GEA ska en kraftsamling ske runt frågor, som t.ex. regelutformning, spridning av kunskaper om e-affärer och dess möjligheter samt olika standardiseringsfrågor, allt detta för att ge förutsättningar för en gynnsam utveckling av elektroniska affärer. Syftet är att få fart på den elektroniska handeln i Sverige.⁷⁹

Projekt SVEA startades år 2000 för att öka affärsnyttan hos SME (små och medelstora enheter) och effektiviteten i dess kund- och leverantörsprocesser. SVEA är ett utbildningsprojekt och nationellt nätverk vars delmål är att nå ut till 100 000 SME för att utbilda och informera om elektroniska affärer. Projektet arbetar bl.a. för utvecklingen av gemensamma standarder, teknik, samt för att underlätta flödet för inköpsfaktura. Projektet vänder sig även till organisationer och mindre enheter inom den offentliga sektorn. I projektets kunskaps databas presenteras nyheter, statistik och lyckade exempel på företag som har infört e-handel och visar även information från Sveriges alla län och kommuner. Detta tjänar som en möjlighet för informationsutbyte mellan de personer som ingår i nätverket.⁸⁰

⁷⁷ Näringsdepartementet (2000).

⁷⁸ ProjektSvea.

⁷⁹ GEA & SVEA-projektet.

⁸⁰ Ibid.

3.8 Tidigare studier

För att få ett bredare spektrum i vår referensram, har vi sammanfattat fyra rapporter som tar upp fördelar respektive nackdelar med elektronisk handel inom den offentliga sektorn och presenteras nedan i kronologisk ordning.

”Elektronisk handel för kommuner, landsting och stat”

Våren 1995 kom Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Staten överens om att initiera ett samarbete kring frågor som rörde elektronisk handel. Ett organ vid namn Toppledarforum, en expertgrupp inom näringsdepartementet, bildades för att driva igenom beslutet.⁸¹

Enligt Toppledarforums utredning⁸² som handlade om införandet av elektronisk handel i den offentliga sektorn, kan konstateras att ett brett införande av elektronisk handel skulle ge stora möjligheter till förenkling av upphandlings-, beställnings- och ekonomiadministration. Ett aktivt upplysnings- och informationsprogram behövs såväl för den offentliga sektorn som för företag och lagstiftningen innehåller inga avgörande hinder för elektronisk upphandling, dock kan modifieringar göra vissa rutiner enklare.

Avtalsmodeller finns redan etablerade på marknaden och kan användas. Genom att den offentliga sektorn ställer krav på system för offentlig handel så kommer lämpliga programvaror att finnas tillgängliga snabbare och gemensamma standarder för datautväxling måste användas av den offentliga sektorn gentemot företagen. Införandet av elektronisk handel kräver en gemensam strategi- och handlingsplan.

De nyttoeffekter för elektroniska affärer i kommuner⁸³ som kommer fram i rapporten, kan sammanfattas enligt följande: Elektronisk handel är en stor besparingspotential när hanteringen av beställningar och fakturor sker elektroniskt och organisatoriska effekter ger på längre sikt lägre personalbehov samt en minskad kapitalbindning i lager. Kostnadsbesparingar kan uppnås hos leverantörerna och en möjlighet till bättre priser och villkor förutsatt att den offentliga sektorn upphandlar på ett professionellt sätt. Kommuner får bättre möjlighet till uppföljning över inköpen och får lättare att styra beställningar till befintliga ramavtal och mer korrekt material, vilket minskar arbetsbelastningen. Kommunerna kan nå bättre ekonomistyrning samt större möjlighet att kontrollera t.ex. attesträtter.

”Användningen av IT och elektronisk handel som stöd för inköps- och fakturaprocesser”

Svenska Kommunförbundet är en intresse- och arbetsgivarorganisation för landets 290 kommuner. Förbundet behöver tillvarata kommunernas intressen, främja deras samverkan och tillhandahålla service. Ett övergripande mål för verksamheten är att stödja och utveckla den kommunala självstyrelsen.⁸⁴ Kerstin Wiss Holmdahl, förbundsjurist på Svenska

⁸¹ Elektronisk handel och SFTI.

⁸² Toppledarforum (1995), ss. 34 ff.

⁸³ Ibid. s. 40.

⁸⁴ Svenska Kommunförbundet.



Kommunförbundet som har utsetts till Årets Kommunalekonom av Föreningen Sveriges Kommunalekonomer, arbetar med att underlätta införandet av elektronisk handel i kommuner och landsting.

Under första hälften av år 2003 genomförde Wiss Holmdahl tillsammans med Svenska Kommunförbundet en enkätundersökning i landets kommuner med syfte att ta reda på i vilken utsträckning IT och särskilt elektronisk handel och skanning av fakturor används till stöd för inköps- och fakturaprocesser. 249 av landets 290 kommuner svarade.⁸⁵ I denna undersökning framgår det att drygt en tredjedel av kommunerna i någon form har IT som stöd för sina inköps- och fakturaprocesser och att ytterligare en tredjedel har fattat beslut om att införa elektronisk handel eller har precis börjat med sitt införande. Resten av kommunerna som svarat på enkäten, kan av olika skäl inte införa IT-stöd eller elektronisk handel nu, men skulle kunna tänka sig det under de närmaste åren. Endast ett fåtal kommuner var negativa till ett införande av elektronisk handel i dagsläget.

Holmdahl har fått fram att 57 av totalt 108 kommuner som svarade på enkäten att de har elektronisk handel, hade infört skanning av något slag. Av dessa hade cirka hälften även en EDI-lösning. Drygt 50 kommuner har infört skanning av pappersfakturor, varav cirka hälften som komplement till elektronisk handel. Kommunerna kunde konstatera vissa fördelar med skanning såsom kortare fakturahanterings tid och bättre uppföljning av statistik, bra kontroll av fakturaflödet samtidigt som man har kunnat frigöra personella resurser för andra arbetsuppgifter.

Allt fler kommuner ser nyttoeffekter av elektronisk handel. Holmdahl har tillsammans med Kommunförbundet kommit fram till några av dessa fördelar är bl.a. en ökad prismedvetenhet som uppstår hos personal när avtal och priser finns tillgängliga elektroniskt och bättre trohet mot kommunens ramavtal. Man har kunnat frigöra personella resurser för kärnverksamheten.

Men det nämns även svårigheter som kommunerna har upplevt vid införandet av elektroniska affärer. Det har varit svårt att frigöra personella resurser vid både införandet och vid vidareutveckling av personalen samt man har stött på svårigheter att frigöra ekonomiska resurser för initialkostnaden av IT-system. De befintliga systemen har haft brister och några kommuner anser att SFTI - standarden behöver utvecklas. Det är svårt att ansluta varu- och tjänsteleverantörer och att motivera personalen.

Enligt Holmdahls undersökning är det 79 % av de kommuner som infört elektronisk handel som följer branschstandarderna SFTI. Hon säger också att Kommunförbundet nyligen initierat ett arbete som ska leda till en komplettering och vidareutveckling av SFTI - standarden med en enklare elektronisk faktura, eftersom många upplever att de normer som finns för SFTI idag är för strikta. Hon konstaterar att det arbete som initierats avseende standarden för en enklare elektronisk faktura bör fortsätta, för att möta det behov som finns att skapa ett alternativ för leverantörer där traditionell EDI inte är ett rationellt alternativ. Hon anser att det är mycket viktigt att fler varuleverantörer kan anslutas på ett enkelt och prisvärt sätt. Vidare menar hon att trots att det talas mycket om att se över sin organisation i samband med införandet av elektroniska affärer, så ser hon i sin undersökning att över hälften av kommunerna svarat att de inte gjort några förändringar i sin organisation.

⁸⁵ Holmdahl (2003).

”Elektroniska fakturor – En rapport om elektronisk faktura hantering från GEA”

Gemenskapen för elektroniska affärer (GEA) är ett samverkansorgan mellan offentlig och privat sektor. GEA beslutade under 2003 att med stöd från ett antal intresserade organisationer ta fram en rapport som handlar om elektronisk fakturahantering. Rapporten publicerades i september 2003. Två personer med mångårig och djup erfarenhet av ämnesområdet, Lars Dykert och Peter Fredholm, författade rapporten.⁸⁶

I affärsomgänget mellan företag och den offentliga sektorn, finns det stora möjligheter till effektiviseringar. Genom att ta tillvara de möjligheter som elektroniska tjänster ger, kan kostnader sänkas, kvaliteten förbättras och värdet för både leverantör och kund öka. Det nämns i rapporten att man inte bara ska se på hur behandlingen av en faktura kan rationaliseras, utan hela processen bör ses över. Det bör bedömas vilken nytta ett IT- och e-handelssystem kan ha i behandlingen av fakturor, prognoser, orders, leveransaviseringar och betalningar.

I rapporten konstateras att det finns olika metoder för elektronisk fakturering och de innebär alla för- och nackdelar. De flesta företag eller förvaltningar behöver minst två system för att få grepp om så många ankommande fakturor som möjligt. Med EDI blir fakturahanteringen mycket rationell, eftersom det elektroniska dokumentet kan registreras, kontrolleras och konteras med automatik i köparens system. Författarna hävdar att de flesta som använder EDI utnyttjar konceptet till en rad olika transaktioner, t.ex. att överföra faktura, order och prislista.

Det som är positivt med EDI är att det passar hela processen, inte bara till faktureringen. Det kan ge en hög automatisering och det blir färre fel vilket ger stor nytta för både köpare och säljare. Bland nackdelarna med EDI påpekas att det är svårt för mindre företag att införa systemet eftersom det krävs stora volymer samt att det finns olika standarder och det krävs en hög investering och integrationskostnad.

Dykert och Fredholm menar att skanning av fakturor kan vara en alternativ lösning eller ett komplement till EDI-fakturor. De berättar att en del företag och kommuner endast har satsat på skanning av fakturor, eftersom det är ett kostnadsfördelaktigt sätt att komma igång och de anser att det är det enda sättet att hantera alla ankommande fakturor på ett rationellt sätt. Medan andra kommuner har satsat på både EDI-fakturor och använder skanning av pappersfakturor som ett komplement till EDI-fakturorna. Skanning av fakturor kan vara väldigt effektivt för sådana leverantörer som man bara får ett fåtal fakturor från under ett år, eftersom det är så dyrt att sätta igång en EDI-kommunikation mellan företag.

Att skanna fakturor ger en positiv effekt genom att alla fakturor kan hanteras på samma sätt och med samma rutiner. Det krävs inga överenskommelser och det går både enkelt och snabbt att uppnå god besparing. Men det finns även nackdelar med fakturaskanning eftersom inga fördelar når fakturaställaren och det finns fortfarande viss manuell hantering hos mottagaren. Risken för viss felfrekvens återstår och fakturaskanningen ger ingen koppling till inköpen, det vill säga ingen kontroll sker att rätt priser fås eller att köp sker enligt ramavtal.

⁸⁶ Dykert – Fredholm (2004).



”Att främja offentlig elektronisk handel”

Statskontoret ansvarar för myndigheternas IT-användning och fick i juni 2003 i uppdrag av regeringen att arbeta för en ökad användning av elektronisk handel inom den offentliga sektorn. Uppdraget innebär att Statskontoret skall följa utvecklingen av den offentliga användningen av elektronisk handel genom att årligen undersöka den i samarbete med Svenska Kommunförbundet. Statskontoret skall utifrån sitt ansvar för den statliga inköpsamordningen, föreslå och möjliggöra förändringar som gynnar en ökad kostnadseffektiv användning av elektronisk handel, där en särskild hänsyn skall tas till små och medelstora företags möjligheter att delta i offentlig upphandling.⁸⁷

Victoria Callenmark, som arbetar för Enheten för Inköpsamordning, har författat rapporten ”Att främja offentlig elektronisk handel”, där hon tar fram de hinder som finns med att införa elektronisk handel inom den offentliga sektorn.⁸⁸

Callenmark menar att införandet av elektronisk handel innebär en stor organisatorisk förändring, framförallt i arbetsprocesser och metoder. Hon menar även att elektronisk handel har under de senaste åren framstått som ett utav de främsta utvecklingsområdena inom informationstekniken. Det lyfts fram som ett medel för att nå ökad tillväxt i näringslivet och ger möjligheter för den offentliga sektorn att effektivisera och rationalisera sin verksamhet. Hon anser att det största hindret för utvecklingen av elektronisk handel idag är företags, organisationers och individers inställning, eftersom införandet innebär en stor organisatorisk förändring, vilket alltid är svårt att genomföra. Det ställer stora krav på organisationers ledning och personal. Framförallt tar det tid att förändra individers och organisationers attityder att initiera och genomföra ett förändringsarbete.

Vidare anser Callenmark att en bidragande orsak till att det tar tid för kommunerna att komma igång, är att det inte finns tillräckligt många kommuner som har erfarenhet och därmed finns det ingen klar uppfattning av vad som krävs för att vara framgångsrik i sitt införande. En annan sak som hon tar upp är att det finns olika behov och syn på olika lösningar beroende på storlek och uppbyggnad av kommunen.

Hinder att införa elektronisk handel finns och det nämns till exempel att det är svårt att frigöra personella resurser i organisationen för en implementering samt utbildning av personalen. Personalens tekniska kompetens att rent praktiskt använda e-handelslösningar och specialistkompetens att införa och underhålla e-handelssystem är bristfälliga samt det finns svårigheter att integrera organisationens befintliga IT-system mot e-handelssystem. Ett annat hinder som nämns i rapporten är svårigheten att frigöra ekonomiska resurser för initialkostnaden och specifikt ekonomiska resurser till utvecklingsprojekt inom elektronisk handel. Motiven för att införa elektronisk handel saknas eftersom det inte finns någon övertygelse om nyttan och att ledningen inte prioriterar utvecklingsarbetet medför ett annat stort hinder. Utöver dessa hinder är det svårt att ansluta leverantörer och SFTI - standarden behöver utvecklas.

⁸⁷ Statskontoret.

⁸⁸ Callenmark (2004).

4. Empiri

Vi presenterar här och sammanställer det insamlade intervjumaterialet från de undersökta kommunerna. Med hänsyn till att dessa befinner sig i olika stadier av utvecklingen och har skilda erfarenheter av elektronisk handel har vi valt att dela upp materialet efter kommunerna för att få bättre överskådlighet.

Vi har genomfört åtta djupintervjuer, en i Mölndal, tre i Borås samt två i Göteborgs Stad och Alingsås. Antal intervjuer i de undersökta kommunerna varierar visserligen, däremot påverkar det varken det empiriska materialets kvalitet eller kvantitet. Den information som presenteras här baseras enbart på respondenternas yttranden och det borde poängteras att dessa inte är bestyrkta med uträknade kalkyler eller andra bevis. Det innebär att intervjumaterialet återger endast en subjektiv bild av verkligheten som respondenterna upplever i sina organisationer. Det är en verklighetsbild skildrat ur deras perspektiv vilket inte nödvändigtvis är en opartisk eller sanningsenlig realitet.

4.1 Göteborgs Stad

Intervjupersonerna var en systemchef vid GAS-förvaltningen och en informationsansvarig vid Upphandlingsbolaget AB i Göteborgs Stad.

Göteborgs Stad är uppbyggd av 21 stadsdelar, där var och en av dem är lika stor som en medelstor kommun i Sverige. Den är landets andra stad med drygt 478 000 invånare. Förekomsten av elektronisk handel i kommunen har en relativt äldre bakgrund då det sträcker sig tillbaka till år 1996. Så tidigt som det året startades ett projekt vilket visades vara kortlivat. Tidigt i utgångsskedet förhindrade en rad svårigheter dess vidareutveckling eftersom det saknades en gemensam standard. När SFTI-standarderna utvecklades och kunde erbjudas på marknaden var deras system redan föråldrat. Nytt försök att införa elektronisk handel påbörjades år 2000 efter två år, avvecklades dock även det. Kommunen har sedan dess utvecklat en säregen lösning med två inriktningar, där det finns en centraliserad fakturahantering i GAS-förvaltningen och en databas NAIS vilket står för Nytt Avtal Informations System och erbjuder en möjlighet till elektroniska beställningar. Databasen innehåller gällande ramavtal tillsammans med andra leverantörsuppgifter och beställarna i kommunen kan klicka sig vidare till leverantörernas nätbutiker och utföra sina beställningar.

GAS står för Gemensam Administrativ Service och bildades år 2000. Det var ett projekt som startades på finansavdelningen med avsikten att koncentrera betalningsströmmarna i syfte att öka säkerheten och få bättre översyn. I utgångsskedet ingick elektronisk handel i tekniska lösningar, däremot övergavs dessa tankegångar mot en inriktning med enbart elektroniska fakturor tillsammans med fakturaskanning. I det syftet startades ett projekt år 2003 där anslutning av främst stora ramavtalsleverantörer påbörjades.

Organisationen i kommunen har inte berörts i större utsträckning utöver att ankomstregistrering av fakturor har centraliserats och hanteras i GAS-förvaltningen. Det medförde att antal anställda vars arbetsuppgifter är avsedda till fakturahanteringen har minskat. Den frigjorda tiden i olika stadsdelar resulterade i att assistentuppgifter har omvandlats till rena ekonomiuppgifter samtidigt som GAS-förvaltningen inte har behov av nyrekryteringar.



Upplärning av systemet för fakturaskanning utgjorde det största utbildningsbehovet på GAS-förvaltningen. Det kunde åtgärdas effektivt med en systemkunnig föreståndare som hade för ansvar att bistå personalen med sin kunskap. Utbildning i hantering av elektroniska fakturor var inte behövlig.

Tillämpning av elektroniska fakturor i verksamheten innebär stora rationaliseringar på GAS – förvaltningen. Tidigare manuella arbetsmoment hanteras automatiskt vilket underlättar och minskar arbetsbördan fastän vissa kontrollmoment är nödvändiga. Det innebär också en lösning till arkiveringsproblematiken såväl som det underlättar att vid behov finna en specifik faktura. Även leverantörerna vinner fördelar med elektroniska fakturor eftersom deras portokostnader minskar. En elektronisk faktura kommer in automatiskt genom systemet och därmed innebär det en tidsbesparing vilket är en gynnsam kassaflödesfråga för den berörda leverantören.

Visionen med elektronisk handel var god och tilltalande emellertid saknade tekniken en stadig förankring i organisationen såväl som organisationen inte uppnått tillräckligt moget tillstånd för det. Kommunen är dessutom decentraliserad av tradition, medan införande av elektronisk handel är en organisatorisk fråga och kräver större mogenhet och centralisering i organisationen. När projektet med elektronisk handel startades valdes ut de avtalsområden där det förekommer stort antal beställningar såsom livsmedel och kontorsmaterial. Det var stora leverantörer som först skulle anslutas till systemet. Det tog dock en lång tid med krävande arbetsinsatser och stora kostnader att ansluta endast en leverantör. Dessutom är det osäkert om leverantören kommer att få ett nytt ramavtal när det gällande utgått. Systemet var otillräckligt anpassat till kommunens behov och kunde inte hantera rabattsatser vid varuavrop. Även mindre detaljer utgjorde hinder i beställningsprocessen. Beställarna föredrar att använda visuella medel vid inköp av vissa artiklar som exempelvis kontorsmaterial i syfte att bilda en god uppfattning om produkten innan ett lämpligt köpbeslut fattas. Likaså var projektets bidrag till fakturahanteringen oansenligt. Elektronisk handel mötte en rad oöverkomliga svårigheter och avvecklades.

Med avseende på databasen NAIS saknar kommunen uppföljningsinformation över hur stor andel av inköp utförs genom leverantörernas nätbutiker, anmärker en av respondenterna. Då revideringsprocessen av redan undertecknade ramavtal är tidskrävande innebär det att samtliga leverantörers nätbutiker inte är länkade ifrån databasen. En del av leverantörerna saknar en välfungerande nätbutik eller saknar det fullständigt. Svårigheter med hanteringen av elektroniska fakturor utgörs av leverantörernas åtskilda önskemål rörande fakturautseendet samt kommunens mottagarkod. Mottagarkoden är ostrukturerad i hög grad vilket innebär att leverantörerna har olika lösningar. Det beror på att en del leverantörer, särskilt de stora, tillämpade elektroniska fakturor i sina verksamheter redan innan det påbörjades i kommunen. Därigenom uppstår problematiken med olika lösningar på fakturautseendet. Dessutom finns det svårigheter att ansluta endast en leverantör till systemet och det kräver längre tid än beräknat.

Det finns inte några aktuella planer i kommunen om en implementering av elektronisk handel i sin helhet. Göteborgs Stad inväntar marknadens reaktion och en passande teknisk lösning.



4.2 Alingsås

En tidigare projektledare för elektronisk handel och nuvarande inköpsansvarig samt en inköpsassistent intervjuades.

Alingsås består av tre kommuner, nämligen Alingsås, Bjärke och Hemsjö som tillsammans utgör nuvarande kommun med ca 35 500 invånare. Initiala tankar om att införa elektronisk handel i kommunen startades under mitten av 90-talet i samband med att Toppledarforum bildades. Trots att pådrivare av elektronisk handel kunde framhålla flera fördelar, var Alingsås en av de kommuner som tog beslut att avvakta. Under tiden var det ett fåtal kommuner som vågade bryta isen och därefter bestämde flera att följa i deras spår. Projektet startades i Alingsås först i början av år 2000 när kommunen började analysera fördelar med elektronisk handel. Kommunfullmäktigen fastställde ett beslut om att ekonomiska medel skulle avsättas och en projektledare tillsätts vilken fick i uppdrag att införa elektronisk handel samt se över vilka system som skulle nyttjas. Projektet fick en tidsbegränsning och det huvudsakliga syftet var att uppnå administrationsbesparingar.

I inledningsfasen fanns det svårigheter som hindrade att samtliga fördelar kunde överblickas, dock det kommunen kunde uppfatta från andras erfarenheter var det effektivisering och säkerhet. Det bidrog starkt till att elektronisk handel började införas i kommunen men framförallt var det ekonomiska faktorer som hade den avgörande inverkan. Det bestämdes att kommunen skulle införa ett integrerat elektronisk handelssystem som utöver beställningsprocessen och fakturahanteringen hade en möjlighet att hantera fakturaskanning. Fakturaskanning skulle ske parallellt med hanteringen av elektroniska fakturor. Dessutom ska systemet kunna nyttjas för internfakturerings och bokföringsorder. Det var en lösning som bidrog till effektivisering av hela processen. Samtidigt valdes det ut några kök med avsikten att utföra förberedande undersökningar och testa det nya systemet. Följaktligen kunde de långsamt sprida elektronisk handel till övriga verksamheter i kommunen.

Det nya systemet påverkade hela organisationen i allmänhet och centralstyrda ekonomiavdelningen och fakturahanteringen i synnerhet. Förändringar i organisationen innebar däremot inte entledigande av anställda. Det medförde istället att anställda blev tilldelade nya arbetsuppgifter med nya funktioner. Innan elektronisk handel började tillämpas hanterades exempelvis fakturakontrollen manuellt där flera arbetsmoment ingick. Idag sker det on-line. Administratörsuppgifter har omvandlats till ankomstregistreringsuppgifter. I stor utsträckning har elektronisk handel underlättat verksamheten i kommunens förvaltningar.

När projektet startades saknade majoriteten av anställda kunskaper i grundläggande datahantering. Kommunen anlätade en konsult och anordnade en grundutbildning i datakunskap, vilken varade under två utbildningstillfällen. Utöver den grundläggande datavärdan krävdes en utbildning i redovisningsfrågor. Det utgjorde det största utbildningsbehovet. I dagsläget är situationen annorlunda och de flesta uppvisar goda datakunskaper, därtill ansvarar respektive förvaltning för anställdas kompetensutveckling.

Anställdas inställning till elektronisk handel och det nya systemet kännetecknades av tillförsikt och optimism redan i utgångsskedet. Visserligen fanns det enstaka som hyste motvilja, yttrade motsatta åsikter eller saknade självförtroende, dock kunde det åtgärdas genom att arbetsuppgifterna övergick till andra mer positivt inställda. Å andra sidan är

beställningsfunktionen centraliserad i hög grad. Det är inte samtliga som har behov eller behörighet att utföra beställningar. Det lämnar utrymme till att uppmärksamhet kan vändas mot beställarna och således kan positiva egenskaper lyftas fram på ett enklare sätt.

Elektronisk handel medför stora effektiviseringar i beställningsprocessen och fakturahanteringen. Kalkyler över rena ekonomiska vinster har inte beräknats, däremot vid en jämförelse mellan nuvarande och tidigare manuella arbetsrutiner framgår stora tidsbesparingar. Till det kommer större säkerhet då bättre kontroll uppnås över samtliga användare av systemet. Under beställningsförfaranden har användarna god kännedom om olika varupriser då prislistorna uppdateras automatiskt och slutsumman visas direkt, vilket på sikt leder till lägre inköpskostnader och en ökad prismedvetenhet. Användarna är även mer lyhörda för reglementet och det resulterar indirekt i en ökad avtalstrohet. Uppföljningsarbetet kan skötas smidigare, all nödvändig information återfinns i systemet, vilket är en gynnsam fördel. Det underlättar exempelvis intern kontroll över försenade fakturabetalningar. Interna påminnelser skickas automatiskt till den berörda verksamheten eller förvaltningen vilket minskar dröjsmålsräntor. Elektronisk handel har också lett till en förbättrad kommunikation och en bättre inblick i organisationen. Organisationen hanterar också mindre pappersmängd och har en bättre struktur av arbetsuppgifter. En respondent påpekar dock att eftersom fördelar kommer med stora beställningar är det viktigt med bra samarbete och samordnade inköp.

Det som anses negativt med det nya systemet bland våra intervjuade är en dålig utbyggnad av nätverket i kommunen. En del av anställda saknar åtkomst till informationen då hårdvaran utgör en knapp resurs. Elektronisk handel är mest tillämplig vid stora inköp. Enstaka beställningar uppfattas ofta som en krånglig process då beställaren saknar rutiner och det är flera arbetsmoment som krävs. Ett stort antal leverantörer är inte beredda att finansiera systemet av ekonomiska skäl och således riskerar att falla bort trots att dessa har bra erbjudanden för såväl pris som sortiment.

Utvecklingen av elektronisk handel i kommunen går försiktigt framåt. Som bidragande faktor till ett framgångsrikt införande av elektronisk handel är att systemet började spridas långsamt genom fakturahanteringen och kommunen har sakta utbildat personalen i den orderlösa hanteringen och beställningsprocessen. Dessutom har de börjat med elektronisk handel i rätt tidpunkt med rätt system.

4.3 Borås

Intervjupersonerna var en projektledare för elektronisk handel, en upphandlingsassistent och en restaurangföreståndare.

Borås består av tio kommundelar med en folkmängd på drygt 98 500 personer. Funderingar kring elektronisk handel började gro i kommunen i samband med Toppledarforums starka inflytande och engagemang. I det initiala skedet tog kommunen beslut att avvakta. Ett pilotprojekt i samarbete med Göteborg startades först hösten 1999. Avsikten med projektet var att dra lärdom och utarbeta en enkel teknisk lösning under en begränsad tidsperiod. Slutligen, efter nedläggningen av pilotprojektet, började kommunen år 2001 införa elektronisk handel.



Det huvudsakliga syftet med att införa elektronisk handel var att bidra till en effektivisering av verksamheten vilket skulle medföra en tidsbesparing och en sänkning av inköpskostnaderna, med avseende på priser och hanteringskostnader. Fastän några beräkningar inte utfördes, hystes förväntningar att det skulle påverka ekonomin positivt samt förbättra avtalstroheten. Ett tjänstemannaförslag skickades till kommunstyrelsen som fattade ett beslut om en lämplig budget. Det bestämdes att kommunen skulle införa ett integrerat elektroniskt handelssystem för hela handelsprocessen från beställning till betalning av leverantörsfaktura. Därefter påbörjades en anslutningsprocess av ramavtalsleverantörer, dock främst med stora leverantörer i starten. I inledningen valdes två kök med avsikten att implementera det nya systemet i sin verksamhet och samtidigt utföra undersökningar och testa det.

Organisationen i kommunen har inte förändrats i någon större utsträckning. De konstaterade förändringarna har endast varit av marginell karaktär. Det har minskat de administrativa arbetsuppgifterna på upphandlingsavdelningen såväl som den interna posthanteringen. Även i fakturahanteringen är effekterna synbara då manuella arbetsmoment har reducerats. På inköpsidan har det påverkat beställarnas arbetssätt och rutiner. Entledigande av personalen har inte krävts, däremot har arbetsbördan minskat på olika avdelningar. En del av arbetsuppgifterna har omvandlats eller strukturerats på ett effektivare sätt vilket har medfört att behovet av nyanställningar har minskat. Det decentraliserade fakturahanteringen och inköpsfunktionen har erhållit bättre styrning och ordning, dock ett stort antal beställare på inköpsidan utgör fortfarande ett problematiskt moment. Ett reducerat antal beställare eftersträvas i inköpsorganisationen i syfte att uppnå bättre överblick samt styrning.

Det största utbildningsbehovet var grundläggande datakunskaper och beställarna fick en möjlighet att delta i en datakurs vilken pågick under två månader. Utbildning i systemet fordrade inte större insatser och kunde fullgöras under en dag.

Nyheten om elektronisk handel mottogs i organisationen med blandande åsikter. Personalens uppfattningar präglades av skepticism och rädsla såväl som av spänning och nyfikenhet. Det uppfattades som en ouppnåelig mission i början, mycket beroende på bristande datakunskaper och dåligt självförtroende. Efter det första, prövande inledningsskedet, började en majoritet av de anställda känna optimism och entusiasm inför elektronisk handel men också en glädjefull häpnad över sin nya kunskap och förmåga att lära sig hantera det nya systemet.

Kommunen har kunnat konstatera att elektronisk handel erbjuder flera möjligheter. Det åstadkommer ökad och flersidig avtalstrohet. Delvis är inköpen styrda mot ramavtalsleverantörerna och delvis mot det upphandlade sortimentet med prisvärda erbjudanden. Prislistorna uppdateras automatiskt vilket tillsammans med en artikelmall leder till bättre köpbeslut, ökad prismedvetenhet samt lägre inköpskostnader. Innan elektronisk handel infördes hade beställarna en bristfällig kontroll över både kostnader och beställda artiklar, då de endast utgick ifrån en önskelista och leverantörerna kunde således styra inköpen på flera sätt. Kontrollkvaliteten har ökat dramatiskt med nuvarande systemet där även bättre kontroll över användare och beställare samt deras behörigheter kan utövas. Det innebär mindre förseningsavgifter och en god inköpsstatistik vilket med fördel kan utnyttjas vid framtida upphandlingar. Även lägre hanteringskostnader och tidsvinster vid fakturahanteringen uppnås med det nya systemet. En större tidsbesparing i organisationen är dock fortfarande orealiserbar. Tidsvinster uppstår i flera led, emellertid finns det en svårighet



att samla dessa för att effekterna ska bli påtagliga. Elektronisk handel vidgar också anställas medvetenhet och insyn i helheten samtidigt som fokuset på den egna verksamheten minskar.

Den stora nackdelen vid en omfattande förändring i organisationen är människornas konventionella mentalitet och deras förändringsobenägenhet både internt som externt. Mindre leverantörer saknar det nya systemet och har en begränsad vilja att genomföra det. Det existerar en särskild kultur i köken där försäljare vanligtvis kommer och erbjuder varor på plats. Beställarna mister nytökna produkter på marknaden genom att beställningsprocessen begränsas till det nya systemet samtidigt som andra möjligheter förkastas. Även den personliga kontakten med leverantörerna går förlorat.

Utvecklingen av elektronisk handel går framåt med planer att växa, byta ut systemet samt komplettera med fakturaskanning. Som bidragande faktorer till framgångsrikt införande betraktas en bra struktur och styrning i organisationen. Det krävs ett beslut på högre nivå vilket efteråt förankras stadigt i hela organisationen. Anställda uppskattar att det finns en möjlighet till teknisk support samt att förståelse och acceptans genomgår organisationen vilket också bidrar till en bättre stämning.

4.4 Mölndal

Den intervjuade var en projektledare för elektronisk handel i kommunen.

Mölndals Stad, Källered och Lindome bildar Mölndals kommun med drygt 57 500 invånare. Mölndal har stor erfarenhet av elektronisk handel genom aktivt deltagande i olika projekt initierade av Toppledarforum. Elektronisk fakturahantering har kommunen tillämpat i sin verksamhet sedan början av 2000-talet. Däremot har de först nyligen börjat införa elektronisk handel i kommunen, nämligen året 2003. Det är ett pågående projekt och avser att implementera två system, ett för fakturahanteringen och ett för beställningsprocessen. Det är system som har kapacitet att arbeta på olika sätt. Införande av beställningssystemet påbörjades dock i ett senare skede då den offentliga upphandlingen avslutades så sent som i september år 2004.

Det finns ett strategiskt tänkande i kommunen som ämnar effektivisera verksamheten. Erfarenheterna från olika pilotprojekt har påvisat att elektronisk handel är ett verktyg med vars hjälp kommunen har kapacitet att uppnå eftersökta effektiviseringar. I det syftet har ett antal tjänsteskrivelser från ekonomi- och upphandlingsavdelningen skickats till kommunens politiska instanser med ett förslag om implementering av elektronisk handel. Förankring på ledningsnivå ansågs vara av stor betydelse. Politikerna visade sig mottagliga för förslaget och framförde sitt stöd genom ett beslut till förmån för elektronisk handel. Ekonomiavdelningen utförde beräkningar och avsatte en budget för projektet. Beställningssystemet befinner sig i inledningsfasen och har därmed inte några aktiva användare.

Elektronisk handel har medfört vissa förändringar i organisationen. En central enhet för ankommande fakturor har bildats och därigenom har fakturahanteringen centraliserats. Förut hade respektive förvaltning det ansvaret. En del av arbetsuppgifterna kommer att reduceras eller att upphöra helt och hållet då automatiseringen övertar tidigare manuella arbetsmoment. Den interna postgången och således ett stort antal assistentuppgifter är inte längre nödvändiga. Konteringsuppgifter kommer också att minska. Kommunen har dock inte



övertäget entledigande av personalen. Åstadkommen ledig kapacitet kommer nyttjas istället till kärnverksamheten. Däremot har inte vissa förvaltningar behov av nyanställningar eller vikariatjänster under sommartiden respektive pensioneringar. Nästa mål i omstruktureringen blir bättre översyn samt ordning i beställningsprocessen. Genom reducerat antal beställare kommer processen att underlättas.

Det nya beställningssystemet kräver inte omfattande utbildningsinsatser då systemet är lättanvändbar. Utbildningsbehovet kommer att fordras mest i datavänan då många anställda saknar datakunskaper. Fakturahanteringssystemet är dock mer komplicerat och kommunen anordnade tillfälle där cirka fem hundra personer utbildades.

Personalens inställning till elektronisk handel är mycket positiv. Det finns enstaka personer som uppvisar en dämpad entusiasm, emellertid en stor majoritet av de anställda efterfrågar elektronisk handel i sin verksamhet.

Erfarenheterna från pilotprojekten har påvisat flera möjligheter med elektronisk handel. Stora effektiviseringar i beställningsprocessen och fakturahanteringen uppnås. Beräkningar med diverse nyckeltal har de utfört och det framstår att den största vinsten med elektronisk handel är tidsbesparingen. För att tidsvinsten ska resultera i minskade kostnader krävs personalentledigande, vilket kommunen inte har genomfört. Elektronisk handel åstadkommer bättre intern kontroll, då en god överblick över samtliga fakturor och nödvändig information möjliggörs av systemet. Även en uppsikt över användarna kan tillämpas i syfte att kontrollera att samtliga behövliga arbetsuppgifter är fullbordade och korrekta. Vid behov kan en specifik faktura anträffas utan svårigheter då varje faktura är lagrad i systemet. Det underlättar bokslutsarbetet och minskar risken för skenfakturor. Under beställningsprocessen har användarna god möjlighet för prisjämförelser vilket leder till ökad prismedvetenhet, lägre inköpskostnader och en ökad ramavtalstrohet. Slutsumman visas direkt vid ett inköp vilket gör att kostnaderna synliggörs och underlättar likviditetsplaneringen. Inköpsbeteendet vill de styra mot stora volymer och samordnade beställningar med hänsyn till miljön. Färre antal order resulterar i färre leveranser och minskade kostnader.

Några negativa aspekter med elektronisk handel har kommunen inte konstaterat. I utgångsskedet kan det vara problematiskt att uppnå önskade inköpsvolymer. I framtiden kan en ofullständig styrning leda till att användarna fortsätter med sitt invanda arbetssätt och avstår från att använda det nya systemet. Sekretessfakturor kan innebära en svårighet då användare saknar rutiner för hantering av dessa. Många mindre leverantörer saknar kapacitet att finansiera det nya systemet. En del av produkter och tjänster (t ex bokning av hotellnätter) kan inte heller beställas elektroniskt. Enligt den intervjuade anses det inte som en stor nackdel då det kan lösas med andra arbetsverktyg såsom exempelvis fax eller email.

Utvecklingen av elektronisk handel i kommunen fortskrider planenligt. Det finns uppsatta mål som ska uppfyllas tills mitten av år 2006. En viktig faktor till ett framgångsrikt införande av elektronisk handel är stöd och förankring på ledningsnivå samt en uppsatt snäv tidsplan för projektet. Ledningen ska agera kraftfullt och föra projektet framåt. Utrymme för diskussioner ska lämnas, dock är det avgörande att få samtliga förvaltningar och anställda att inse möjligheter med det nya systemet. Fastän det finns en del svårigheter ska uppföljningsarbete genomföras efter implementeringen.



5. Analys

I följande kapitel genomför vi en analys av resultatet från den empiriska undersökningen. Vi knyter den data vi har fått fram genom intervjuerna med de teorier som har presenterats i den teoretiska referensramen.

5.1 Att införa elektronisk handel

Det finns flera sätt att införa elektronisk handel på. Då ett integrerat handelssystem för hela handelsprocessen inte är aktuell, kan företag börja med att införa delar av det, exempelvis enbart elektronisk fakturahantering respektive inköpsprocess.⁸⁹ Det framträder i Mölndals historiska bakgrund innan nuvarande projekt har startat. Under flera år har kommunen tillämpat enbart elektronisk fakturahantering i sin verksamhet. Det är först nyligen som kommunen börjat införa elektronisk handel, men även det är avsett att bestå av två system, ett för inköpsprocessen samt ett för fakturahanteringen. Likaväl har Göteborgs Stad utvecklat två åtskilda lösningar när försöken att införa elektronisk handel inte förverkligats. Elektronisk fakturahantering har dock större betydelse och högre prioritering i Göteborgs Stad än elektronisk inköpsprocess. Däremot har de intervjuade kommuner som fullständigt infört elektronisk handel i sina verksamheter använt sig av ett integrerat system.

De flesta kommuner börjar handla elektroniskt med sina ramavtalsleverantörer vilket genererar ett stort antal beställningar och fakturor.⁹⁰ I utgångsskedet börjar anslutningsprocessen av leverantörerna till det nya systemet. Samtliga tillfrågade kommuner har uteslutande startat elektroniska affärer med sina ramavtalsleverantörer. Till en början inkluderas endast stora ramavtalsleverantörerna vilket är praktiskt i anslutningsprocessen samtidigt som det resulterar i en mängd fakturor samt beställningar.

Kommuner har dessutom affärsförbindelser med olika kategorier av leverantörer och därmed finns det stora skillnader avseende storlek och frekvens på affärskontakterna. De flesta kommuner eftersträvar elektroniska relationer med så stort andel av företag som det är möjligt. Det kan dock vara problematiskt då en del leverantörer saknar EDI och tekniska lösningar.⁹¹ Det är en återkommande företeelse bland samtliga intervjuade kommuner där det konstaterats att en del leverantörer i allmänhet och mindre företag i synnerhet uppvisar en avsaknad av det önskade elektroniska systemet. Bristen beror i en stor utsträckning på leverantörens finansiella ställning och denne är av samma skäl inte beredd att investera i elektronisk handel och det medföljande systemet. Kommunerna är inte heller beredvilliga att subventionera leverantören med ekonomiska medel då leverantören behöver åtgärda det på egen hand.

Fredholm påpekar att de flesta kommuner utgår från att anordna en EDI-lösning med de stora leverantörerna och en alternativ lösning, som inte behöver bygga på EDI med de övriga.⁹² Alingsås visade en benägenhet att välja bort den berörda leverantören trots dess utmärkta erbjudanden både avseende sortiment och prisnivå. Borås och Mölndal däremot försöker åtgärda problemet och finna andra passande lösningar i syfte att undvika att leverantören

⁸⁹ Dykert – Fredholm (2004).

⁹⁰ Toppledarforum (1995), s. 40.

⁹¹ Fredholm (2000), s. 168.

⁹² Fredholm (1998), s. 15.



faller utanför upphandlingsprocessen. Beställningar kan utföras samt fås genom fax eller email likaväl som fakturor.

Även fakturaskanning kan appliceras i dessa tillfällen och fungerar oftast som komplement till elektronisk handel. Samtidigt finns det flera leverantörer, särskilt stora, som redan tidigare tillämpat elektronisk handel eller åtminstone delar av det i sin verksamhet. Det medför att varje leverantör färdigutvecklat en lösning beträffande fakturauppgifter och dess utseende. Som Fredholm framhåller kan det därför uppstå svårigheter när kommunerna ska bestämma vilka tekniska lösningar ska väljas.⁹³ Den problematiken framstår tydligt i Göteborgs Stad då leverantörerna erbjuder varsin fakturalösning eftersom deras övriga kunder gärna bibehåller den lösningen. Det leder till olägenheter i kommunens fakturahantering eftersom kommunen omöjligtvis kan erbjuda avvikande lösningar till respektive leverantör.

5.2 Inställning till elektronisk handel

Implementering av elektronisk handel innebär stora organisatoriska förändringar, såväl som det medför ändrade arbetsprocesser och metoder.⁹⁴ Genom djupintervjuerna har det framstått att införande av ett nytt elektroniskt system påverkar organisationer i varierande styrka och grad. I Alingsås och Mölndal har det medfört nästintill fullkomliga förändringar där samtliga avdelningar i organisationen är berörda på något sätt. Samtidigt som Göteborgs Stad och Borås kunde konstatera förändringar av en marginell karaktär, där möjligtvis endast upphandlingsavdelningen och fakturahanteringen kunde påvisa märkbara effekter. Arbetsrutiner och anställdas invanda arbetsätt är däremot ett område som i samtliga kommuner har uppvisat påtagliga förändringar då manuella arbetsmoment reduceras, vilket kräver en anpassningsförmåga till det nya.

Det största hindret för utvecklingen av elektronisk handel idag är individernas och därigenom organisationernas inställning till det, då införande medför förändringar i organisationen. Det ställer stora krav på ledningen och personalen och framförallt krävs det tid att förändra attityden samt att initiera och genomföra ett förändringsarbete.⁹⁵ Det har påvisats under samtliga intervjuer att det alltid existerar individer i en organisation vilka hyser mindre entusiasm inför elektronisk handel och gärna motsätter sig implementeringen. En respondent i Göteborgs Stad uttryckte att framgångsrikt införande av elektronisk handel kräver en mogen organisation. Det beror inte mycket på lämpliga tekniska lösningar utan det är en ytterst viktig organisatorisk fråga. Ovilligheten och förändringsobenägenheten utmynnar slutligen i oöverkomliga svårigheter och hindrar eller fördröjer elektronisk handel, som det görs sig påmint i de intervjuade kommunerna men särskilt i Göteborgs Stad. Likaväl som det framstår att vissa individer eller avdelningar uppvisar en tendens till förändringsobenägenhet och därigenom motverkar införande av elektronisk handel finns det en motsvarighet externt, på leverantörernas sida. Den empiriska undersökningen visar tydligt att en del kommuner åtgärdar problematiken på något vis. Som det framträder i intervjuerna, med undantag för Göteborgs Stad, har de insett vikten av en stark ledning samt en kraftig förankring på samtliga nivåer vilket förespråkas av respondenterna.

⁹³ Fredholm (2000), s. 15.

⁹⁴ Callenmark (2004).

⁹⁵ Ibid.

Under intervjun i Borås uppmärksammades också det faktum att de flesta anställda övergår från skepticism till optimism efter ett provande inledningskede. Samtidigt som Göteborgs närliggande kommuner finner en väg och bearbetar svårigheterna samt realiserar sina ansträngningar i en implementering av det nya systemet, inväntar Göteborgs Stad framtiden. Organisation kan även sakna motiv för att införa elektronisk handel med anledning av att det inte finns någon övertygelse om nyttan och sålunda prioriteras det inte på ledningsnivå.⁹⁶ Intervjuade i Göteborgs Stad återger att elektronisk handel krävde i anspråk stora resurser samtidigt som resultatet var oansenligt.

Enligt Fredholm är elektronisk handel en övervägande ledningsfråga medan endast en mindre del av det utgörs av tekniska frågor. För att en organisation ska lyckas med sin satsning är det viktigt att ledningen visar sitt stöd, är involverad i processen samt ger möjlighet för personalen att utbilda sig i det nya systemet.⁹⁷ Att det fordras en stark ledning är samtliga kommuner överens om, dock som respondenterna i Borås uttryckte, krävs det också en acceptans och en förståelse att upplärningen i det nya systemet tar tid.

5.3 Fördelar med elektronisk handel

Elektronisk handel utgör en stor besparingspotential eftersom hantering av beställningar samt fakturor sker elektroniskt och organisatoriska effekter ger dessutom lägre personalbehov på lång sikt.⁹⁸ Det framstår under den empiriska undersökningen att elektronisk kommunikation medför effektiviseringar i verksamheten, särskilt inom beställningsprocessen och fakturahanteringen. Däremot hur kraftiga effektiviseringar det resulterar i är beroende av flera variabler och varierar från kommun till kommun. Inom Göteborgs Stad var nyttoeffekterna nästintill obefintliga med en enkel anledning av att kostnaderna att införa elektronisk handel översteg nyttan. Elektronisk fakturahantering är dock ett område i kommunen där stora rationaliseringar uppnås. Flera respondenter instämmer att den största och mest påtagliga samlade effekten i organisationen är tidsbesparing. Det uppnås genom att manuella arbetsmoment reduceras eller försvinner fullständigt, vilket effektiviserar och minskar arbetsbördan. Däremot uppmärksammade en respondent i Borås att stora tidsbesparingar inte alltid är realiserbara. Det nya systemet medför visserligen tidsvinster i flera led i organisationen, emellertid fordrar en verkkningsfull tidsbesparing i verksamheten att dessa vinster samlas vilket är svårt att genomföra.

Enligt Fredholm kan företag uppnå betydande kostnadsbesparingar genom att elektronisk affärskommunikation minskar det manuella arbetet.⁹⁹ Det påpekades under en intervju i Mölndal att för att uppnåda tidsbesparingar ska resultera i minskade kostnader krävs det personalentledigande. Det är emellertid inte eftersträvanvärt i de intervjuade kommunerna och ingen av kommunerna har övervägt frågan. Däremot minskas behovet av nyanställningar samtidigt som reducerade manuella arbetsinslag leder till att en del arbetsuppgifter omvandlas till andra funktioner. Den frigjorda tiden används till kärnverksamhetens förmån eller till mer kvalificerade uppgifter, såsom det kunde konstateras i olika stadsdelar i Göteborgs Stad när fakturahanteringen centraliserats och elektroniska fakturor började tillämpas i GAS - förvaltningen.

⁹⁶ Callenmark (2004).

⁹⁷ Fredholm (2000), s. 108.

⁹⁸ Toppledarforum (1995), s. 40.

⁹⁹ Fredholm (2000), ss. 80 ff.



Användning av elektronisk handel ger stora möjligheter till förenkling av upphandlings- och beställningsprocessen samt ekonomiadministrationen.¹⁰⁰ Som det anges under intervjuerna underlättar reducering av tidigare så betungande manuella arbetsuppgifter flera arbetsmoment. Den interna postgången och således ett antal medföljande administrationsuppgifter är inte längre nödvändiga i kommunerna. Beställningsprocessen förenklas i flera avseenden. Det nya systemet innehåller en artikelmall vilket underlättar beställningar och samtidigt får bättre kontroll. Däremot anmärker en respondent från Borås att det inte leder till en tillräckligt effektiv förändring i arbetsrutinerna vilket skulle medföra tidsbesparingar som kan utnyttjas till kärnverksamheten. Fakturahantering å andra sidan får goda tidsvinster vilket i stort sett framträder tydligt i samtliga kommuner.

Kommuner får en möjlighet att lättare styra beställningar mot befintliga ramavtal och dessutom få en god uppföljning. Även en bättre ekonomistyrning och kontroll uppnås i verksamheten.¹⁰¹ Eftersom beställningar utförs genom det nya systemet uppnås en högre ramavtalstrohet bland beställarna, det är i stort sett samtliga undersökta kommuner överens om. De kommuner som implementerat elektronisk handel återger att det erbjuder automatiska uppdateringar av prislistor och slutsumman visas direkt vid inköpstillfällena. Det resulterar i en ökad kostandsmedvetenhet och underlättar likviditetsplanering samt bättre överblick och kontroll över verksamheten.

Fakturaskanning är ett bra komplement till elektroniska fakturor. Det ska dock inte klassas som elektroniska affärer då det är enbart ena parten som behandlar fakturan elektronsikt.¹⁰² Samtliga intervjuade kommuner har fakturaskanningsaktiviteter som parallellt spår och komplement till elektronisk handel. Det underlättar kommunikation med leverantörer som saknar elektronisk handel, vilket anmärks av en respondent. I Borås planeras ett införande av fakturaskanning och dess främsta syfte är att ytterligare effektivisera verksamheten.

En översyn av verksamheten ska dock ske innan organisationen börjar införa elektronisk handel. Interna rutiner ska granskas och bearbetas innan en teknisk lösning kan skapa en effektivare verksamhet. Elektronisk affärskommunikation ska komma i verksamheten som en del av ett förändringsarbete, inte tvärtom.¹⁰³ Utifrån intervjuerna kan det konstateras att det är en situation som uppstod i Göteborgs Stad där interna arbetsrutiner snarare motverkade än gynnade elektronisk handel. Enligt respondenterna är organisationen alltför belastad av vardagen och ett förändringsarbete utgör ett störningsmoment. Införande av elektronisk handel kunde inte genomföras då det kom tidigare än organisationen var redo för ett förändringsarbete. Likaledes är det ett återkommande ämne där flera respondenter påpekar att vissa avdelningar brister i att effektivisera sin verksamhet eftersom interna rutiner behöver en bättre ordning samt en omstrukturering.

5.4 Nackdelar med elektronisk handel

En bidragande orsak till att en del kommuner inte kommit igång med elektronisk handel är att det existerar olika behov och syn på lösningar beroende på kommunens storlek och

¹⁰⁰ Toppledarforum (1995), ss. 34 ff.

¹⁰¹ Ibid. s. 40.

¹⁰² Fredholm (2000), ss. 117 f.

¹⁰³ Ibid. ss. 77 f.



uppbyggnad.¹⁰⁴ Det har framstått påtagligt under undersökningen där respondenterna har påpekat behovet av ett centralt fattat beslut på ledningsnivå vilket sedan stadigt förankras i samtliga delar av organisationen. Att implementering av elektronisk handel ska framgångsrikt förverkligas i kommunen har det starkt framhållits bland respondenterna att det kräver större centralisering samt en samstämmig organisation. Bland de undersökta kommunerna har samtliga uppvisat en starkare centralisering i organisationen jämfört med Göteborgs Stad vilken är decentraliserad av tradition och skiljer sig markant till storleken från de övriga. En respondent i Göteborgs Stad har påpekat det och menar att avsaknad av elektronisk handel i kommunen inte beror på bristfälliga tekniska lösningar utan i hög grad på en decentraliserad organisation.

Det krävs relativt stora initiala kostnader att införa elektronisk handel vilket kan medföra att det upprättas endast med de leverantörer som kommunen planerar att ha långsiktiga affärsförbindelser.¹⁰⁵ I Göteborgs Stad utgör det en nackdel av motsatt karaktär då anslutningsprocessen av endast en leverantör fordrar en lång tid med stora kostnader och arbetsinsatser samtidigt som ett längre affärsförhållande med en leverantör är en osäker fråga. Utifrån intervjuerna är det en nackdel som hindrar att införande av elektronisk handel genomförs i kommunen.

Fredholm påpekar att automatisering av arbetsuppgifter medför att en del av personalstyrkan blir utan arbete. I syfte att den berörda personalen ska kunna hantera och ta över de mer kvalificerade arbetsuppgifterna som uppstår krävs det satsningar på utbildning.¹⁰⁶ Den empiriska undersökningen visar att samtliga kommuner undviker att friställa personalen, dock har det minskat deras behov av nyanställningar och medfört att en del arbetsuppgifter har omvandlats. Utbildningsinsatser har krävts, dock av en mindre omfattning i samtliga kommuner, där grundläggande datakunskaper utgjorde i stor utsträckning det största utbildningsbehovet. Utbildningsbehovet i det nya systemet varierar i kommunerna fast i genomsnitt kunde det genomföras under två - fyra utbildningstillfällen. Det bör påpekas att inte någon av respondenterna har uttryckt en negativ syn på utbildningsbehovet.

En stark bidragande orsak som fördröjer att kommunerna genomför elektronisk handel är att det inte finns tillräckligt många kommuner som har infört systemet och därmed är erfarenheterna bristfälliga. Det saknas en klar uppfattning av vad som krävs i syfte att det ska bli framgångsrikt.¹⁰⁷ Det är ett genomgående ämne som i stor utsträckning samtliga kommuner fick uppleva. Utifrån flera intervjuer har det konstaterats att erfarenheterna är bristfälliga och marknaden saknar behövlig information. Enligt respondenterna är det kommunernas egna pilotprojekt som utgör nära nog den enda informationskällan. De har valt att, trots rådande omständigheter, fortskrida med sina ansträngningar medan Göteborgs Stad valt att invänta marknadens framtida reaktion samt bättre lösningar. Det andra alternativet utgör däremot en risk då det beteende kan innebära att elektronisk handel inte får något genombrott i den offentliga sektorn.

¹⁰⁴ Callenmark (2004).

¹⁰⁵ Fredholm (2000), ss. 85 f.

¹⁰⁶ Ibid. ss. 87 f.

¹⁰⁷ Callenmark (2004).



6. Slutsats/Diskussion

I kapitlet summeras resultatet av arbetet. I samband med det kommer vi att svara på problemformuleringen och presentera en del egna reflektioner samt diskussion kring elektronisk handel. Slutligen lämnas även förslag på ämne som är intressanta för fortsatta studier.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera fördelar respektive nackdelar med att införa och använda elektronisk handel inom den offentliga sektorn, med avgränsning till Göteborg Stad och tre av dess närliggande kommuner.

Vi kan idag konstatera att elektronisk handel i kommunerna inte alls har blivit den stora succé som vi först trodde innan undersökningen påbörjades. Vissa kommuner har lyckats och kommit långt med elektronisk handel, vissa har stött på en hel del problem trots upprepade försök. Omfattande satsningar har de senaste åren gjorts inom kommunerna för att införa elektronisk handel. Trots att många projekt har genomförts är det inte samtliga kommuner som fullständigt infört elektronisk handel och även inom dessa kommuner som har gjort det är användningen begränsad. Användningen av elektronisk handel har i stort medfört en rad olika möjligheter och fördelar. Vi finner inte några riktiga nackdelar, men däremot hinder som behöver åtgärdas och övervinnas.

6.1 Fördelar/Möjligheter

Under mitten och slutet av 90-talet sker en övergång till elektronisk handel inom den offentliga sektorn genom Toppleदारforums bildning våren 1995, då Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Staten kom överens om att initiera ett samarbete kring frågor som rörde elektronisk handel. Toppleदारforum fick i uppdrag att driva igenom beslutet. Kommuner, landsting och myndigheter använder tekniken för att effektivisera sina inköps- och ekonomiprocesser. Genom intervjuerna har det framkommit att elektronisk handel har möjligtgjort en kostnadseffektivare hantering av processerna för beställning, fakturahantering och betalning genom att delar av dagens rutinarbeten har försvunnit eller förenklats. Ekonomer och beslutsfattare inom den offentliga sektorn har insett de ekonomiska möjligheterna i att förändra verksamheten för att kunna införa elektroniska affärer. Kommunerna har sparat mycket tid, manuellt arbete och därmed genomfört stora effektiviseringar. Manuella arbetsuppgifter har ersatts av automatiserade flöden och personal har fått nya omvandlade eller mer kvalificerade arbetsuppgifter. De administrativa kostnaderna har sänkts avsevärt och färre fel uppkommer. Det medför stora möjligheter till förenklings- och rationaliseringsvinster av inköpsprocesserna. Förbättrade processer och kortare ledtider ger vinster i form av minskad kapitalbindning och ökad konkurrens. Den offentliga sektorn får bättre möjlighet till uppföljning över inköpen och har lättare att styra beställningar till befintliga ramavtal. Genom statistik av tidigare inköp kan kommande upphandlingar preciseras bättre, vilket ger möjlighet till lägre inköpspriser. Förutsättningar finns för bättre ekonomistyrning. Sammantaget medför elektronisk handel effektivare upphandling och administration i den offentliga sektorn och således frigörs mer resurser för kärnverksamheten. Samtidigt kan motsvarande kostnadsbesparingar uppnås även hos leverantörerna, vilka med IT som verktyg kan nå ökade marknadsandelar.



Frigörande av tid och kostnadsminskning samt bättre internkontroll sammanfattar vinsterna. Den empiriska undersökningen har påvisat att kvaliteten har ökat och tid har frigjorts genom ökad snabbhet i redovisningen, bättre kontroll och mer ordning. Tid frigörs också genom att det går snabbare att finna fakturorna. Det nya systemet erbjuder en god möjlighet för att kontinuerligt kunna ta del av vad fakturorna avser och för vilka leverantörer likväl som när fakturorna ska betalas och var dessa för ögonblicket befinner sig i kontroll- och attesteringsprocessen. På samma vis uppnås en god inblick över vilka personer som behandlar fakturorna samt deras roller och befogenheter. Att undgå pappersfakturan innebär att ekonomiavdelningen kan frigöra resurser från pappershantering och inregistrering till att i stället kan erbjuda mer ekonomistöd. Arbetet uppfattas som mer givande och intressant. Andra positiva erfarenheter som personalen framfört är möjlighet till uppföljning och bevakning. Att de har tillgång till samtliga fakturor minskar risken för oegentligheter genom ökad insyn och många anser att tiden för administration av fakturor har minskat.

Avseende kommuner som inte har lyckats med sina insatser att fullkomligt införa elektronisk handel och enbart ägnar sig åt elektronisk fakturahantering och fakturaskanning såsom Göteborgs Stad, kan vi med utgångspunkt från undersökningen konstatera att kommunen likväl vinner fördelar. Antalet anställda vars arbetsuppgifter var avsedda till fakturahanteringen har förminskats och tidigare manuella arbetsmoment hanteras automatiskt vilket underlättar och minskar arbetsbördan. Samtidigt uppnås en tidsbesparing då fakturorna genom det nya systemet kommer in två dagar tidigare vilket är en gynnsam kassaflödesfråga för leverantörerna. Elektronisk fakturahantering medför också att leverantörerna uppnår besparingar på portokostnader.

Genom intervjuerna framgår det att kommunen inte kan ställa krav på en leverantör att införa elektronisk handel. Den offentliga sektorn värdesätter dock leverantörer som inför EDI eller gör det inom en snar framtid. Kommunerna kommer att uppnå besparingar i samband med effektivare upphandling och genom att handla med leverantörer som använder EDI. Priset på varor och tjänster kommer att minska då konkurrensen blir högre och leverantörer med EDI-möjlighet kan erbjuda ett bättre pris eftersom deras egna kostnader sjunker. En leverantör som står utan möjlighet till elektronisk handel kan därför inte konkurrera på samma villkor och tvingas införa EDI. Om ett företag investerar i elektronisk affärskommunikation, men inte någon av dess affärspartner gör det, mister företaget nyttan med det. Om teknikens kostnader reduceras kraftigt är det ett sannolikt incitament till ett snabbt genomslag. Vi anser att det är en nödvändighet att följa utvecklingen och våga använda nya tekniska lösningar, utan det riskerar företaget att stagnera.

Oavsett vilka omständigheter som råder i en kommun eller vilken lösning de har valt, anser vi att det inte nödvändigtvis behöver betyda att de har valt rätt eller fel. En del kommuner vill vara först ute med att tillämpa den senaste EDI-tekniken för att på så vis tillgodoräkna sig de medföljande positiva effekterna. Andra däremot vill avvakta och invänta utvecklingen samtidigt som eventuella nybörjarfelaktigheter och missöden undviks. De kommuner som har varit försiktiga med att införa elektronisk handel, kan sluta som vinnare. Inom en snar framtid kommer tekniken utvecklas ytterligare och det kommer möjligtvis visa sig att den är både effektivare och mindre kostsam än vad SFTI och EDI är idag.

6.2 Nackdelar/Hinder

Vad är det som hindrar vissa kommuner att utnyttja elektronisk affärskommunikation som en framgångsfaktor? Svaret är höga kostnader för att införa tekniken, brist på förståelse och kunskap samt att många mindre leverantörer av ekonomiska skäl inte är beredda att införa elektronisk handel. Det medför att kommunerna tvingas arbeta med dubbla rutiner och därmed onödiga kostnader. I litteraturen framstår det att individernas och organisationernas negativa inställning till elektronisk handel är en nackdel. De intervjuade kommuner kan konstatera idag att i början fanns det vissa personer i organisationer vars inställning var negativ gentemot elektronisk handel, en del hade dåligt självförtroende, dock har majoriteten visat sig positivt inställda. När elektronisk handel har startats börjar flertalet inse möjligheter med det och deras tillit växer.

Innebär det några nackdelar med att införa EDI i sin verksamhet? Enligt Fredholm finns det en risk att människor mister sina anställningar eftersom EDI leder till administrationsbesparingar och behovet av personal minskar. Den empiriska undersökningen visade att införandet av elektronisk handel påverkar hela ekonomiavdelningen och fakturahanteringen i kommunerna. Det medför att anställda får nya arbetsuppgifter och nya funktioner. Vi kunder konstatera emellertid att kommuner inte har friställt personalen utan använder samma personal fast till ett annat ändamål. Det som anses som en nackdel i de undersökta kommunerna är tekniken. En del kommuner uppvisar en dålig utbyggnad av nätverk, hårdvaran utgör ett hinder och en del anställda saknar åtkomst till informationen, då samtliga inte har tillgång till en dator. Införande av elektronisk handel medför stora kostnader i ett initialt skede. Att investera i lösningar för elektronisk handel kan betraktas som en ogenomtänkt användning av skattemedel då resultatet är tämligen oviss. Att dessutom välja en lämplig teknisk lösning är en stor svårighet. Flera strategiska beslut behöver beaktas, som vilka system ska väljas samt hur ska implementeringen genomföras.

Det primära hindret, enligt undersökningen, är de mentala förändringar som krävs. Människor som arbetar inom administrationen behöver tänka på nya sätt. Det finns idag flera som känner att de måste ha en pappersfaktura; "annars har vi ju inget att betala mot". Administrationen är dock inte den offentliga sektorns huvuduppgift, att stansa fakturor är inte deras huvudsakliga verksamhet. Vi anser att ett framgångsrikt införande av elektronisk handel således fordrar en förändring i tankeverksamheten och en anpassningsförmåga till nyheter.

Målsättningar i den offentliga sektorn är mer komplexa och kompromisspräglade än i den privata sektorn. Den offentliga sektorn måste beakta många motstridiga aspekter, verksamheten ska skötas kostnadseffektivt samtidigt som den skall leva upp till vissa demokratiska ideal. Den ska ta tillvara på medborgarnas intressen och använda skattemedel så att det åstadkommer ett samhällsvärde. Inom den offentliga miljön förekommer en viss konfliktsituation på grund av olika politiska intressen. Politiska mål i organisationen kan innehålla motstridiga element och vara oklara i utformningen. Eftersom det är viktigt för politiker att visa handlingskraft tenderar målen att sättas utifrån ett idealperspektiv istället för vad som är möjligt att uppnå i organisationen. Dessa orealistiska mål och begränsade resurser innebär att personalen i den offentliga sektorn tvingas att prioritera sina arbetsinsatser för att motsvara målen på bästa sätt. Vi menar att idén om elektronisk handel måste förankras inifrån organisationen, inte komma uppifrån eller utifrån.

6.3 Krav på nya organisationer

Enligt Fredholm medför elektronisk handel vissa förändringar i organisationen. En del av arbetsuppgifterna kommer att reduceras eller att upphöra helt och hållet, då automatiseringen övertar tidigare manuella arbetsmoment. Organisationsstrukturen blir i stor utsträckning snabbt förlegad och får göras om, gamla strukturer kan brytas ned, och de som sitter i toppen av de strukturerna är inte alltid så entusiastiska över förändringar. Om exempelvis en order går direkt till produktion så kortas leden av rejält, då får en del inköpschefer, assistenter och sekreterare andra arbetsuppgifter. För de undersökta kommunerna innebar förändringar i organisationen inte entledigande av personalen, däremot har det minskat arbetsbördan på olika avdelningar. En del av arbetsuppgifter har omvandlats eller strukturerats på ett effektivare sätt vilket har medfört minskat behov av nyanställningar eller vikariatjänster under sommartiden respektive pensioneringar.

Att få medarbetarna att förstå vilken förändring elektronisk handel innebär är den stora utmaningen. Ändå är det svårare att anpassa den egna organisationen efter de nya möjligheterna. Det finns många slag av inbyggda bromsfaktorer. Mest påtagligt är svårigheten att anpassa sig till nya rutiner. Gamla mönster sitter djupt inrotade. Enligt Fredholm är organisationsanpassning den svåraste delen av elektronisk handel. Det ställer stora krav på företagsledningen att stöpa om sina organisationer till den nya verklighet som växer fram. För att lyckas med elektronisk handel gäller det att klara de organisatoriska förändringarna, då elektronisk handel inte är en fråga om teknik utan är en verksamhetsfråga.

I undersökningen framgår det att det inte krävdes särskilt stora utbildningsinsatser för det nya systemet, däremot utgjorde datavaran det största utbildningsbehovet. I kommunerna genomfördes därför olika utbildningsprogram för att vidareutbilda de anställda. Dessutom tillkommer även kostnader för anpassningar i egna system som exempelvis i ekonomisystem för att kunna uppnå de effektiviseringar som eftersträvas. Behovet av kompetens och teknisk utrustning har visat sig vara underskattade frågor i sammanhanget.

6.4 Framtid för elektronisk handel

Utvecklingen inom det informationstekniska området går snabbt. Dagens trender blir snabbt föråldrade. Datorer och komponenter blir kraftfullare och mindre kostsamma. Men utvecklingen av elektronisk handel i den offentliga sektorn är i sitt inledningsskede och går försiktigt framåt. Många leverantörer av ekonomiska skäl inte är beredda att investera i det nya systemet samtidigt kan kommunerna inte bekosta det för leverantörerna, utan leverantörerna själva behöver inse fördelar med det. Användningen av elektronisk handel har också varit begränsad då det medför flera svårigheter och stora kostnader. Under det senaste året har det modifierats avsevärt genom att det blivit både enklare och mindre kostsamt. Lösningar, både för Internet-handel och för den mer avancerade EDI-varianten, finns idag i många fall lätt tillgängliga.

För att fler kommuner ska överväga att införa elektronisk affärskommunikation anser vi att fler kommuner och företag bör överväga ett införande av en EDI-lösning. När flertalet ansluter kan installerade system ytterligare utnyttjas. Därför är det önskvärt att kommuner och deras leverantörer samarbetar och utvecklas tillsammans. Framgångsrika kommuner behöver hjälpa och stödja företag och andra kommuner som står inför ett införande av elektroniska



affärer. Men även företag behöver hjälpa kommunerna. På så vis blir det en vinnande situation där samtliga parter blir effektivare med att införa och använda elektronisk handel. När elektronisk handel är införd kan volymen av elektroniska fakturor och övriga elektroniska överföringar ökas. Det krävs också att teknik, verktyg och branschstandarder blir förbättrade och enklare. Följaktligen kan kommunerna upprätta elektronisk kontakt med fler leverantörer och därmed bör det resultera i mindre kostnad per transaktion.

De undersökta kommunerna visar en övervägande positiv inställning till elektronisk handel och en vilja att fortsätta och vidareutveckla systemet. Det är ett tecken på att effektiviseringsmöjligheterna har synliggjorts och då finns det en framtid och förutsättningar att fortsätta.

6.5 Personliga reflektioner

Vi är medvetna om att intervjuer med de kommuner som inte har lyckats med elektronisk handel hade bidragit till en mer nyanserad bild av verkligheten. Uppsatsen präglas av en alltför positiv inställning till elektronisk handel och vi anser att dessa intervjuer kunde balansera den skildrade fördelaktiga bilden av elektronisk handel. Det skulle bidra till ett mer rättvisande resultat av undersökningen. Det bör emellertid nämnas att trots upprepade och ihärdiga försök att få till stånd två intervjuer med Mark och Härryda, vilka har vilande projekt, har våra ansträngningar inte resulterat i önskvärd riktning. Ovannämnda kommuner kunde inte besvara frågorna om elektronisk handel då någon större planering eller diskussion kring ämnet inte skett i dessa kommuner.

Likaså är vi medvetna om att litteraturen som presenteras i den teoretiska referensramen i denna studie genomsyras av en positiv inställning till elektronisk handel. Det fanns emellertid flera svårigheter att finna motsatsen, då litteraturen övervägande behandlar enbart fördelar med elektronisk handel. Vidare beror det på att elektronisk handel inom den offentliga sektorn är styrd av lagar, förordningar och politiska mål och därmed särskiljer sig från den i den privata sektorn. Peter Fredholm är en återkommande referens i den tidsenliga litteraturen kring ämnet och följligen också den främsta källan i studien. Det innebär således att Fredholm har en viss påverkan på studien och vi är medvetna om det. I syfte att uppväga det, har artiklar, utredningar och rapporter om ämnet tagits med i studien.

Den övervägande positiva bilden av elektronisk handel kan möjligtvis bero på att den saknar några större påvisade nackdelar utan endast har hinder som kan övervinnas genom tålmod, bättre tekniska lösningar och nya erfarenheter.

6.6 Förslag till fortsatta studier

Det finns studier som utreder utvecklingen av elektronisk handel inom den offentliga sektorn. Ett område som däremot inte är tillräckligt belyst är ett åtgärdsprogram som uppmuntrar till användning av elektronisk handel inom den offentliga sektorn i en högre grad. En intressant studie skulle vara att undersöka vilka åtgärder som effektivt kan påvisa och övertyga den offentliga sektorn om den stora effektiviseringspotentialen som föreligger i elektronisk handel.

Källförteckning:

Publicerad

Alvesson, Mats. – Sköldberg, Kaj. (1994), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund.

Backman, Jarl (1998), *Rapporter och uppsatser*. Lund.

Ejvegård, Rolf (1996), *Vetenskaplig metod*. Lund.

Eriksson, Lars T. - Wiedersheim–Paul, Finn. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö.

Falk, Thomas (2000), *Den nya ekonomin – Teknikskifte och en ny affärslogik*. Stockholm.

Fredholm, Peter (1998), *Elektronisk handel: Status och Trender*. Teldokrapport nr 121, (KFB): Stockholm.

Fredholm, Peter (2000), *Elektroniska Affärer*. Fjärde uppl. Lund.

Lundahl, Ulf. – Skärvad, Per-Hugo. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund.

May, Tim (2001), *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund.

Merriam, Sharan B (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund

Patel, Runa. – Davidson, Bo. (1994), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund.

Saunders, Mark, N, K. – Lewis, Philip. – Thornhill, Adrian. (2000), *Research Methods For Business Students*. Harlow.

Thurén, Torsten (1996), *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm.

Toppledarforum och Svenska Kommunförbundet (1995), *Elektronisk handel för kommuner, landsting och stat*. Stockholm.

Wallén, Göran (1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund.

Opublicerad

Holmberg, Christoffer. – Grenblad, Daniel. (2004), ”Tillväxtområde E-tjänster i offentlig verksamhet – företagsperspektivet” (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2 004:2. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm). Stockholm.



Figurer

Fig. 1. Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats. Bearbetning efter Eriksson – Wiedersheim

Fig. 2. EDI innebär bl.a. att administration och dubbelarbete kan rationaliseras bort.
Tillgänglig [online]: http://www.tyringe.com/text/vad_edi.htm [2004-11-11]

Intervjuer:

Informationsansvarig vid Upphandlingsbolaget AB i Göteborgs Stad, Göteborg, intervju den 18/11 2004.

Inköpsassistent vid Upphandlingsenheten i Alingsås, Alingsås, intervju den 1/12 2004.

Tidigare projektledare och nuvarande inköpsansvarig för elektronisk handel i Alingsås, Alingsås, intervju den 1/12 2004.

Projektledare för elektronisk handel och ansvarig för leverantörsreskontra vid Mölndals kommun, Mölndal, intervju den 3/12 2004.

Systemchef vid GAS - förvaltningen, Göteborg, intervju den 7/12 2004.

Upphandlingsassistent vid Upphandlingsenheten i Borås, Borås, intervju den 8/12 2004.

Projektledare för elektronisk handel vid Upphandlingsenheten i Borås, Borås, intervju den 8/12 2004.

Restaurangföreståndare i Brämhult, Borås, intervju den 8/12 2004.

Elektroniska källor

Artiklar

Bjurman, Torun (2003-08-15), "E-handeln - en effektiv affär", *Computer Sweden*, häfte 77, ss. 20-21. Tillgänglig [online]: http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200308/15/20030815111015_CS748/20030815111015_CS748.dbp.asp [2004-11-11]

Myrén, Karin (2003-08-15), "Inköp driver e-handeln", *Computer Sweden*, häfte 77, ss. 14-15. Tillgänglig [online]: <http://www.ad.se.ezproxy.ub.gu.se/index.php?serv=nyhetsarkiv> [2004-11-11]

Publikationer

Näringsdepartementet, Ds 2 000:072, "En samlad politik för utvecklingen av elektronisk handel", Tillgänglig [online]: <http://www.regeringen.se/content/1/c4/22/33/fcd2e187.pdf> [2004-11-15]



Rapporter

Callenmark, Viktoria (2004), ”Att främja offentlig elektronisk handel”, Statskontoret, Tillgänglig [online]: <http://www.statskontoret.se/pdf/2004104.pdf> [2004-11-20]

Dykert, Lars. – Fredholm, Peter. (2004), ”Elektroniska fakturor – En rapport om elektronisk faktura hantering från GEA, Upplaga 2”, GEA, Tillgänglig [online]: <http://www.gea.nu/pdf/einvoic/Elektroniska%20Fakturor%20.pdf> [2004-11-20]

Holmdahl, Wiss K. (2003), ”Användning av IT/elektronisk handel till stöd för inköps och fakturaprocesserna”. Svenska Kommunförbundet, Tillgänglig [online]: <http://www.eh.svekom.se/nyheter/ehandelsenkat0520.pdf> [2004-11-20]

Webbsidor

Elektronisk handel och SFTI, Tillgänglig [online]: http://www.eh.svekom.se/e_hand/e_hand.htm [2004-11-20]

GEA & SVEA-projektet, Tillgänglig [online]: http://eh.svekom.se/gea_svea/gea_svea.html [2004-11-19]

LOU, Tillgänglig [online]: <http://www.ajour.se/lou.html> [2004-12-03]

ProjektSvea, Tillgänglig [online]: <http://www.svea.gea.nu/> [2004-11-22]

Single Face To Industry (SFTI), Tillgänglig [online]: http://www.eh.svekom.se/e_hand/SFTI.htm [2004-11-15]

Statskontoret, Tillgänglig [online]: http://www.statskontoret.se/statskontoret/templates/Page_123.aspx [2004-11-27]

Svefaktura, Tillgänglig [online]: <http://www.amnis.se/svefaktura/> [2004-11-19]

Svenska kommunförbundet, Tillgänglig [online]: <http://www.lf.svekom.se/artikel.asp?C=413&A=182> [2004-11-27]

Bilaga 1

Intervjuguide

A). Projekt:

1. När startades e-handels projekt och varför?
2. Vilka faktorer var avgörande för ert beslut att införa e-handel?
3. Vilka arbetsuppgifter kommer att beröras av detta?
4. Kommer organisationen att förändras i och med detta? I så fall på vilket sätt?
5. Anser du att det finns en tillit för e-handel i er organisation? Vilken är attityden/inställningen till e-handel?
6. Vilka utbildningsbehov finns?
7. Vilka fördelar/framsteg har ni upplevt under e-handels projekt? (Hur sker detta?)
8. Vilka nackdelar/hinder har ni upplevt under e-handels projekt?
9. Vilka faktorer anser du är avgörande för att införandet av e-handel ska bli framgångsrikt?
10. Vilken är framtiden för er e-handels projekt?



B). Användning av e-handel:

1. När började ni använda e-handel i den löpande verksamheten?
2. Vilka faktorer var avgörande för ert beslut att införa e-handel?
3. Har ni ett integrerat elektronisk handelssystem för hela handelsprocessen från beställning till betalning av leverantörsfaktura eller delvis?
4. Har organisationen förändrats i och med detta? I så fall på vilket sätt?
5. Har dina arbetsuppgifter förändrats i och med detta? I så fall på vilket sätt?
6. Vilka nya kompetenskrav/utbildningsbehov har användning av e-handel medfört?
7. Anser du att det finns en tillit för e-handel i er organisation? Vilken är er attityd/inställning till användningen av e-handel?
8. Vilka fördelar har ni upplevt genom användning av e-handel? (Hur sker detta?)
9. Vilka nackdelar eller hinder har ni upplevt genom användning av e-handel? Hur har ni löst dessa?
10. Vilken positiv/negativ inverkan har e-handel på dina arbetsuppgifter? (mjuka faktorer)
11. Vilka faktorer anser du är avgörande för att användningen av e-handel ska bli framgångsrikt?