

Utredning GSLAB

HANS-OVE SJÖÖ, KNUT FAHLÉN OCH SYLVESTER WESTERDAHL

2021-01-28



Innehåll

1. Sammanfattning
2. Bakgrund och syfte
3. Handlingsalternativ
4. Metod
5. Omvärldstrender
6. Kundperspektiv och processer
7. SWOT-analys
8. Miljöanalys
9. Ekonomianalys
10. Riskanalys
11. Sammanställning analys
12. Rekommendation

Bilagor

Sammanfattning

GSLAB behöver flytta verksamheten 2023 och måste dimensionera den rätt utifrån förändringar i omvärlden och framtida behov av en fordonsverkstad. Ekan Management fick i uppdrag att utreda framtida verkstadstjänster med fokus på hela staden, teknologisk utveckling och kompetensförsörjning.

Handlingsalternativ som utretts är:

1. Verkstad i egen kommunal regi.
2. Kundmottagning och "snabbplatta" (för "enklare" jobb) hos GSLAB i kombination med extern verkstad
3. A. "Kundmottagning/Alt Kontaktcenter" och extern verkstad, med lånebilar och transporter hos GSLAB
3. B. "Kundmottagning/Alt Kontaktcenter" och extern verkstad

Utredningen har belyst effekter med hjälp av intervjuer, omvärldsanalyser, ekonomiska analyser, SWOT-analys, risker och konsekvenser på miljön.

Vi rekommenderar alternativ 3B – drift av verkstad i extern regi – eftersom det innebär:

1. Lägst risk i förhållande till hur fallande intäkter kan hanteras och oklarheter i framtida kompetensbehov.
2. Bästa utfall ekonomiskt, främst genom minskade kostnader för kompetensflyttning och investeringar.
3. Samma nivå på miljöpåverkan och kundservice som alternativ 1.

Om alternativ 3B beslutas behöver:

- Service, reparation och lånebilar inkluderas i kommande fordonsupphandlingar
- Det utredas hur kundstöd ska fungera i samband med service, reparation och fordonsadministration m.m. så att service till staden ska bli så bra som möjligt.
- Det utvärderas hur dagens resurser kan användas för att stödja omställning till nya fordonstyper inom mobility management.
- Tidplan och lokalbehov utredas vidare och förändringen projektledas.

Alternativ 2 och 3A genererar nya kostnader och koordinationsuppgifter utan att leverera större värde än alternativ 1 och 3B. Nuvarande alternativ 1 innebär stor risk och högre kostnader än alternativ 3B för att hantera framtida teknologi för många fordonstyper.



Rekommendation

3B. "Kontaktcenter" och extern verkstad.



- Drift av verkstad i extern regi "3B" rekommenderas
 - » Service, reparation och lånebilar inkluderas i fordonsupphandling.
 - » Utred vidare hur kundstöd i samband med service, reparation och fordonsadministration m.m. kan stödja på bästa sätt vid alternativ 3B.
 - » Utvärdera om dagens resurser i form av lokaler och personal kan användas för att stödja omställning inom mobility management. Det vill säga underhåll av nya typer av fordon.
- En fortsatt drift av befintlig verkstad i egen regi "1" kan i ett kortare perspektiv ske utan en större ekonomiskt påverkan på hela staden. Men teknikutvecklingen kommer att bli en tilltagande utmaning och medföra investeringar. I plan ligger även en flytt till nya lokaler som sannolikt blir dyrare än dagens och tvingar fram ytterligare investeringar.
- I samband med en omställning där mer av dagens arbete läggs externt rekommenderas ett nytt starkare fokus på kärnuppdraget inom mobilitet och miljö.

Bakgrund

Vår omvärld förändras, tekniken gör stora språng och om 5-10 år kommer stadens fordon till större delen vara eldrivna. Dessutom ökar teknikinnehållet i bilarna. Med förändrade arbetsätt i stadens teknikförvaltningar kommer också mer arbete att utföras behovsstyrt och med övervakning vilket innebär att behovet att transportera personal minskar. I en förtätad stad kommer det ökade krav på att även sådan verksamhet som hemtjänst att köra mindre men också med andra typer av fordon t ex elcyklar och lastcyklar. Behovet av att köra post kommer också att minska. **Om fem år kommer vi troligen ha färre fordon men framförallt andra typer av fordon.**

Frihamnsområdet, där Göteborgs Stads Leasing AB (GSLAB) nu har sin verksamhet, kommer att bebyggas i första hand med bostäder och samhällsservice. Därför har GSLAB under de senaste två åren undersökt flera platser i staden för att kunna bedriva sin verksamhet därifrån. **När GSLAB nu har möjligheten att flytta verksamheten 2023, senast 2024 måste vi också dimensionera verksamheten så rätt vi kan utifrån resonemanget ovan.**

Syfte och leverans

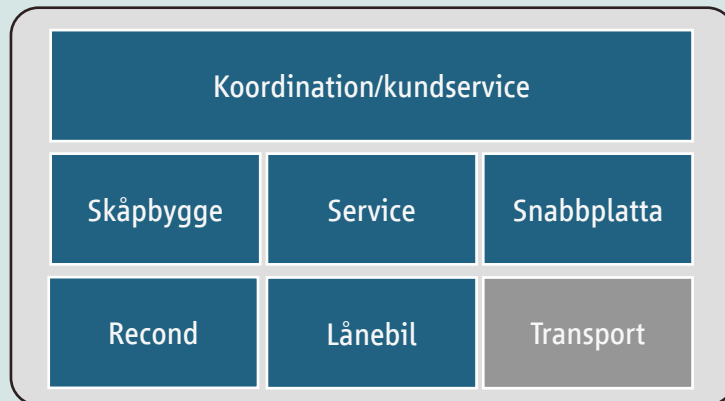
- **Konsultuppdraget består i att** genomföra en utredning kring Göteborgs Stads Leasing AB (GSLAB) framtida verkstadstjänster.
- **Utredningen syftar till att** kartlägga hur verkstadstjänster bäst bedrivs, sett ur ett "hela-staden" perspektiv (ekonomisk nytta och smidighet för Stadens verksamheter) och med hänsyn till framtida lokaler, teknologisk utveckling och kompetensförsörjning inom fordonsteknik.
- **Målet** är att bolagsledningen ska ha ett beslutsunderlag för att kunna ta ett väl avvägt beslut kring hur eftermarknaden för stadens fordon i framtiden ska bedrivas.
- **Utredningen skall resultera i** en rapport med rekommendationer. I arbetet kommer en referensgrupp tillsättas från enheterna Service & Utveckling och Fordon & maskiner.
- **Utredningen skall belysa följande effekter:**
 - » SWOT-analys
 - » Riskanalys
 - » Ekonomisk analys
 - » Miljöanalys

Handlingsalternativ att utreda

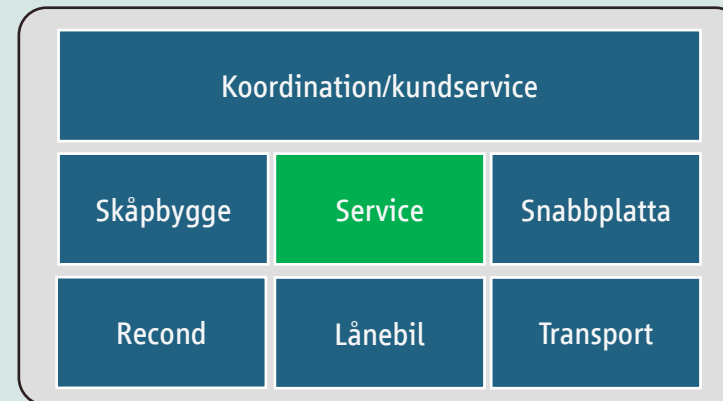
- 1. Verkstad i egen kommunal regi** (basläge, GSLAB:s nuvarande upplägg).
 - Kundmottagning och egen verkstad.
 - Inredningsverkstad där påbyggnader, installationer (ex ISA/alkolås), leveransförberedelser och utlämnade av fordon sker hos GSLAB.
 - Fordon upphandlas utan serviceavtal.
 - Externa verkstadstjänster är upphandlade som komplement för arbetstoppar.
 - Alla fordonsrelaterade ärenden ställs till GSLAB.
- 2. Kundmottagning och ”snabbplatta”** (för ”enklare” jobb) hos GSLAB i kombination med extern verkstad.
 - Bilen lämnas på GSLAB och GSLAB lämnar ut ersättningsfordon.
 - Inredningsverkstad, påbyggnader, installationer (ex ISA/alkolås), leveransförberedelser och utlämnade av fordon sker hos GSLAB.
 - GSLAB tillhandahåller transporter av fordonet till och från extern verkstad.
 - Fordonen upphandlas med serviceavtal.

- 3. A. “Kundmottagning/Alt Kontaktcenter” och extern verkstad.**
 - Koordinering och bokning av service/reparation sker via GSLAB. Bilen lämnas på GSLAB och GSLAB lämnar ut ersättningsfordon. GSLAB tillhandahåller transporter av fordonet till och från extern verkstad.
 - Fordonet inkl. Påbyggnader, installationer (ex ISA/alkolås) och leveransförberedelser samt utlämnade av fordon till kund sker hos fordonsleverantör. Fordonen upphandlas med serviceavtal. Endast “kontor” och ev. korttidsuthyrning i alternativ A.
- 3. B. “Kundmottagning/Alt Kontaktcenter” och extern verkstad.**
 - Koordinering och bokning av service/reparation sker via GSLAB. Kunden lämnar och hämtar själv fordonet hos extern verkstad. Extern verkstad ombesörjer (garanterar) ersättningsfordon.
 - Fordonet inkl. Påbyggnader, installationer (ex ISA/alkolås) och leveransförberedelser samt utlämnade av fordon till kund sker hos fordonsleverantör. Fordonen upphandlas med serviceavtal.

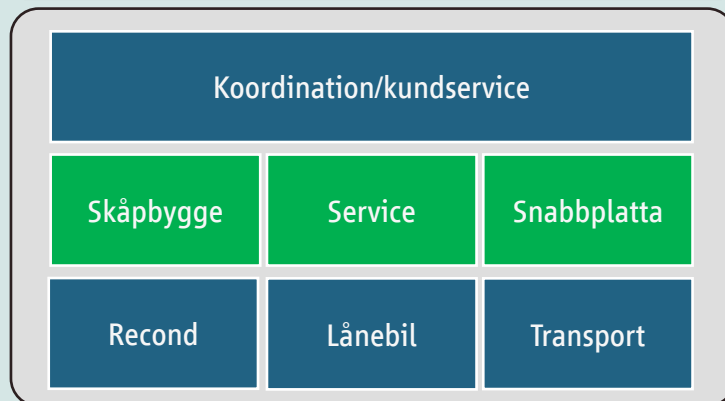
1. Verkstad i egen kommunal regi



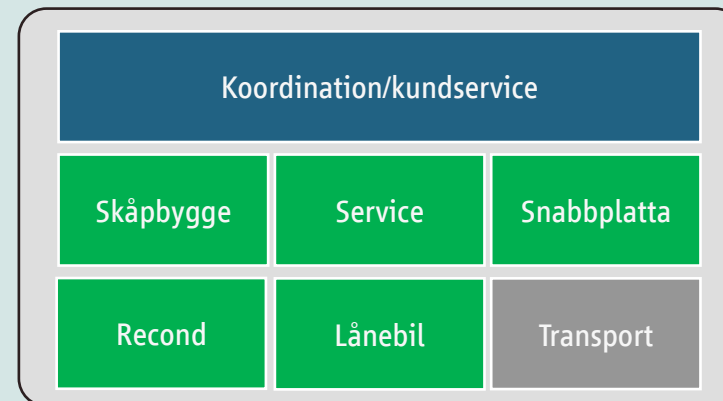
2. Kundmottagning och snabbplatta*






3A. "Kundmottagning & Kontaktcenter" och extern verkstad.



3B. "Kontaktcenter" och extern verkstad.



-  GSLAB
-  Extern
-  Ej relevant för detta scenario

*(för "enkla" jobb) hos GSLAB i kombination med extern verkstad.

Metod

- Projektet inleddes med uppstartsmöten för att förtydliga och förankra syfte, mål och tidplan. Därefter veckovisa avstämningar med beställare.
- Cirka 10 intervjuer med stora kunder och ekonomichef har genomförts.
- En SWOT-analys arbetades fram vilken kompletterades med en Workshop med ledningsgrupp för att förankra utkast till SWOT-analys avseende nuläge och de tre alternativen som utretts.
- Ekonomisk utveckling har analyserats och förankrats med ekonom på GSLAB.
- Utifrån insamlad information har vi beskrivit och analyserat hur verkstadstjänster bäst bedrivs hör hela staden med avseende på ekonomiska konsekvenser och nyttor, miljökonsekvenser, risk, flexibilitet, teknologisk utveckling och framtida behov av lokaler och kompetensförsörjning inom fordonsteknik.
- Utöver egen omvärldsanalys med fokus på teknikutveckling har företrädare för motsvarigheten till GSLAB i Malmö Stad och Stockholms Stad intervjuats. Genomgående tema vid sidan att fånga hur man gjort på respektive verksamhet var att få perspektiv på de punkter där GSLAB identifierat problem eller utmaningar.

OMVÄRLDSANALYS

Övergripande trender och utveckling på 5-10 års sikt

- Innovationer inom mobility management och ändrade attityder kommer att förändra hela synen på persontransporter. Nya huvudleverantörer av fordon uppstår, de levererar persontransporter som tjänst. Förändringen uppstår när fordon blir dyrare vilket i sin tur leder till behovet att öka nyttjandegraden på fordonen.
- Klassiskt underhåll på bilar minskar medan komplex eller specialiserad insats ökar. Nya kompetenser kring mjukvara, mekatronik och högspänning blir i fokus för framtidens fordon där fler och fler tjänster blir uppkopplade med följd att både diagnostik och åtgärd kan ske utan fysiska verkstadsbesök.
- Trenden mot större andel eldrivna fordon innebär minskat behov av underhåll.
- Självkörande fordon och utvecklat tekniskt stöd för förare (t ex automatiska bromssystem) påverkar skadefrekvens och ökar tillgängligheten till fordon när fordonsreparationerna blir färre. I slutändan innebär det att bilen på egen hand vid behov kör till verkstaden.
- Fossilfritt blir norm på hela marknaden, inte bara inom "staden".
- Tjänstefiering slår igenom på bredd. Det vill säga ägande blir en mer och mer ovanlig lösning när tillverkare eller annan större spelare tar på sig att förvaltning av tillgångar. Denna del skapar även ett starkt incitament för tillverkare med denna typ av ambition att sänka underhållskostnader.

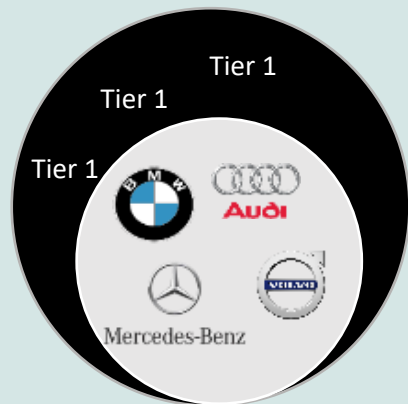
Innovation
tradition

Den nya marknaden för mobilitet skapar nya behov

Det traditionella fordonslandskapet

OEM:er konkurrerar med varandra om att bygga de bästa bilarna.

Etablerade leverantörer av teknologi "Tier 1"



Etablerade premium OEM:er)*

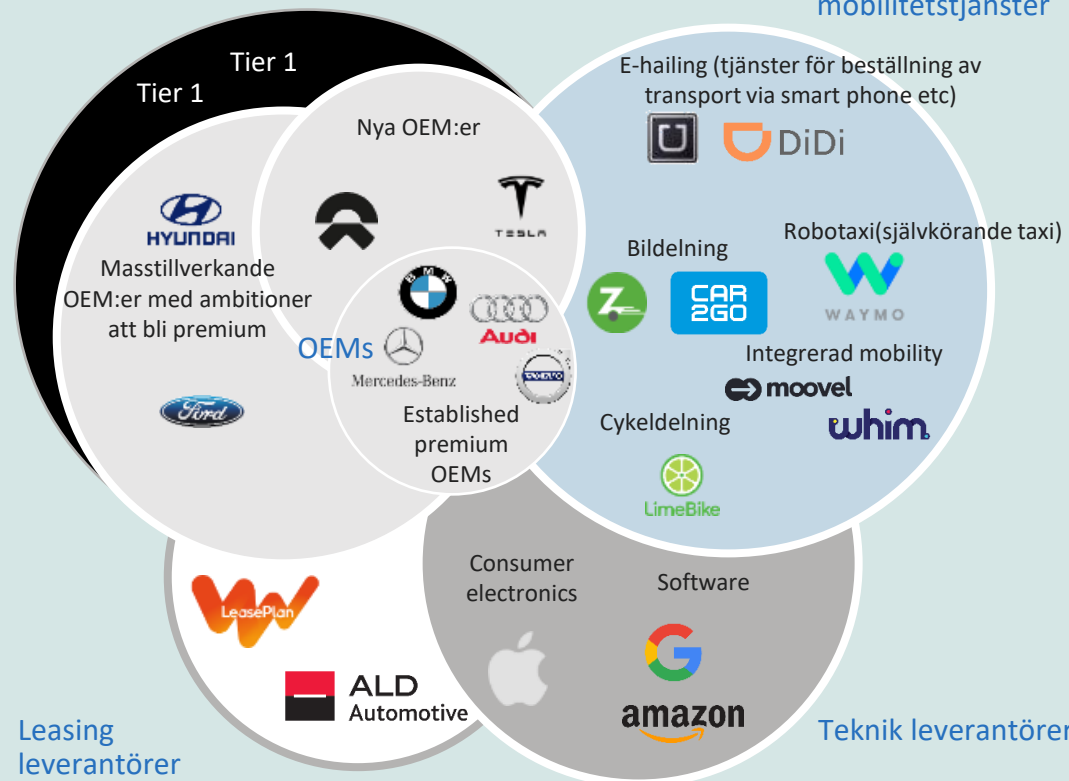
*(OEM=Original Equipment Manufacturer, dvs biltillverkare

Det nya konkurrensutsatta fordonslandskapet

OEM:er konkurrerar i ett nytt komplext landskap med att erbjuda ett de bästa lösningar för mobilitet.

Etablerade leverantörer

Nya mobilitetstjänster



Nya perspektiv på mobilitet

Godstransporter

- Lastcyklar
- Godscyklar
- "Golfbilar"
- Drönare

Vem underhåller
och gör service på
dessa nya typer av
fordon?

Persontransporter

- Bildelning
- Robottaxi
- "e-hailing"
- Elcyklar
- Elscooter
- "Golfbilar"
- Digitalisering (som ersätter resor, dvs man reser virtuellt)

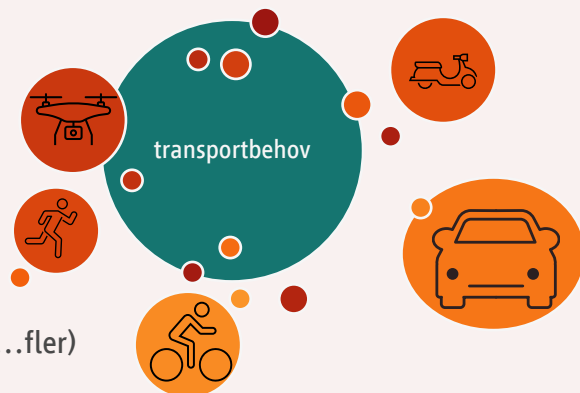
transportbehov

Nya typer av fordon kompletterar de traditionella

Nya typer av fordon kommer att påverka hur persontransporter sker i framtiden, området kallas mobility management. Genom en bättre klassificering av transportbehoven så kan nya lösningar erbjudas. De nya delarna i detta pussel ligger är inget som idag hanteras av GSLABs fordonsverkstad.

Klassificering av behov (exempel)

- Räckvidd
 - » Inom bostadsområde (kort)
 - » Inom stadsdel (mellan)
 - » Inom hela staden (lång)
- Lastbehov
 - » Last eller inte last
 - » Verktyg och utrustning eller utan
 - » Antal resande som fordonet behövs för (1, 2...fler)
- Komfortbehov
 - » Varmt och torrt eller inte
 - » Fysisk ansträngning eller inte
- Tillgänglighet
 - » Vid behov när som helst ad-hoc
 - » Korta sträckor frekvent
 - » Alltid i tjänst 24/7/52
- Framkomlighet
 - » Behov av terrängkörning eller inte



Typer av fordon (exempel)

- Personbil av traditionellt snitt som drivs av bensin/diesel, el eller en kombination
 - » Småbil
 - » Kombi
 - » Pick-up
 - » Skåp
 - » Minibuss
 - » Terrängfordon
- Golfbilar dvs enklare elfordon som kan operera inom ett område motsvarande en golfbana
- Elscootrar
- Cykel/Elcykel (lastcykel, godscykel mm)
- Olika "transportkedjor", en kombination av olika fordon och transportsätt längst en rutt
- ..annat som inte finns ännu

Förväntad utveckling för fordonsverkstäder

Idag

- Service med många olika aktiviteter kopplade till behov att underhålla en förbränningsmotor.
- Frekvent behov av bromsreparationer som slits ut.
- Diagnostik av fordon kräver uppkoppling till dedikerade märkesbundna terminaler (datorer och programvaror) i en verkstad.
- Skadebesiktning relativt frekvent.
- Manuell installation av ISA på merparten av fordonen om ISA är ett krav.

Imorgon

- Service med fokus på kontroll. Arbete i samband med service kanske bara behövs en gång under kontraktstiden (4 år).
- Bromsar används i liten utsträckning på ett elfordon eftersom energiåtervinning används i elmotorn för att ladda batteriet. Detta innebär att bromsar inte slits ut, vilket i sin tur minskar behovet av reparationer av bromsar.
- Diagnostik av fordon görs kontinuerligt genom uppkoppling till 4G/5G-nätet, istället för i verkstad.
- ISA standard blir lag för fordonstillverkare från 2022 för nya modeller och 2024 för befintliga modeller.
- Förarstödssystem tar bort stora delar av parkeringsskador.

-30%

-100%

Summering omvärldsanalys

Utmaningar

- Minskande antal reparationer och service. Intäkter kommer att gå ner med cirka 30%.
- Större andel reparationer där specialist (märkesverkstad) måste göra jobbet genom ett dubbelt teknologiskifte med elektrifiering och ökat mjukvaruinnehåll.
- Stödsystem av olika slag blir standard eller finns i ordinarie sortiment vilket tar bort behov av verkstad för montering av till exempel ISA system. Fler stödsystem som på sikt tar ner kaross skador.
- Nya spelare på marknaden kommer att paketera mobilitet på nya sätt så att man inte köper in fordon på samma sätt längre.
- Stora investering krävs för att klara av teknikutvecklingen. Både fysiska och kompetensmässiga utmaningar.

Potential och områden där nytt värde kan skapas.

- Nya typer av fordon behöver tagas om hand och underhållas. Flera av dessa har en lägre tekniknivå än de nya bilar som vi ser i kommande 5 års period.
- Nya transportkedjor skapar behov av mobila reparationsteam. Cyklar, scootrar mm tar sig inte till en gemensam reparationspunkt.
- En ny roll när nya mobilitets leverantörer skall upphandlas och hanteras inom staden.
- Även transporter av gods inom staden kommer att påverkas och ger nya möjliga synergier.

Neutralt

- Inga av de trender vi studerat påverkar byggnationen av arbetsfordon/skåp. Möjligen att trenden med "Internet of things" kan ge mer service på distans och därmed minska transportbehov.

PERSPEKTIV FRÅN INTERVJUER

Kundperspektiv från intervjuerna

Kundreflektioner

- Kunderna gillar att det är hög tillgänglighet vid service för blåljusfordon. De tror inte att det går att hålla igång dessa bilar utan GSLABs tjänster.
- Omställning mellan sommar och vinterdäck går smidigt.
- Rådgivning i samband med beställning av skåp och specialbyggen fungerar bra.
- Kunderna tycker att kostnaden för leasing av fordon från GSLAB är hög. (vi har inte gjort någon jämförelse av dessa priser).

Kunder vill se mer av

- Koordinering och "one stop shopping".
- Rådgivning inför att nya bilar skall beställas. Det gäller både för att optimera specifikationer i samband med beställning av ny fordon. Och för rådgivning runt regler och bidrag i första hand relaterat till miljö och hållbar utveckling. Kort och gott att vara expert inom staden.
- Ett ägarskap för helhet kopplat till en bil.
- Snabbare respons om när en bil är klar.
- Hjälp med att nå sina miljömål.

Observationer från intervjuer inom GSLAB

- Man anser att GSLAB är mycket billigare än en extern verkstad. Jämförelse i första hand på timpris dvs internt kalkylpris.
- Man anser att GSLAB har billigare reservdelar än en extern verkstad. De baseras på de rabatter som GSLAB har.
- Man anser att GSLAB inte säljer på kunder saker som de inte behöver inklusive reparationer som de inte behöver.
- Man anser att GSLAB samordnar så att kunden inte behöver komma in flera gånger.
- Man anser att det nya leasing systemet kommer att lösa många problem. I först hand relaterat till att få en samlad kund information.
- Specialverktyg är inte lönsamt att köpa in för ett litet antal bilar. Det ger längre reparationstider eller att bilar behöver skickas vidare i dessa fall.
- Utrustning för att läsa felkoder och ladda programvara driver snabbt en hög komplexitet där till och med märkesverkstäder kan ha svårt att hänga med genom specialutbildad personal. GSLAB har en samlad komplexitet med alla tillverkarens system installerade.
- Många gånger så måste extern verkstad (märkesverkstad) göra jobbet för att garanti skall gälla.
- Elektrifiering är en stor omställning där resurser är knappa. Kräver ombyggnad av lokaler och vidareutbildning av personal i form av certifieringar och liknande.

Reflektioner efter intervjuer med Stockholm och Malmö

Liknande problem som GSLAB idag

- Samma problem som GSLAB med skador på bilar. Vissa grupper anmäler inte skador och det kommer fram först i samband med försäljning.
- Mer eller mindre samma upplägg som i Göteborg där utpekade kontakter är ansvariga för respektive förvaltnings bilar. Samma variation på kompetens och engagemang.
- Man upplever att man har kostnadskontroll över reparationer, specifikationer i samband med anskaffning och i samband med möjliga garantireparationer.
- Tillgänglighet för fordon som är i drift 24/7 verkar inte stå i konflikt med att service och reparation sker externt.
- Bokning och att köra till utpekad verkstad och att där få en lånebil fungerar utan problem. Man förlitar sig bland annat på serviceindikator i bilen.

Andra lösningar jämfört med GSLAB idag

- Fokus på att mäta och följa TCO (total cost of ownership) i upphandling.
- Fleet management partner levererar samlingsfaktura per bil i Stockholm. Förenklar för fordonsadministration på respektive förvaltning.
- Varierande upplägg beroende på kund och fordonstyp för att minska kostnad för moms.
- Ombyggda skåp köps från respektive biltillverkares sortiment. Om specialbyggen krävs så gör den egna förvaltningen en direkt upphandling. Även här hanteras momsfrågan aktivt. Det kan då vara fördelar att köpa det separat.

Summering intervjuer

Internt

- Majoriteten av de kunder vi intervjuat har inte varit mindre insatta än förväntat och inte så engagerade i fordonsfrågorna.
- Det finns en stark självbild av att vara mycket mer kostnadseffektiv i verkstadsområdet än omvärlden. Denna bild innefattar även att viktiga funktioner skulle upphöra att fungera om verkstaden in håller vissa prioriterade fordon rullande.
- Jämförelser med omvärlden i intervjuer baseras på skillnader i timpris, dvs inte i skillnader på effektivitet eller skillnader i kostnad för ett komplett uppdrag.
- Vi har använt input från interna intervjuer till att identifiera områden där vi behöver utreda ytterligare.

Externt

- Det är värt att notera att jämförelseobjekten Stockholm och Malmö som i stort sett delar bilden av hur utmaningarna ser ut ändå har valt helt andra lösningar för att upphandla och tillhandahålla verkstadstjänster.
- Vi kan konstatera att flertalet av områden där intervjuobjekt på GSLAB lyft att det skulle vara omöjligt att upphandla eller att sköta på daglig basis så fungerar det smärtfritt på dessa andra orter.
- Det är möjligt att göra en mer detaljerad analys och jämförelser av kostnad för att operera en bilflotta på i linje med alternativ 3B eller ett alternativ där även koordinationen ligger med. Malmö är idag 8 personer som arbetar enligt 3B plus en korttidsuthyrning (en gemensam verkstad finns som i vissa fall tar hand om äldre bilar, men det är utöver 8 personer). Stockholm är 2 personer och tillhandahåller allt via upphandlade kontrakt inklusive koordination.

Rådgivning i samband med investeringar och hjälp med att uppnå miljömål lyfts fram i intervjuer som viktiga för helheten. Mobilitetsansvariga på respektive förvaltning har inte kapacitet att driva en större omställning inom mobilitet från en egen flotta med bilar. Resurser behöver delas tvärs hela staden.

PROCESSER

Processer inom fordonsverkstad som en del av GSLAB och dess leveranser mot kund

- GSLAB erbjuder i dag sina kunder ett upplägg med operationell leasing. Denna process innehåller fyra punkter: 1. Teckna avtal 2. åtaganden under pågående avtal. 3. Avslutande av avtal. 4. Avyttring av tillgång (fordon).
- Det finns ett antal aktiviteter som alltid utförs under de fyra punkter och ett antal aktiviteter som utförs vid behov. **Dessa aktiviteter beskrivs i bilderna nedan för alternativ 1, 2, 3A och 3B. Där framgår även vilka aktiviteter som kan tas bort eller behöver läggas till för respektive handlingsalternativ.**
- Utöver de processer som rör den operationella leasingen av fordon finns det ett antal stödprocesser. Dessa är: marknad, IT & -telefoni, kommunikation, ekonomi, personal/HR samt innovation och utveckling.
- I processen operationell leasing ingår även eftermarknad, fordonsförsäkring, finansiering och servicecenter.
- Delprocesser som finns är:
 - » Kundmottagning
 - » Korttidsuthyrning
 - » Däckbyte
 - » Service
 - » Besiktning
 - » Reparation
 - » Skadereglering
 - » Utbildning
 - » Hämta/Lämna
 - » Tvätt och Städ

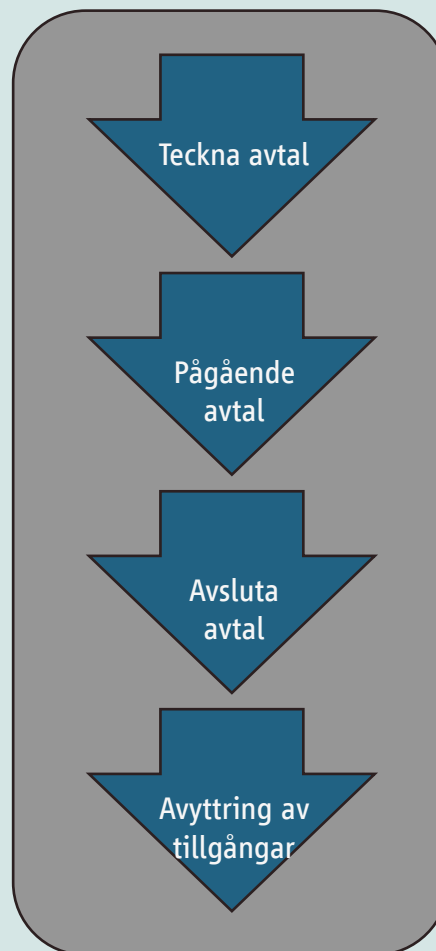
Alternativ 1: Verkstad i egen kommunal regi

- *Offert/avtal till kund*
- *Inköp*
- **Leverans av fordon**

- **Service & reparationer**
- *Däckbyte*
- **Besiktning**

- *Återlämning av fordon*
- **Kontroll inför försäljning**

- **Fordonets status bedöms**
- *Återköp/försäljning*
- *Fordonet avslutas*
- *Försäkring avslutas*

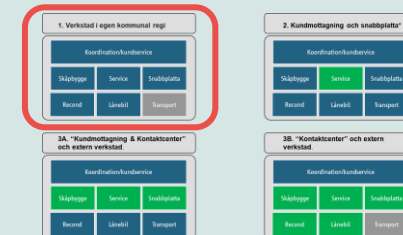


- **Påbyggnader, (extrautrustning, alkolås, ISA)**

- **Skadereglering**
- **Ersättningsfordon**
- *Byta/Förändra avtal*

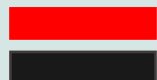
- *Bilpoolsbil tas bort ur bilpoolen*

- *Debitering övermil /skador*



Tillkommande aktiviteter

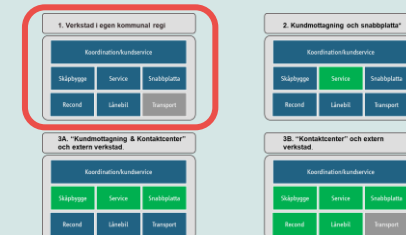
- **GSLAB behöver etablera en ny fordonsverkstad i nya lokaler. Kostnad okänd.**
- **GSLAB behöver höja kompetensen kring elektrifierade fordon inför framtiden. Dessa kräver även investeringar i ombyggnad och verktyg.**



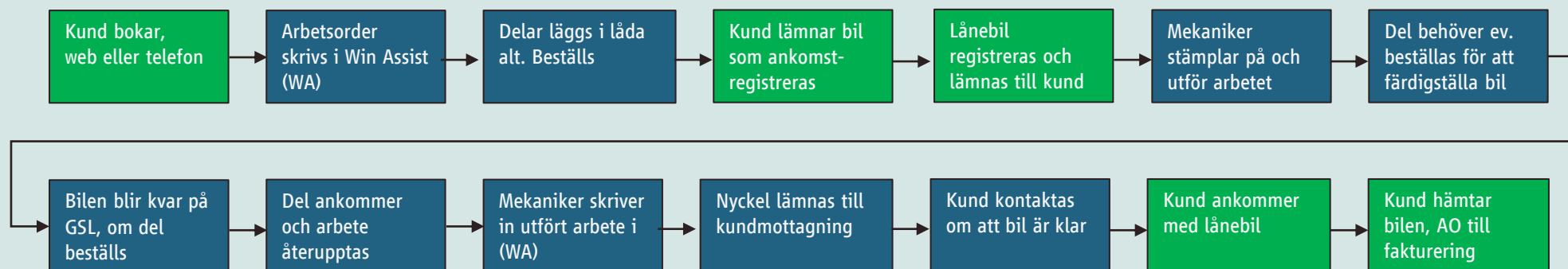
= Borttaget

= Verkstadstjänster

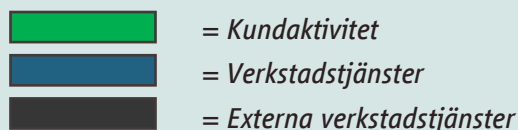
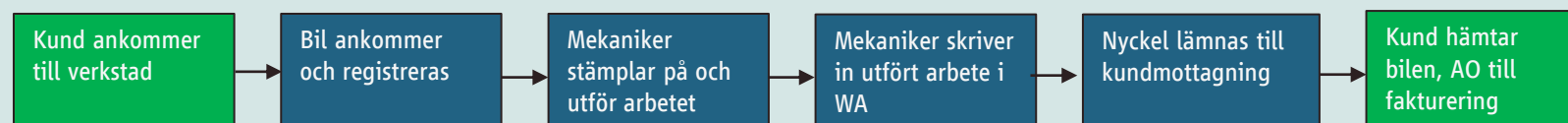
Alternativ 1: Verkstad i egen kommunal regi



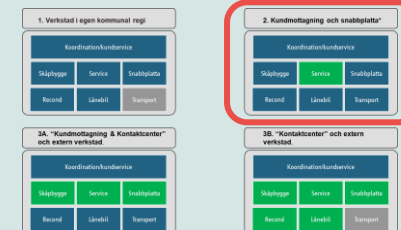
Service och reparation



Snabbplatta



Alternativ 2: Kundmottagning och "snabbplatta"

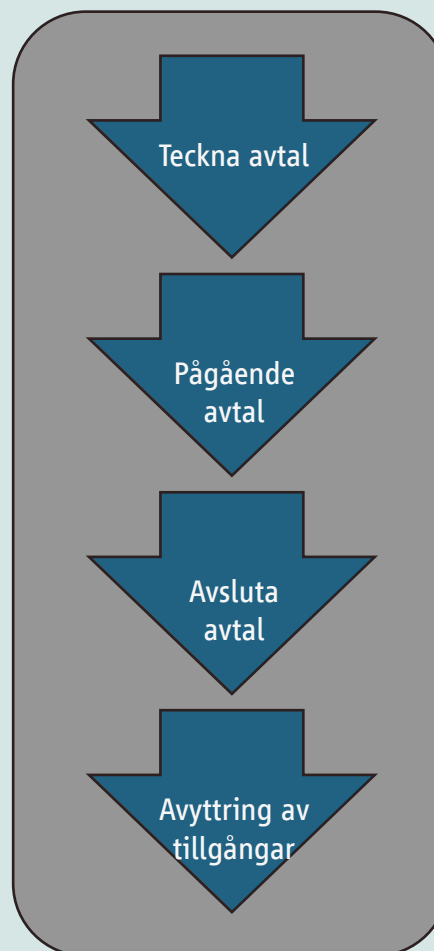


- *Offert/avtal till kund*
- *Inköp*
- **Leverans av fordon**

- **Service & reparation**
- *Däckbyte*
- **Besiktning**

- *Återlämning av fordon*
- **Kontroll inför försäljning**

- **Fordonets status bedöms**
- *Återköp/försäljning*
- *Fordonet avslutas*
- *Försäkring avslutas*



- **Påbyggnader, (extrautrustning, alkolås, ISA)**

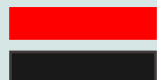
- **Skadereglering**
- **Ersättningsfordon**
- *Byta/Förändra avtal*

- *Bilpoolsbil tas bort ur bilpoolen*

- *Debitering övermil /skador*

Tillkommande aktiviteter

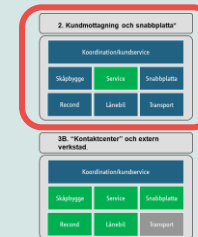
- **GSLAB behöver upphandla externa verkstäder.**
- **GSLAB behöver hantera transporter till externa verkstäder vilket innebär att två personer med en extra bil behöver lämna bilar på service och reparation.**
- **Extern verkstad avropas för att göra bilar är gott skick innan försäljning.**



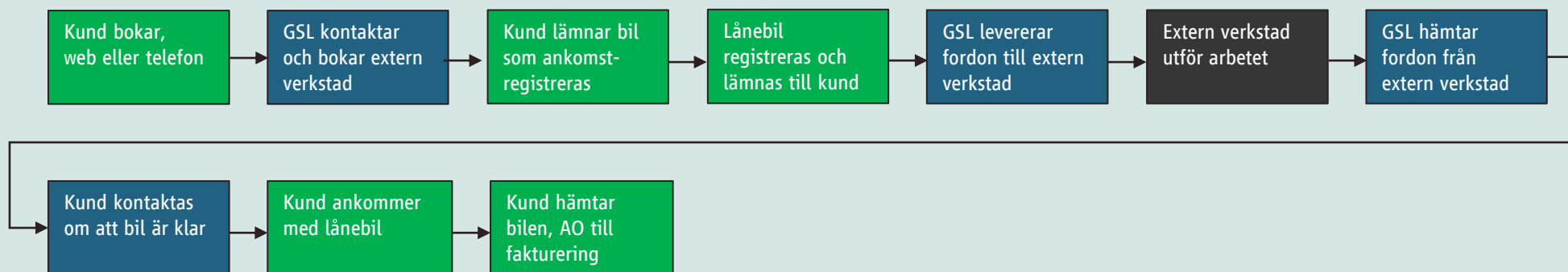
= Borttaget

= Verkstadstjänster

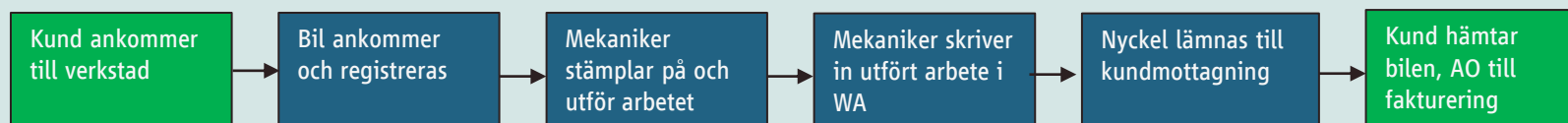
Alternativ 2: Kundmottagning och "snabbplatta"



Service och reparation extern

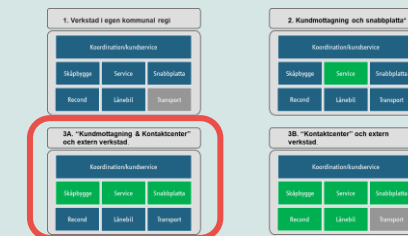


Snabbplatta



- = Kundaktivitet
- = Verkstadstjänster
- = Externa verkstadstjänster

Alternativ 3A: "Kundmottagning/Kontaktcenter" och extern verkstad (inkl. transport)

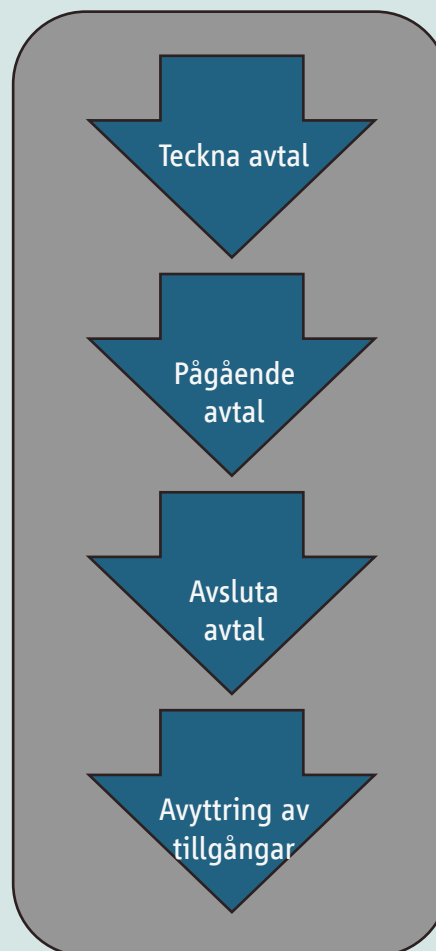


- *Offert/avtal till kund*
- *Inköp*
- **Leverans av fordon**

- **Service & reparation**
- *Däckbyte*
- **Besiktning**

- *Återlämning av fordon*
- **Kontroll inför försäljning**

- **Fordonets status bedöms**
- *Återköp/försäljning*
- *Fordonet avslutas*
- *Försäkring avslutas*



- **Påbyggnader, (extrautrustning, alkoholås, ISA)**

- **Skadereglering**
- **Ersättningsfordon**
- *Byta/Förändra avtal*

- *Bilpoolsbil tas bort ur bilpoolen*

- *Debitering övermil /skador*

Tillkommande aktiviteter

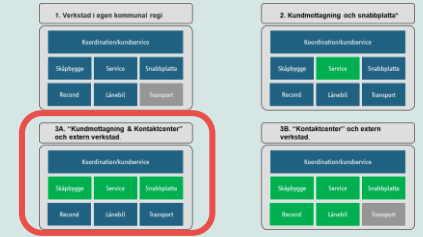
- **GSLAB behöver upphandla externa verkstäder (inkl påbyggnader).**
- **GSLAB behöver hantera transporter till externa verkstäder vilket innebär att två personer med en extra bil behöver lämna bilar på service och reparation.**
- **Extern verkstad avropas för att göra bilar är gott skick innan försäljning.**



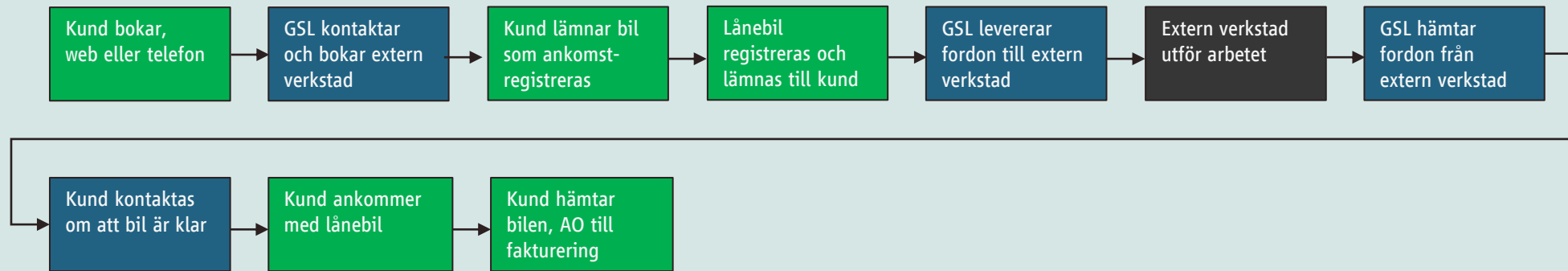
= Borttaget

= Verkstadstjänster

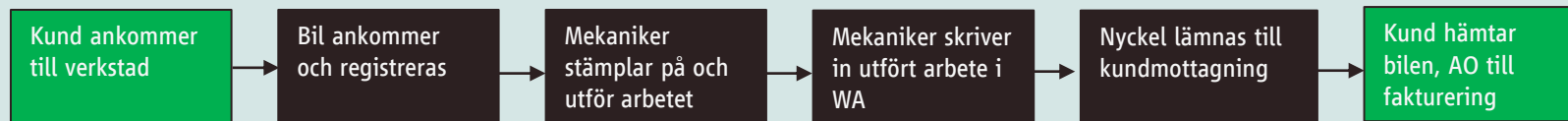
Alternativ 3A: "Kundmottagning/Kontaktcenter" och extern verkstad (inkl. transport)



Service och reparation

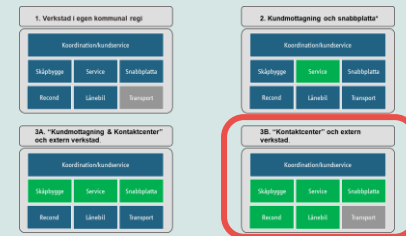


Snabbplatta (extern)



- = Kundaktivitet
- = Verkstadstjänster
- = Externa verkstadstjänster

Alternativ 3B: "Kundmottagning/Kontaktcenter" och extern verkstad (exkl. transport)

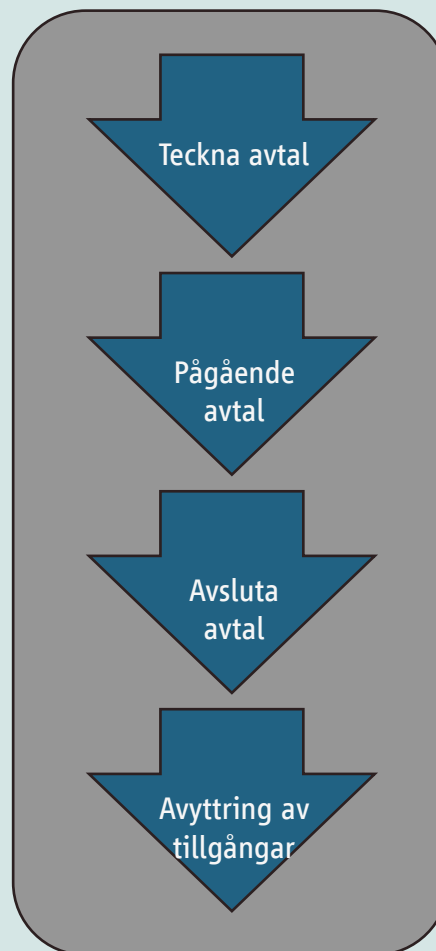


- *Offert/avtal till kund*
- *Inköp*
- **Leverans av fordon**

- **Service & reparation**
- *Däckbyte*
- **Besiktning**

- *Återlämning av fordon*
- **Kontroll inför försäljning**

- **Fordonets status bedöms**
- *Återköp/försäljning*
- *Fordonet avslutas*
- *Försäkring avslutas*



- **Påbyggnader, (extrautrustning, alkoholås, ISA)**

- **Skadereglering**
- **Ersättningsfordon**
- *Byta/Förändra avtal*

- *Bilpoolsbil tas bort ur bilpoolen*

- *Debitering övermil /skador*

Tillkommande aktiviteter

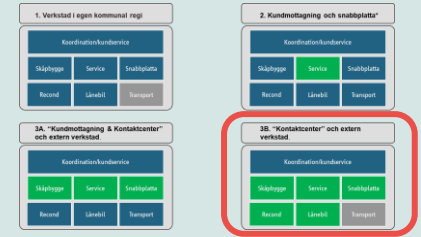
- **GSLAB behöver upphandla externa verkstäder inklusive lånebilar.**
- **GSLAB behöver upphandla korttidshyra för övriga fall.**
- **Extern verkstad avropas för att göra bilar är gott skick innan försäljning.**



= Borttaget

= Verkstadstjänster

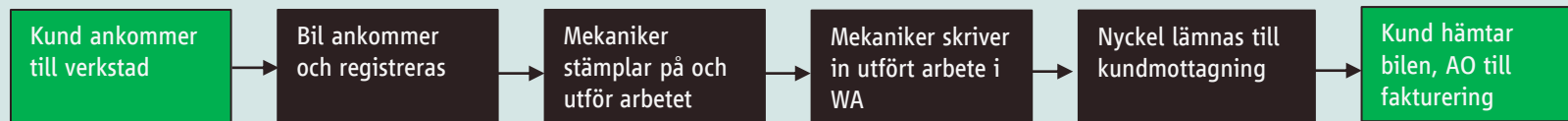
Alternativ 3B: "Kundmottagning/Kontaktcenter" och extern verkstad (exkl. transport)



Service och reparation



Snabbplatta (extern)



- = Kundaktivitet
- = Verkstadstjänster
- = Externa verkstadstjänster

Summering processer

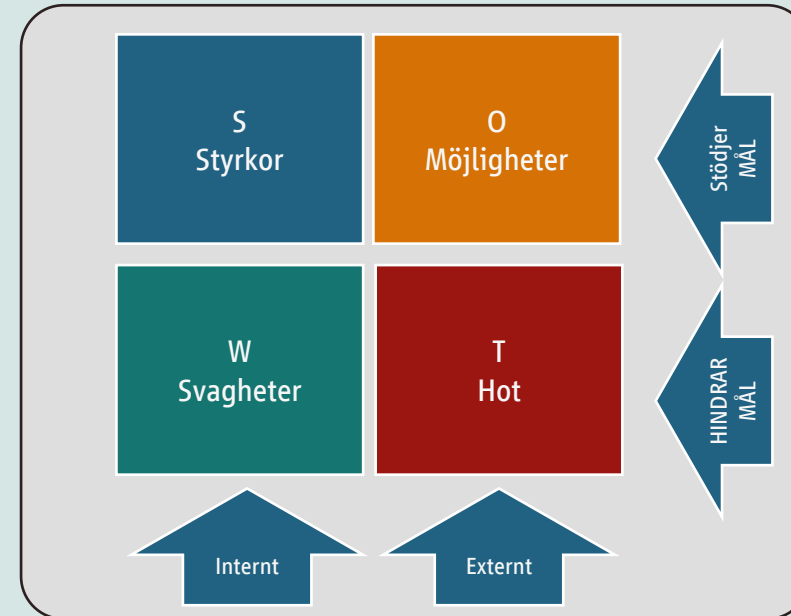
- Vi bedömer att kunden utifrån ett hela staden perspektiv inte behöver bli påverkad negativt oavsett handlingsalternativ. Kunden kommer fortfarande ansvara för att lämna och hämta fordon för service och reparation på ett ställe och kommer beställa fordon genom GSLAB så som idag.
- För alternativ 2 och 3A/B föreslås att befintliga upphandlingar av fordon kompletteras med verkstadstjänster. För relevant alternativ även lånebilar och tjänster för påbyggnader / inredning av fordon. Kostnaden för detta bedömer vi som ej avgörande.
- Om GSLAB fortfarande ska koordinera och ansvara för transport av fordon till extern verkstad (alternativ 2 och 3A) tillkommer kostnader från vald plats till de olika fordonsverkstäder som upphandlats. Kostnaden består till övervägande del av mantid. Transporterna är även här negativa för miljön.
- Alternativ 2 och 3A ökar behovet av samordning och koordination när transporter skall ingå i beräkning av tid för när bilen skall lämnas och hämtas hos GSLAB.
- Vid alternativ 1 krävs en större investering i nya lokaler för fordonsverkstaden. För framtiden bedömer vi också att kompetenser kring elektrifierade fordon behöver öka.
- Vi bedömer att service och värde för hela staden blir oförändrat mellan alternativ 1 och 3B, men GSLAB slipper risken i investeringar i nya lokaler och att investera i ny teknologi och kompetens när elbilar och andra fordon förväntas efterfrågas mer i framtiden.
- I samtliga alternativ ligger anskaffningsprocessen kvar i GSLAB. Om anskaffning ska hanteras som operativ eller finansiell leasing kan dock behöva ses över.

SWOT

Intro SWOT

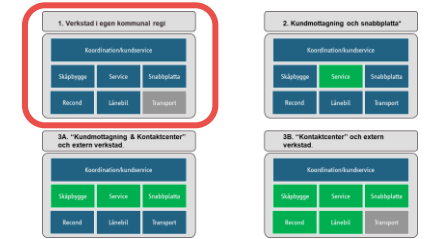
Som hjälp vid framtagande av verksamhetsmål kan en SWOT-analys vara ett värdefullt verktyg. Kort kan man säga att analysen utgör en diagnos av organisationens "hälsotillstånd" och befintliga affärsmöjligheter.

Analysens byggstenar består av identifierade styrkor och svagheter, utifrån ett internt perspektiv, samt möjligheter och hot, vilka ses från ett externt perspektiv.



Notera att innehåll i SWOT är i huvudsak input från GSLAB med tillägg för att punkter som bedömts vara samma för olika alternativ kopierats över till dessa.

SWOT alternativ 1: Verkstad i egen kommunal regi



Styrkor och svagheter

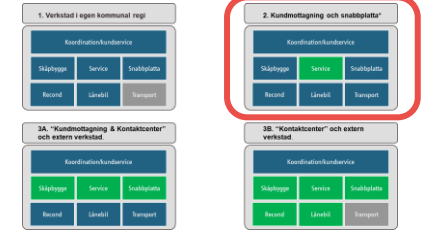
- Styrkor
 - » Ägande av hela processen från köp till avveckling
 - » Mycket hög servicegrad till blåljusfordon och andra fordon med höga krav på tillgänglighet
 - » Blir lättare för kunden då man bara har ett ställe att kontakta och åka till med fordon
 - » Kan välja vilken nivå på kompetens i verkstaden man ska ha
- Svagheter
 - » Ojämn kvalitet vid kundkontakter
 - » Bristande kunskap hos kunder om hur man kontaktar GSLAB. Olika kontaktpersoner vid olika ärendetyper
 - » Kunder känner inte till hela erbjudandet från GSLAB och vad verkstaden kan leverera
 - » Kunder kan uppleva det som rörigt när man kontaktar GSLAB – Professionalitet i det totala flödet brister
 - » Ger mer service och reparation än nödvändigt
 - » Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering

Möjligheter och hot

- Möjligheter
 - » Kunder vill ha mer hjälp vid inköp och specifikation av fordon, saknar egen kompetens på olika områden
 - » Kan välja vilka tjänster som ska upphandlas
 - » Kunderna kan fokusera på sin kärnverksamhet
- Hot
 - » Nya teknologier kräver stora investeringar i utrustning och kompetens
 - » Nya konkurrenter i form av bildelningstjänster mm (mobility management) förändrar hur kunderna ser på mobilitetsfrågan.
 - » Färre servicetillfällen som leder till minskade intäkter när servicekravet från elbilar minskar
 - » Hela mobilitetsfrågan är föränderlig och rör mer än bara bilar

I detta alternativ antages att SWOT spegla dagens situation i verkstaden.

SWOT alternativ 2: Kundmottagning och "snabbplatta"



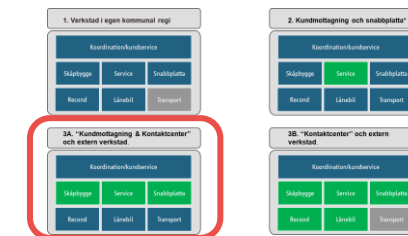
Styrkor och svagheter

- Styrkor
 - » Förbättrad förmåga att fokusera när enklare jobb i större volym försvinner. Vissa bilar kanske inte ens behöver komma in till verkstaden någon gång
 - » Full kompetens finns kvar inom bolaget som stöd i anskaffning för bättre kostnadskontroll
 - » Kunder kan få bilen lagad snabbare när experter på märket i extern verkstad reparerar bilarna
 - » Förbättrar flexibiliteten – Om trenden är att servicearbeten går ner så påverkas inte GSLAB på samma sätt
 - » Minskat lokalbehov
 - » Blir lättare för kunden då man bara har ett ställe att kontakta och åka till med fordon
- Svagheter
 - » Mindre kontroll om vad som faktiskt görs på bilarna och vilken status de har mekaniskt
 - » Mindre kontroll på eventuella skador på bilen och status de har på karossen
 - » Transporttjänst är en oprövad tjänst och kostnader för transporter kommer öka
 - » Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering

Möjligheter och hot

- Möjligheter
 - » Verkstad kan fokusera på enkla jobb och göra bedömning av vad som eventuellt måste repareras på extern verkstad. Kostnadsfokus med samma mål som idag
- Hot
 - » Snabbplatta kan uppfattas som en onödig omväg om det krävs en större reparation, det blir två stopp
 - » Nya konkurrenter i form av bildelningstjänster (eller mobilitet generellt) förändrar hur vi ser på mobilitet
 - » Högre reparationskostnader då marknaden har en tendens att utföra "onödigt arbete" för att öka sin lönsamhet
 - » Kan vara svårt att rekrytera till snabbplattan då det arbetet kan uppfattas som oattraktivt
 - » Kunder kan uppfatta det som att servicen minskar på grund av längre ledtider och försämrad kommunikation med fler steg i processen (överlämningar).
 - » Hela mobilitetsfrågan är föränderlig och rör mer än bara bilar

SWOT alternativ 3A: "Kundmottagning/Kontaktcenter" och extern verkstad (inkl. transport)



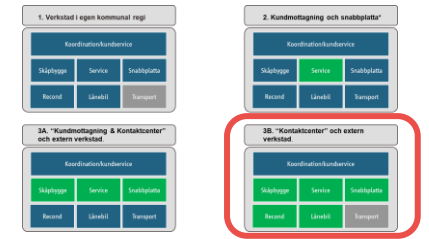
Styrkor och svagheter

- Styrkor
 - » GSLAB kan forma om kundmottagningen så den matchar framtidens behov. Rätt personal på rätt plats
 - » Mer renodlad process som gör att kundmottagningen får fokus på kundservice
 - » Mer renodlade processer gör att hantering av korttidshyra och lånebil kan bli effektivare
 - » Blir lättare för kunden då man bara har ett ställe att kontakta och åka till med fordon
- Svagheter
 - » Blir verksamheten mindre finns risk att GSLAB blir dyrare per bil genom ökad administration
 - » Mindre kontroll om vad som faktiskt görs på bilarna och vilken status de har
 - » Transporttjänst är en oprövad tjänst och kostnader för transporter kommer öka
 - » Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering
 - » Mindre kontroll om vad som faktiskt görs på bilarna och vilken status de har mekaniskt

Möjligheter och hot

- Möjligheter
 - » Möjlighet att inkludera verkstadstjänster i upphandling av bil.
 - » Elektrifiering driver mindre service genom längre intervaller och mindre rörliga delar och nästan noll krav på bromsar – fokus kan ligga på mobilitetsfrågor
- Hot
 - » Högre reparationskostnader då marknaden har en tendens att utföra "onödigt arbete" för att öka lönsamheten
 - » Sämre service och tillgänglighet då marknaden kan få svårt att leverera rätt lånebil på utsatt tid
 - » Risken finns att upphandlade avtal inte blir koordinerade (verkstadstjänster kontra lånebil)
 - » Hela mobilitetsfrågan är föränderlig och rör mer än bara bilar
 - » Risken finns att leverantörerna får för mycket makt

SWOT alternativ 3B: Kundmottagning/Kontaktcenter” och extern verkstad (exkl. transport)



Styrkor och svagheter

- Styrkor
 - » GSLAB kan släppa teknikdelen och fokusera på mobilitet.
 - » Koordination blir tydligare som kärnprocess.
 - » Sänkta kostnader på teknikdelen
 - » GSL rör sig uppåt i värdekedjan
- Svagheter
 - » Olika leverantörer på olika platser – kan bli tidskrävande eller oklart för kunder
 - » Behöver finnas avtal för flera biltyper som fungerar över tid
 - » Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering
 - » Mindre kontroll om vad som faktiskt görs på bilarna och vilken status de har mekaniskt

Möjligheter och hot

- Möjligheter
 - » Möjligt att kunder kan få närmare till leverantörer
 - » Utnyttja externa leverantörer för att skapa nya tjänster
 - » Betydligt mindre behov av personal och lokaler
 - » Tjänstefiering
 - » Elektrifiering driver mindre service genom längre intervaller och mindre rörliga delar och nästan noll krav på bromsar – fokus kan ligga på mobilitetsfrågor
- Hot
 - » Riskerar att tappa kundrelationen då GSL kommer spendera mindre tid med sina kunder (tekniksidan)
 - » Risken finns att leverantörerna får för mycket makt
 - » Hela mobilitetsfrågan är föränderlig och rör mer än bara bilar

Summering SWOT

Styrkor och svagheter

- » Att vara en tekniskt kompetent partner till kunderna är en styrka som finns i alla alternativ.
- » Kundservice finns som central faktor i både styrka och svaghet i de olika alternativen. Det är därmed centralt att bygga kvalitet i denna sida oavsett valt alternativ.

Hot

- » Flera av de hot som beskrivs handlar om att en övergång till externa verkstäder skulle misslyckas eller att kontrollen skulle tappas i en övergång. Det vill säga de handlar mer om förmågan att ställa om än själva verksamheten i ett slutskede.
- » Framtida teknologier är en stor utmaning att hantera kompetensmässigt. Det kan medföra ett ökat krav på auktoriserade verkstäder för att olika typer av garantier skall gälla.
- » I en omställning till med högre kompetenskrav och minskande volymer så blir det svårt att klara kostnadskrav med en fast flotta med bilar på drygt 2.000 bilar.

*Både utifrån ett internt och externt perspektiv finns begreppet **kontroll** med som en styrka, svaghet eller hot. Oavsett inriktning så är önskad nivå på kontroll något som behöver definieras liksom en kvantifiering av tappad kontroll kan eller få kosta. Det finns även möjligheter att ställa krav på kontrollsysteem hos externa parter.*

MILJÖANALYS

Miljöanalys

Påverkade områden:

- Övergång från fossilfritt (lika i alla alternativ)
- Elektrifiering (lika för alla alternativ)
- Minskat totalt antal fordonstransporter & minskat antal fordon. Lika i alla alternativ
 - » Ett alternativ där resurser flyttas från egen verkstad till att arbeta med att driva en omställning till nya lösningar inom mobilitetsområdet kan ge en positiv påverkan
- Transporter av fordon för service påverkar alternativen
 - » Antal resurser
 - » Antal resor
 - » Antal mil
 - » Koldioxidutsläpp

Skillnad mellan alternativ i denna utredning

- Antal transporter till och från verkstad
 - » Alternativ 1. En resa till verkstad och retur med lånebil
 - » Alternativ 2 och 3A. Resa till verkstad och retur med lånebil plus transport från GSLAB till extern verkstad med två bilar
 - » Alternativ 3B. Samma som alternativ 1 om man kan göra antagandet att extern verkstad ligger på samma avstånd

Räkneexempel alternativ 2 och 3A

- » 2300 bilar
 - » 1 besök per år i verkstad
 - » 10 km avstånd till verkstad enkel väg.
 - » Cirka 14.000 mil:s extra transporter per år.
 - » Cirka 10.000 timmar transportarbete (5,75 FTE)
- Ny inriktning på verkstad eller ändrat fokus för GSLAB kan leda till snabbare väg mot nya former av mobilitet.

Miljöanalys

1. Verkstad i egen kommunal regi

Referens för miljöpåverkan

3A. "Kundmottagning & Kontaktcenter" och extern verkstad.

Försämring: Cirka 14.000 mil bilresor extra per år jämfört med referens

2. Kundmottagning och snabbplatta*

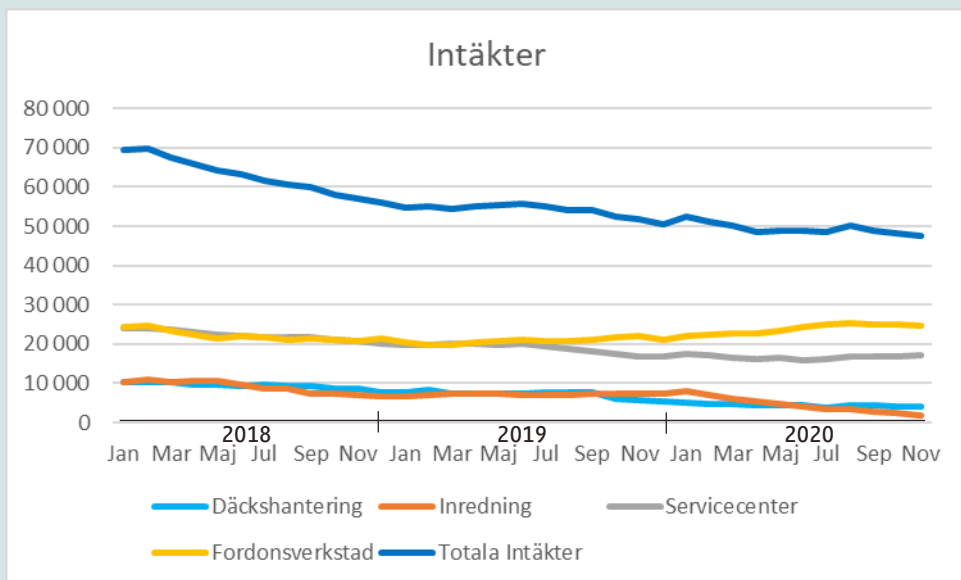
Försämring: Cirka 14.000 mil extra bilresor per år jämfört med referens

3B. "Kontaktcenter" och extern verkstad.

"samma som referens"

EKONOMI NULÄGESANALYS

Intäkter 2017-2020



Totala intäkterna för ansvar Fordonsverkstad, Inredning, Däckshantering och Servicecenter har successivt minskat från 69 Mkr till 46 Mkr mätt som rullande 12 månaders årskonstant.

Sedan januari 2020 övergår inredning fordon i siffrorna för Fordonsverkstaden. De motsvarar cirka 8 Mkr.

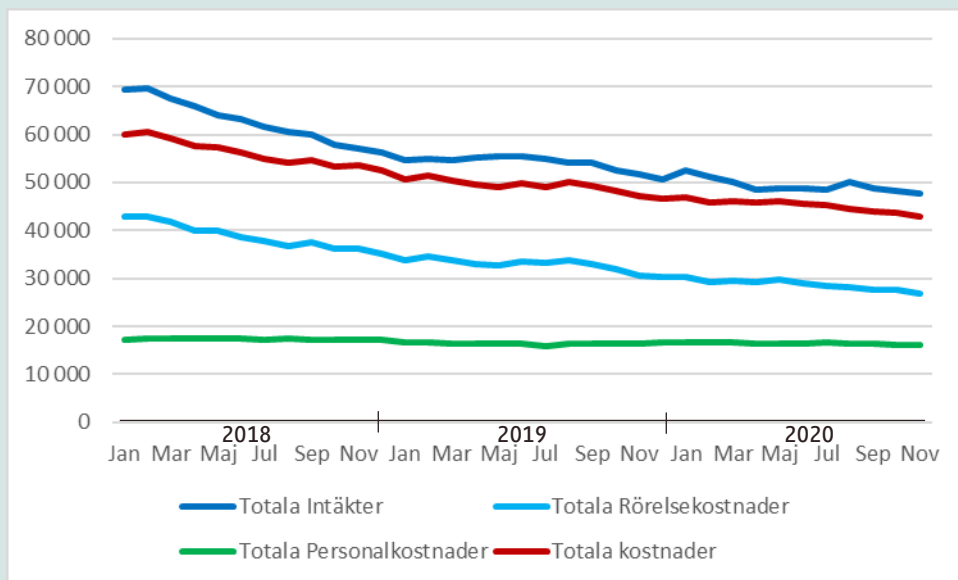
Fordonsverkstaden omsätter cirka 25 Mkr.

Servicecenter har minskat sin omsättning med 1/3 från 24 Mkr till 17 Mkr under perioden 2017-2020.

Däckshantering har minskat med 2/3 från 10 Mkr till 4 Mkr och ska avvecklas.

Antalet fordon (bilar) som behöver service och verkstadstjänster har varit konstant under perioden men behovet förväntas minska i framtiden när elbilarna blir fler och andra typer av fordon börjar användas i större utsträckning.

Intäkter och kostnader 2017-2020



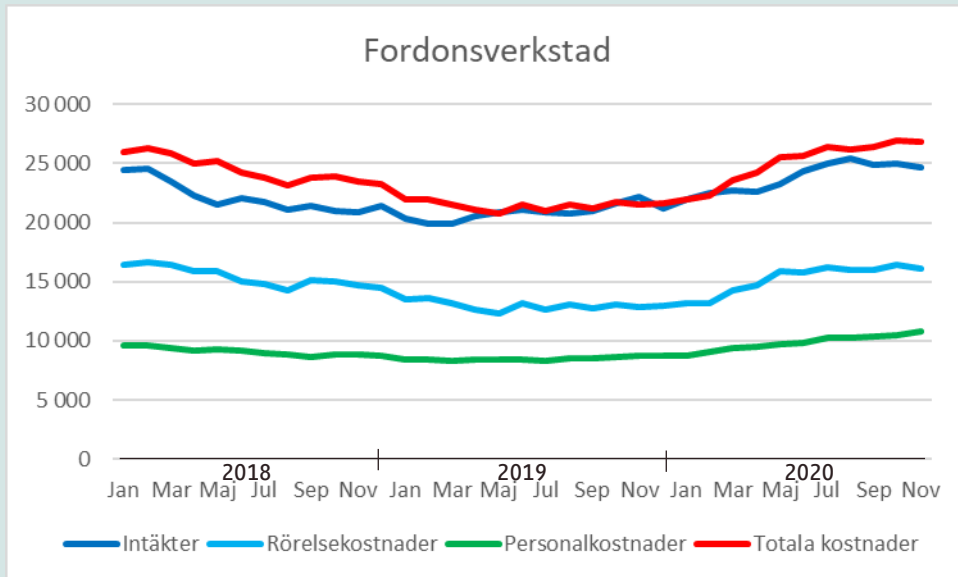
De totala intäkterna för ansvarsområdena Fordonsverkstad, Inredning, Däckshantering och Servicecenter har minskat under perioden medan personalkostnaderna har varit konstanta.

Totala kostnaderna har under 2020 varit cirka 42 Mkr varav personalkostnaderna 16 Mkr (38%) och rörelsekostnader 26 Mkr (62%).

2017 – 2019 skedde en marknadsanpassning vilket minskade intäkter och kostnader. Fordonsverkstaden har under denna period blivit effektivare och minskat kostnaderna för staden med cirka 5 Mkr.

Den nedåtgående trenden har under 2020 planat ut, samtidigt har behovet av lånebilar ökat i och med Covid 19. Hur den trenden påverkar fordonsverkstaden syns dock inte ännu.

Fordonsverkstad



Antal mekaniker och fordon	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Verkstad	12	12	10	10	8	8
Inredning	4	4	4	4	4	3
Antal fordon		1972	2034	2083	2077	2015
Korttidsfordon		219	243	199	191	189
Totalt antal fordon GSLAB		2191	2277	2282	2268	2204

Intäkterna för ansvar Fordonsverkstaden har konstant varit under de totala kostnaderna som under perioden varierat mellan 25 Mkr – 20 Mkr.

Det negativa resultatet 2020 beror delvis på affärsområde Inredning ingår i Fordonsverkstaden. Inredning hade i utgången av 2019 en omsättning på cirka 7 Mkr och kostnader på cirka 8 Mkr, dvs ett negativt resultat på cirka 1 Mkr.

Under perioden 2017-2019 har fordonsverkstaden blivit effektivare och minskat kostnaderna för staden med cirka 5 Mkr. Verksamheten redovisade även 0-resultat 2019.

Personalkostnaderna har varierat varit mellan 8-10 Mkr. Antalet personer i verkstaden har dock minskat totalt sett från 16 till 11 personer, vilket påverkat rörelsekostnaden och inhyrda mekaniker.

Från 2017 fram till 2019 hade GSLAB även cirka 300 fordon i andra kommuner men dessa är sedan 2019 borta. Antalet fordon har i princip varit konstant under perioden och runt 2200 stycken inklusive korttidsfordon.

Uppskattad kostnadsfördelning Fordonsverkstad

24 Mkr intäkt

27 Mkr
Total kostnadsmassa

Service
17 %

4,5 Mkr

Reparation
11 %

3 Mkr

Inredning
30 %

8 Mkr

ISA & Alko-
lås
33 %
9 Mkr

Admin.
9 %

2,5 Mkr

Framtida behov: Ny investering i lokaler och utrustning,
kompetensutveckling av befintliga fordonstekniker

Fordonsverkstadens kostnadsmassa är cirka 27 Mkr vilket fördelas på Service och reparationer cirka 30 procent, Inredning cirka 30 procent, Installation av ISA och Alkolås cirka 30 procent och 10 procent administration (exklusive centrala kostnader).

När ISA blir standard 2022/20224 försvinner uppskattas 75 % av ISA/Alkolås kostnad att försvinna. Service- och reparationsbehoven minskar med cirka 30 % i takt med ökat antal elfordon.

Totalt minskar kostnader (och intäkter) med cirka 9 Mkr. Återstår en fordonsverkstad med knappt 20 Mkr där inredning står för 50%.

I dagsläget innebär den förlust som Fordonsverkstaden gör att priserna till kund behöver höjas.

Investeringsbehovet för ny verkstad kommer öka kostnaderna för lokaler och priser mot kund behöver höjas.

Ny kostnadsfördelning Fordonsverkstad alternativ 1

16 Mkr intäkt

↓ 18 Mkr
Total kostnadsmassa

Jämförelse
global expert:
2 platser

Service
17 %

↓ 3,1 Mkr

Reparation
12 %

↓ 2,1 Mkr

↑ Inredning
45 %

8 Mkr

ISA & Alko-
lås
12 %

↓ 2,2 Mkr

↑ Admin.
14 %

2,5 Mkr

Framtida behov: Ny investering i lokaler och utrustning,
kompetensutveckling av befintliga fordonstekniker

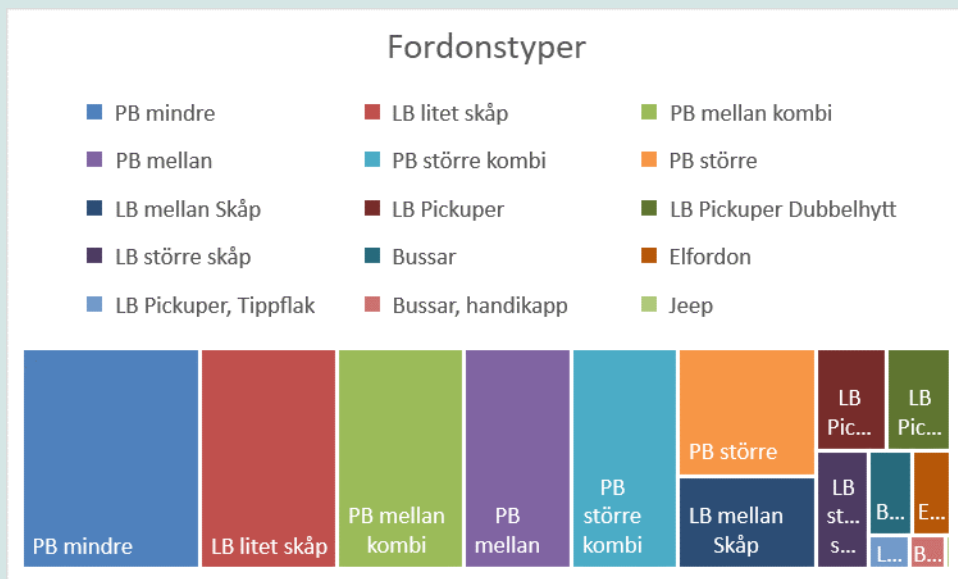
Fordonsverkstadens kostnadsmassa kommer minska med cirka 1/3 när framför allt service och reparationer halveras och ISA blir standard. Kvar finns inredning som kommer öka till nära 50 % av verksamheten. Administrationen kommer, allt annat lika, öka till närmare 15 %.

När verksamheten krymper med cirka 9 Mkr. Återstår en fordonsverkstad med knappt 20 Mkr där inredning står för 50%.

Frågor som behöver besvaras är t ex om administrationen ska tillåtas öka över 10 % och om verkstaden till 50 % ska arbeta med inredning som rör 10 % av fordonsflottan.

Antal medarbetare inom Inredning förväntas bestå men antalet mekaniker bör halveras från 12 till cirka 6 personer. Extern benchmark pekar på ännu större reduktion.

Fordonstyper (exklusive korttidsfordon)



Idag är 90 % av fordonen personbilar och fordon med inredda små skåp. Totalt finns 2.039 aktiva kontrakt. Antalet kontrakt mellan 2015-2020 har i genomsnitt varit drygt 2.000 fordon. För framtiden antar vi att proportionen mellan fordonstyp fortsätter gälla och att arbeten med dessa fordon är mindre komplicerade än för de udda fordonen. Vi antar också att behovet av antalet fordon fortsätter vara cirka 2.000.

10 % av bilarna är av typ LB pickup med flak eller större udda fordon så som bussar och jeep. Idag finns 306 elfordon, dessa förväntas öka i framtiden för att uppfylla målet med fossilfritt 2.023. Ökat antal elfordon innebär minskat behov av service och reparationer på grund av mindre slitage.

Faktorer som påverkar är att allt kopplat till förbränningsmotorer försvinner och bromskraft erhålles via regenerativ drift/kraftåtervinning. En samlad bedömning från olika källor ger en sänkt kostnad på 30% eller mindre. Serviceintervaller är dock samma som tidigare men har mer fokus på besiktning och kontroll av kritiska system.

Dagens priser för service och reparation (exempel)

Verkstad GSLAB

Typ av tjänst	Pris (cirka)	Per år
Service bensin/diesel	2 041 kr (Caddy)	2 041
Service hybrid	1 871 kr (Yaris)	1 871
Service el	1 612 kr (e-Golf)	1 612
Reparation bromsar runt om	5 400 kr (genomsnitt)	
Service varje år		

Externa verkstäder

Typ av tjänst	Pris (cirka)	Per år
Service bensin/diesel	3 669 kr (Caddy)	1 835
Service hybrid	4 000 kr (Yaris)	2 000
Service el	2 208 kr (e-Golf)	1 104
Reparation broms runt om	4 000 – 5000 kr	
Service vartannat år		

Priserna för Service I GSLABs Fordonsverkstad är lägre än extern verkstad, men service görs varje år, vilket innebär att kostnaden för service är högre än extern verkstad för Caddy och e-Golf. Skillnaden är marginell och vi kan anta att kostnaden för extern verkstad är ungefär samma som i egen regi. Priserna för reparation av bromsar "runt om" är i genomsnitt något högre för GLSABs fordonsverkstad. Vi har noterat att GSLAB i viss omfattning uppnår konkurrenskraft genom en lägre timkostnad, dvs man spenderar längre tid. Jämför resonemang om ökat investeringsbehov och viss förlust i verksamheten idag.

Summering Ekonomi

GSLAB mot omvärlden

- Kostnadsläget för reparation, service, montering och byggnation är jämförbart med övrig marknad.
- Dagens fordonsverkstad går med förlust vilket innebär att antingen priser eller volymer är för låga för att täcka kostnaderna.
- En samlad bedömning från intervjuer är att GSLAB gjort mindre löpande investeringar i förhållande till de märkesverkstäder som vi jämfört prisnivå med. En ny fordonsverkstad (alternativ 1) innebär alltså mer än bara nya lokaler.
- Att upprätthålla kompetens och förmåga att upprätthålla en verkstad för eftermarknad och reparera många fordonsmärken och fordonstyper är kostsamt. Redan nu märker vi att kostnader för diagnosverktyg och verktyg är hög.

Ekonomi framåtriktat

- Intäkter från service, reparation och montering kommer att minska i framtiden vilket leder till färre timmar för att bära de gemensamma kostnaderna.
- Nya intäkter kan komma från service och reparation av nya typer av fordon men det kräver också investeringar.
- Nya lokaler och ny utrustning innebär att kostnaden per producerad timma kommer att öka.
- Då kostnaden för service och reparation antas vara relativt lika kommer alternativ 2 och 3A bli minst kostnadseffektiva på grund av behovet av transporter till och från extern verkstad.
- Jämför vi GSLAB med Stockholm och Malmö bedömer vi att kostnadskontroll kan upprätthållas oavsett intern eller extern verkstad.
- Trenden att köpa fordon som tjänst innebär att service redan är inkluderad i priset.
- **Vi bedömer sammantaget att alternativ 3B blir billigare än dagens alternativ med verkstad i egen regi. Främst på grund av fallande volymer i kombinationer med kommande investeringsbehov.**

RISKANALYS

1. Verkstad i egen kommunal regi (basläge, GSLAB:s nuvarande upplägg).

Risker	(S) 1-4	(K) 1-4	(S*K) 0 - 16	Riskbedömning
Kompetenskrav kopplade till nya teknologier kräver stora investeringar i utrustning och kompetens	4	4	16	Mycket allvarlig
Färre servicetillfällen som leder till minskade intäkter när servicekravet från elbilar minskar	4	3	12	Allvarlig
Nya konkurrenter i form av bildelningstjänster (eller mobilitet generellt) förändrar hur vi ser på mobilitet	3	2	6	Måttlig

2. Kundmottagning och "snabbplatta" (för "enkla" jobb) hos GSLAB i kombination med extern verkstad.

Risker	(S) 1-4	(K) 1-4	(S*K) 0 - 16	Riskbedömning
Transporttjänst är en oprövad tjänst och kostnader för transporter kommer öka	2	3	6	Måttlig
Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering	2	3	6	Måttlig
Hela mobilitetsfrågan är föränderlig och rör mer än bara bilar	4	2	8	Måttlig

3A. "Kundmottagning/Alt Kontaktcenter" och extern verkstad.

Risker	(S) 1-4	(K) 1-4	(S*K) 0 - 16	Riskbedömning
Blir verksamheten mindre finns risk att GSLAB blir dyrare per bil genom ökad administration	2	3	6	Måttlig
Transporttjänst är en oprövad tjänst och kostnader för transporter kommer öka	4	3	12	Allvarlig
Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering	3	4	8	Måttlig

3B. "Kundmottagning/Alt Kontaktcenter" och extern verkstad.

Risker	(S) 1-4	(K) 1-4	(S*K) 0 - 16	Riskbedömning
Behöver finnas avtal för flera biltyper som fungerar över tid	4	2	8	Måttlig
Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering	2	3	6	Måttlig
Hela mobilitetsfrågan är föränderlig och rör mer än bara bilar	4	2	8	Måttlig

För samtliga risker finns förslag till åtgärd för att minska densamma. Beroende på valt scenario kan dessa startas direkt. Flera risker är delade mellan flera alternativ. Två tydliga exempel är behovet av en förbättrad kundtjänstprocess (inklusive digitalisering) samt att etablera en tydligare definition av vilken kontroll som behöver upprätthållas vad gäller i första hand kostnader.

RISKANALYS

Risker	Åtgärder att minska risken
Ojämn kvalitet vid kundkontakter	Processöversyn och digitalisering för jämnare q.
Bristande kunskap hos kunder om hur man kontaktar GSLAB. Olika kontaktpersoner vid olika ärendetyper	Processöversyn och digitalisering för jämnare q.
Kunder känner inte till hela erbjudandet från GSLAB och vad verkstaden kan leverera	Processöversyn och digitalisering för jämnare q.
Kompetenskrav kopplade till nya teknologier kräver stora investeringar i utrustning och kompetens	Prioritera vad som måste finnas internt i första hand. Identifiera kritiska volymer per typ av arbete.
Nya konkurrenter i form av bildelningstjänster (eller mobilitet generellt) förändrar hur vi ser på mobilitet	Definiera GSLABs roll i staden i förhållande till nya typer av tjänsteleverantörer. Innefattas i helhetsansvar för mobilitet?
Färre servicetillfällen som leder till minskade intäkter när servicekravet från elbilar minskar	Anpassa kostnadsmassa för den nya efterfrågenivån.
Mindre kontroll om vad som faktiskt görs på bilarna och vilken status de har mekaniskt	Definiera vilken kontroll som är motiverad och hur denna kan hanteras.
Mindre kontroll på eventuella skador på bilen och status de har på karossen	Processöversyn och digitalisering för jämnare q.
Snabbplatta kan uppfattas som en onödig omväg om det krävs en större reparation, det blir två stopp	Förenkla kundprocess så att de flesta falla där reparation behövs inte måste komma in på bedömning.
Högre reparationskostnader då marknaden har en tendens att utföra "onödigt arbete" för att öka sin lönsamhet	Definiera vilken kontroll som är motiverad och hur denna kan hanteras.
Kan vara svårt att rekrytera till snabbplattan då det arbetet kan uppfattas som oattraktivt	Analysera hur arbetsinnehåll kan ökas genom arbetsrotation med fler personer och roller.
Kunder kan uppfatta det som att servicen minskar på grund av längre ledtider och försämrad kommunikation med fler kontaktytor	Processöversyn och digitalisering för jämnare q.
Blir verksamheten mindre finns risk att GSLAB blir dyrare per bil genom ökad administration	Initiera översyn av gemensamma kostnader
Mindre kontroll om vad som faktiskt görs på bilarna och vilken status de har	Definiera vilken kontroll som är motiverad och hur denna kan hanteras.
Högre reparationskostnader då marknaden har en tendens att utföra "onödigt arbete" för att öka lönsamheten	Definiera vilken kontroll som är motiverad och hur denna kan hanteras.
Sämre service och tillgänglighet då marknaden kan få svårt att leverera rätt lånebil på utsatt tid	Definiera tydligare vilka bilar som kan erbjudas och hjälp kunder med planering. Kan vissa jobb undvikas just de dagar man har bilen på verkstad?
Olika leverantörer på olika platser – kan bli tidskrävande eller oklart för kunder	Processöversyn och digitalisering för jämnare q.
Behöver finnas avtal för flera biltyper som fungerar över tid	Inkludera verkstadsarbete i fordonsupphandling.
Riskerar att tappa kundrelationen då GSL kommer spendera mindre tid med sina kunder (tekniksidan)	Fastslå målsättning vad gäller kundkontakter. Definiera ansvarsfördelning.
Hela mobilitetsfrågan är föränderlig och rör mer än bara bilar	Definiera GSLABs roll i staden i förhållande till nya typer av tjänsteleverantörer. Innefattas i helhetsansvar för mobilitet?
Digitala lösningar saknas för kundservice och ärendehantering	Processöversyn och digitalisering för jämnare q.

SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Passform

Område	1. Verkstad i egen kommunal regi	2. Kundmottagning och snabbplatta	3A. "Kundmottagning & Kontaktcenter" och extern verkstad	3B. "Kontaktcenter" och extern verkstad	Nyckelord
1. Hela staden					Enkelhet i access/ekonomi
2. Ekonomi/ investeringar					Undvik komplex investering i lokaler och ny teknologi
3. Ekonomi driftskostnader					1 & 3B har motsvarande kostnad. 3B högre flexibilitet vid minskad efterfrågan.
4. Miljöpåverkan					Undvik transporttjänst
5. Kompetensförsörjning					Möjliggör fokusering på kundservice
6. Tillgänglighet servicefordon					Tillgång till "snabbplatta"
7. Kundservice					Lägre komplexitet ger bättre service
8. Risker (förändring)					Minsta förändring ger lägst risk.
9. Risk (framtiden)					Den framtida utvecklingen hanterar extern fordonsverkstad bäst

Sammanfattande analys

SWOT

- Utifrån SWOT-analysen finns flera styrkor med dagens alternativ, men hot och svagheter för framtiden innebär stora investeringar och risker.
- Utvecklade processer för att upprätta kontroll över fordon och eftermarknad är ett måste oavsett alternativ.

EKONOMI

- Utifrån intervjuer, SWOT-analys och riskanalys bedömer vi att alternativ 3B är billigare än nuvarande alternativ – verkstad i egen regi.
- Alternativ 2 och 3A innebär högre kostnader än alternativ 3B.

RISK

- Slutsatser från riskanalys belyser att dagens alternativ med verkstad i egen regi har störst risk. Risker kopplade till marknadsutveckling och teknikutveckling.
- De risker som är finns kopplade till ett externt perspektiv handlar i första hand om omställningen och inte ett nytt driftläge.

MILJÖ

- Miljökonsekvenserna bedömer vi vara mest negativa i alternativ 2 och 3 A på grund av ökade transporter i staden.

Egen eller extern verkstad

Egen verkstad

- Nuvarande fordonsverkstad är konkurrenskraftig i prisnivå, men investeringar är nödvändiga.
- Kompetensutveckling för att följa med i den tekniska utvecklingen är också svår och kostsam.
- Nuvarande upplägg skiljer sig jämfört med Stockholm och Malmö och generellt med privata fordonsägare.
- En trend är minskat underhåll på i första hand elbilar. Det leder på sikt till en minskad beläggning och minskade intäkter. Det förstärks av att tillägg som "ISA" och liknande kommer att bli standard i nya bilar.
- Det är möjligt att upphandla de tjänster som produceras av GSLAB idag.

Extern verkstad med eller utan transporttjänst

- Att gå över till extern verkstad innebär en stor omställning av verksamheten på GSLAB som helhet.
- Att lägga service och underhåll på leverantören skapar ett incitament för att pressa TCO (Total Cost of Ownership) och bli konkurrenskraftig.
- Externa märkesverkstäder kan göra jobb snabbare och kan slå ut kostnad för bättre utrustning på fler kunder/bilar. Detsamma gäller för specialister och nya teknologier.
- Alternativ med transporter från en central punkt hos GSLAB skulle ge fler resor, men även generera ett stort antal nya heltidstjänster med en begränsad kundnytta.

Behov av förändring

Egen verkstad

- Identifiera kompetensbehov och investeringar i utrustning och lokaler så att de är i linje med utvecklingen på fordonsmarknad.
- Samordna investeringsplaner med planer för flytt till nya lokaler.
- Utveckla nya uppdaterade kundprocesser inklusive IT stöd.
- Se över hur andra typer av mobility management påverkar i framtiden. Vilken roll skall GSLAB och verkstaden ta?

Extern verkstad

- Identifiera implementationsperiod för beslutet.
- Plan per verksamhetsobjekt som upphandlas.
- Utveckla nya uppdaterade kundprocesser inklusive IT stöd.

Alternativt/kompletterande scenario

- Kan kvarvarande verkstad stödja utvecklingen av mobilitet genom att ansvara för andra typer av fordon?
- Vad innebär ett alternativ där hela operativa hanteringen läggs ut externt?
- Oavsett alternativ kvarstår behovet av stöd i samband med specifikation av nya fordon. Säkerställ personal och processer för detta ändamål.

Uppdrag och värde för hela staden

Övergripande uppdrag:

- Mobilitet är det samlade behovet för GSLAB och i första hand för persontransporter.
- Minskade utsläpp och klimatpåverkan nås genom omställning i hur mobilitetskrav realiserar.
- Kostnadskontroll för mobilitet området. Både i form av anskaffning och driftskostnader (TCO).
- En störningsfri drift är beroende av fordon med stor tillgänglighet till fordonsverkstad. Gäller särskilt blåljus.

Verkstad och teknikavdelning skapar högst värde genom att:

- Driva omvandling i teknologi och nyttjande. Se beskrivning av framtida mobilitetslösningar inom 5-10 år.
- Driva nyttjande av resurs/fordon tvärs hela staden, optimering per förvaltning är delvis redan uppfyllt.
- Bidra till en övergripande kostnadskontroll genom
 - » Gemensam upphandling av fordon och avtal relaterade till mobilitet
 - » Granska och godkänna kostnadsdrivande aktiviteter som till exempel reparationer och specifikation av alla nyanskaffningar
 - » Kompetenscenter för hur ny teknologi kan införas på bredd och hur gamla speciallösningar kan överföras till ordinarie leverans från till exempel fordonsleverantörer (att driva nya standards)

Tankar runt ett tydligare uppdrag för hela verksamheten framåt i tiden

Kärnuppdrag

- Mobilitet är den samlande kraft i staden som kan driva ett totalt sett färre antal fordon och bättre nyttjandegrad utan begränsning till respektive förvaltnings inventarier (kostnader).
- Flexibilitet och tillgänglighet för blåljus bilar och högspecialiserade fordon med höga tillgänglighetskrav.
- Beställarkompetens och ett kunskapscenter som gör att rätt fordon blir beställda i rätt tid och till rätt totalkostnad.
- Expertkompetens inom omställning till fossilfritt.

Förhållningsätt framåt

- Om GSLAB rör sig uppåt i värdekedjan, bör de utvärdera om det går att släppa delar längre ner i värdekedjan.
- Om någon annan kan göra ett generiskt arbete mer kostnadseffektivt genom en högre volym så bör det utnyttjas. Lägre kostnader är bra ur hela stadens perspektiv givet att servicekvaliteten kan upprätthållas.
- Hur kunderna ser på framtida hantering av fordon behöver utredas vidare, liksom de risker som andra städer identifierat när de valt externa verkstäder.



Rekommendation

- Drift av verkstad i extern regi "3B" rekommenderas
 - » Service, reparation och lånebilar inkluderas i fordonsupphandling.
 - » Utred vidare hur kundstöd i samband med service, reparation och fordonsadministration m.m. kan stödja på bästa sätt vid alternativ 3B.
 - » Utvärdera om dagens resurser i form av lokaler och personal kan användas för att stödja omställning inom mobility management. Det vill säga underhåll av nya typer av fordon.
- En fortsatt drift av befintlig verkstad i egen regi "1" kan ske utan en större ekonomiskt påverkan på hela staden. Men teknikutvecklingen kommer att bli en tilltagande utmaning och medföra investeringar. I plan ligger även en flytt till nya lokaler som sannolikt blir dyrare än dagens och tvingar fram ytterligare investeringar.
- I samband med en omställning där mer av dagens arbete läggs externt rekommenderas ett nytt starkare fokus på kärnuppdraget inom mobilitet och miljö.

Kontakt



HANS-OWE SJÖÖ

hans-owe.sjoo@ekan.com

+46 (0) 733 98 98 61



SYLVESTER WESTERDAHL

sylvester.westerdahl@ekan.com

+46 (0) 707 66 54 88