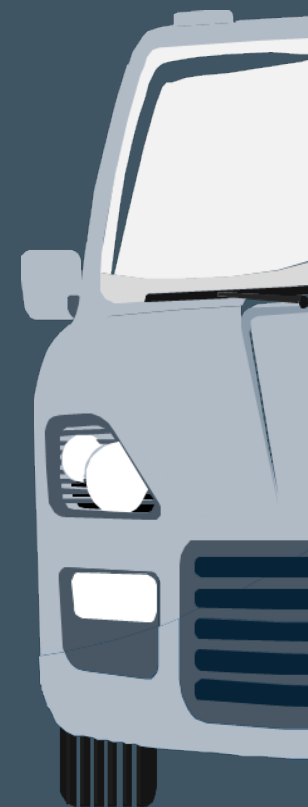


# Kartläggning av inköp och lagerhållning

**Göteborgs Stads Leasing**

Maj 2023

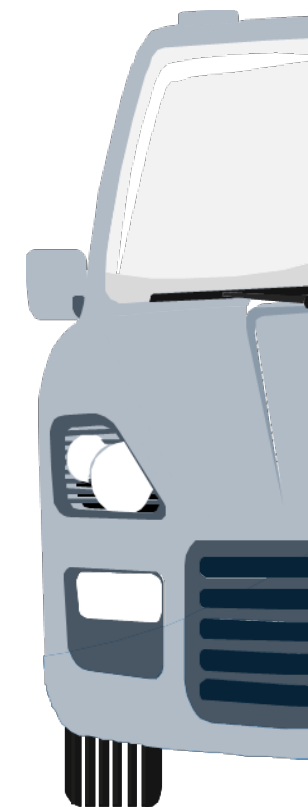


# De två uppdragen har kartlagt nuläget och identifierat förbättringsområden för GSL

## Sammanfattning

---

- Göteborgs Stads Leasing (GSL) är ett internt bolag som har i uppdrag att tillgodose stadens behov av fordon, maskiner, cyklar och annan lös egendom såsom datorer, kopiatorer och möbler
- Syftet med denna rapport är att tydliggöra förbättringsförslag på hur inköpsverksamheten kan organiseras på bolaget, inklusive gränssytor mot kärnverksamheten (främst verkstadsinköp och lagerhantering)
- Under 2022 hade GSL externa transaktioner för ungefär 800 msek, varav ca 274 msek utgörs av fordon, maskiner och verkstadsrelaterade produkter/tjänster
  - Av dessa ca 274 msek utgjorde ca 55 msek köp som relaterar fordon och maskiner för korttidsuthyrning samt varor/tjänster till kärnverksamheten. Därutöver gjordes inköp för ca 25 msek till GSL:s verksamhet och 14 avser msek icke adresserbar spend.
  - Således köper GSL sammantaget för ca 94 msek utöver de köp som avser finansiell leasing
- Totalt nyttjas 322 leverantörer för de 94 msek som avser GSL:s verksamhet. De 10 leverantörerna största står för ca 70%, således är leverantörskoncentrationen hög.
- Leverantörstroheten uppgår till knappt 80%, däremot saknas data för att förstå GSL:s avtalstrohet
- Inköpsorganisationen är fokuserad på att stödja inköp och på att utföra upphandlingar, och består av två personer. Det strategiska arbetet och uppföljningen skulle kunna utvecklas
- GSL har flera olika ytor som nyttjas för lagerhållning av lagervaror, reservdelar, omsättningsvaror, däck och TaGe (begagnade möbler). Behovet av ändrad lagerhållning av varor och reservdelar är begränsat givet behov, åtgång och avtalade leveranstider
- Flertalet av de beställningsflöden som GSL servicecenter har utgår från att minimera väntetider för kund. Detta behöver även fortsättningsvis vara ett fokus
- Utredningen konstaterar att
  - Roller och ansvar i inköpsfunktionen behöver förtydligas och kompletteras med nya arbetsuppgifter som idag inte täcks av befintlig organisation. Detta innebär att komplettera fokus till del hos befintliga resurser och addera strategisk ledning genom en inköpschef, placerad under ekonomichefen
  - Gränssyta mellan inköpsfunktionens och kärnverksamhetens beställningsarbete behöver justeras. Det innebär att utveckla gemensam uppföljning av köp/avtal, regelbundna dialogmöten, och att det finns utpekade individer i kärnverksamheten med ansvar för kravställningsarbete
  - Rutiner för beställning av lagerförda artiklar bör ses över med mål att minska antalet beställningstillfällen utan att påverka tillgänglighet



## Innehåll

## Sida

1. Bakgrund & metod

4

2. Nuläge

8

3. Framtid

27

4. Rekommendation

30

Appendix

39

- Stadengemensamma dokument
- Flöden
- Intervjuer



# 1

## Bakgrund och metod



# GSL:s uppdrag är att tillgodose stadens behov av fordon, maskiner och varutransporter hållbart

## Verksamheten

### Om GSL

Göteborg Stad Leasing AB är ett internbolag inom Göteborgs Stad som vänder sig till stadens verksamheter

### Uppdrag

GSLs uppdrag är att tillgodose Göteborgs Stads behov av fordon, maskiner och varutransporter genom operationell eller finansiell leasing

### “Vår drivkraft – Ett hållbart Göteborg”

#### Affärsidé

Möta stadens behov av leasing och transport stadens förvaltningar och helägda bolag samt bidra till en hållbar utveckling

#### Målsättning

Stadens fordonsflotta ska vara fossilfri 2023

#### Vision

Hållbara transporter och investeringar med innovativt fokus för Göteborg stad

#### Produktansvar

Bolaget ska sträva efter långsiktig utveckling och investeringar ska vara affärsmässigt motiverade för att generera samhällsnytta till staden



# Uppdragen avser att utreda hur inköp och lagret kan utvecklas för att stödja uppdraget

## Bakgrund

- Göteborgs Stads Leasing (GSL) är ett internt bolag som har i uppdrag att tillgodose stadens behov av fordon, maskiner, cyklar och annan lös egendom såsom datorer, kopiatorer och möbler
- Bolaget ska bidra till en hållbar utveckling samtidigt som en hög servicenivå ska upprätthållas för att möjliggöra att kunderna kan fokusera på kärnverksamheten
- Detta ska ske genom kostnadseffektiva leasingavtal med operationellt eller finansiellt leasingupplägg som bland annat ställer krav på innovation och effektivt arbete som möjliggör kostnadseffektivitet, flexibilitet och tillgänglighet
- Totalt köper GSL varor och tjänster för 94 msek per år av 322 leverantörer. Således är inköp av varor och tjänster tillsammans med optimering av lagerhållning viktiga områden för att säkerställa bland annat hållbarhet, servicenivå och kostnadseffektivitet (ex. varor, prisnivå och bundet kapital)
- Därtill upphandlar och avropar GSL fordon och maskiner inom finansiell leasing för ca 180 msek

## Utmaningar

- Bolaget har under en längre tid arbetat på samma sätt kopplat till såväl inköp som lagerhållning
- Majoriteten av inköpsarbetet görs i andra delar än inköpsorganisationen, till stor del servicecenter samt fordon & maskiner som anskaffar ex. fordon, reservdelar, däck och verkstadstjänster
- Inköp- och upphandling (INK) genomförde tidigare upphandlingarna av de verksamhetsunika avtalen, kopplat till framförallt fordon och maskiner, som inte täcks av de stadengemensamma ramavtalen
- Samtidigt var GSL:s egna inköpsorganisation liten och bestod av en person. Under det senaste året har inköpsavdelningen växt och består av i dagsläget av två personer
- Mot bakgrund av ovanstående behöver GSL se över hur inköpsarbetet ska organiseras och möjligheterna till förbättrad lageroptimering så det blir hållbart och kostnadseffektivt samtidigt som servicenivåerna hålls höga

## Uppdrag och frågeställningar

- Syftet med uppdragen är att få förbättringsförslag på hur inköpsverksamheten kan organiseras på bolaget
- Uppdragen omfattar rekommendationer om centralstyrd eller decentraliserat inköp är det bästa lösningar för verksamheten utifrån process- och kostnadseffektivitet samt rättssäkerhet
- Arbetena ska även omfatta förutsättningar för ett gemensamt fysiskt lager, IT system för lagerverksamhet, gränssnitt i arbetet mellan olika avdelningar samt andra system om är kompatibla med dagens verkstadssystem
- Uppdragen har således två huvudfrågeställningar inom inköp och lagerhantering som ska besvaras:

**1** Hur ska inköp organiseras?

**2** Hur ska lagret struktureras?

*Detta dokument utgör, för enkelhet, sammanhållen dokumentation avseende ovan två frågeställningar*

# Arbetet har genomförts under april och maj 2023 och består av flera faser

## Metod

### 1a. Intervjuer och Genomgång

Övergripande förståelse av befintligt arbete och förbättringsområden:


- Intervjuer med relevanta funktioner inom GSL:s organisation
- Genomgång av lager och verkstadsutrymme
- Genomgång av systemstöd och dess funktionaliteter



### 1b. Datainsamling

Insamling av intern- och extern data för att etablera nuläge tillsammans med steg 1a:

- Spenddata
- Leverantörsfakturastatistik
- Direktupphandlingslista
- Egna avtal
- Stadengemensamma avtal
- Ritningar över verkstad och lager
- Branschanalyser
- Benchmarks



Leverantör	Sum of Summa kr	Kategori(er)
ADRIANUS SYSTEMS AB	202 262 296 kr	IT & Kommunikation
INFUT INTERIOR GÖTEBORGS AKTIEFÖLJ AB	14 668 912 kr	Facility Management & Lokalförhå
HEJNE GÖTEBORGS BK AKTIEFÖLJ AB	79 696 764 kr	Fordon, Maskiner & Transport
ALFA SVETSE AB	60 985 015 kr	IT & Kommunikation
DIKELL SERVICE AB	29 910 012 kr	Fordon, Maskiner & Transport
MALSUPPLY AKTIEFÖLJ AB	22 903 868 kr	IT & Kommunikation
TRIMPERT AB	16 806 000 kr	Facility Management & Lokalförhå
VOLVO TRUCK CENTER SWEDEN AKTIEFÖLJ AB	17 499 000 kr	Fordon, Maskiner & Transport
AVIS SVETSE AB	14 775 191 kr	IT & Kommunikation
HRK HÖRNBÄR AB	14 000 000 kr	Fordon, Maskiner & Transport
CANON SYSTEMS AKTIEFÖLJ AB	12 000 797 kr	IT & Kommunikation
MAXIMUS GÖTEBORGS AB	11 252 034 kr	Fordon, Maskiner & Transport
QUINCY AKTIEFÖLJ AB	8 448 012 kr	Fordon, Maskiner & Transport
KVA PMSHINDSERVICE AKTIEFÖLJ AB	8 015 899 kr	Site-Adresser och Spår
VEKORVE ENTREPRENAD AB	8 229 964 kr	Facility Management & Lokalförhå
MERA MASKIN GÖTEBORGS AKTIEFÖLJ AB	7 487 979 kr	Fordon, Maskiner & Transport

Underlag till Nuläge och Framtid

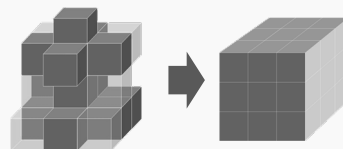
### 1c. Datahantering

Datatvättning för att säkerställa korrekt data:

- Exkludering av interna transaktioner
- Borttagning av dubletter
- Konsolidering av leverantör

Databearbetning som underlag för analys ex:

- Kategorisering av spend
- Matchning mellan avtal, direktupphandlingar och leverantör



### 2 & 3. Nuläge och Framtid

Etablering av nuläge, fokusområden och framtida faktorer att beakta vid rekommendationerna:

- Spend
- Avtalssituation
- Organisationsstruktur inkl. roller, tillhörande processer samt flöden för inköp och lagerhållningen
- Systemstöd
- Trender som påverkar leverantörerna och GSL

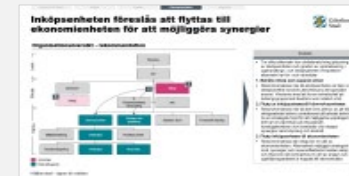


Presenteras i rapporten

### 4. Rekommendation

Sammanställning av rekommendationer för att utveckla inköps- och lagerarbetet:

- Organisering samt beskrivning av roller
- Beslut som påverkar roller och arbetssätt samt dess implementering



**2**

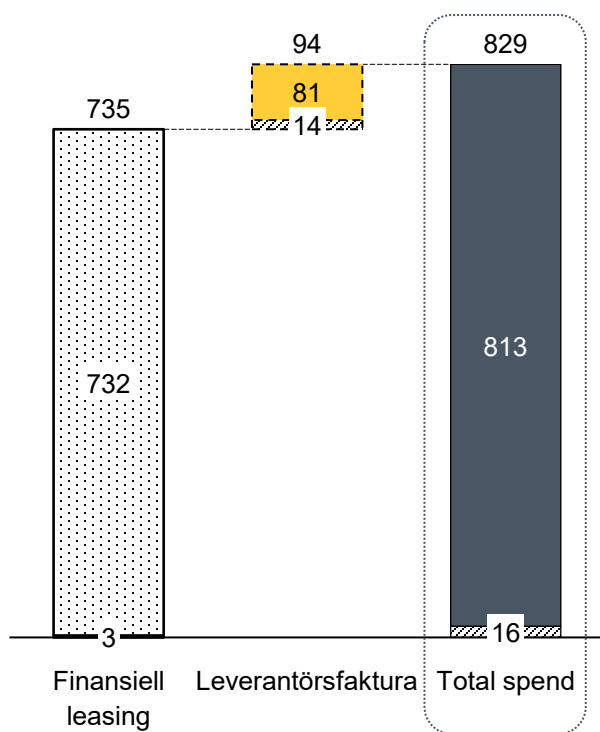
## **Nuläge**



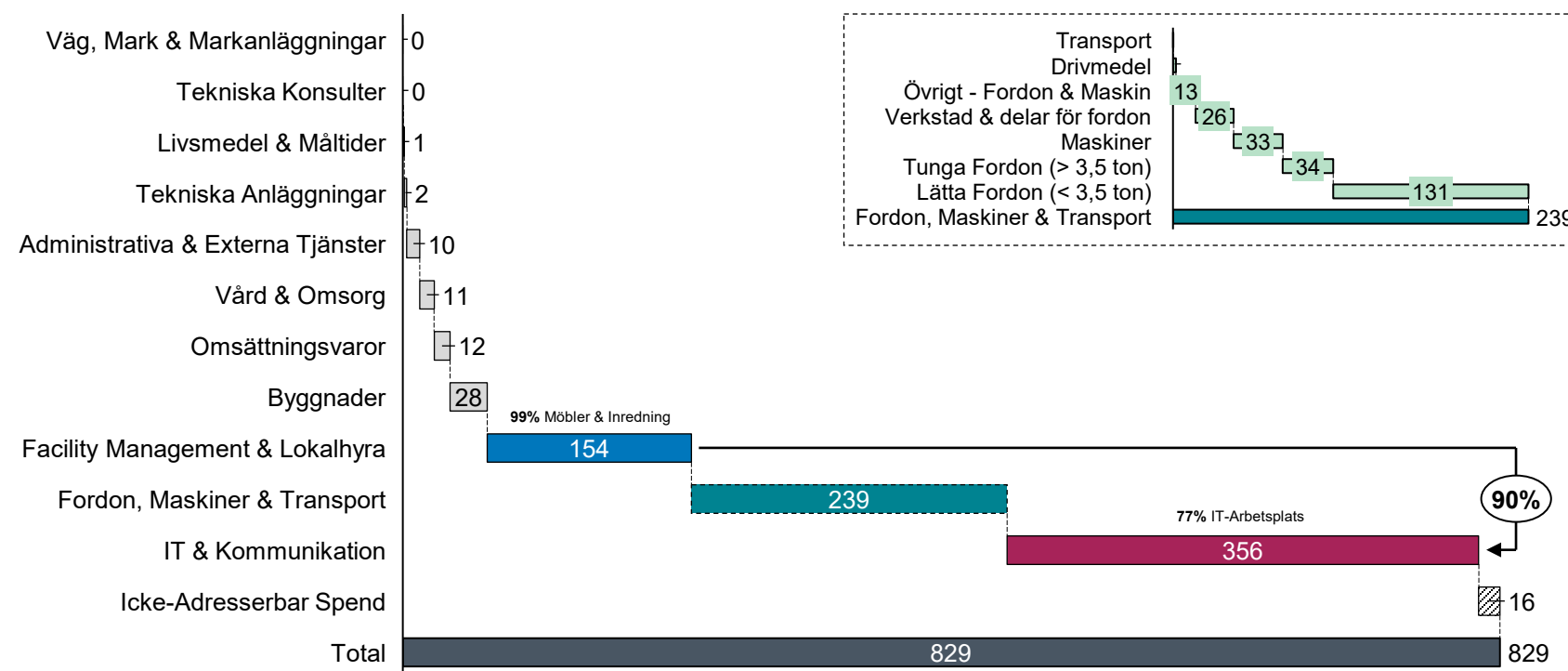


# GSL:s spend utgörs till stor del av finansiell leasing som inte är direkta inköp

## Total spend (msek)



## Fördelning spend per kategorifamilj (msek)

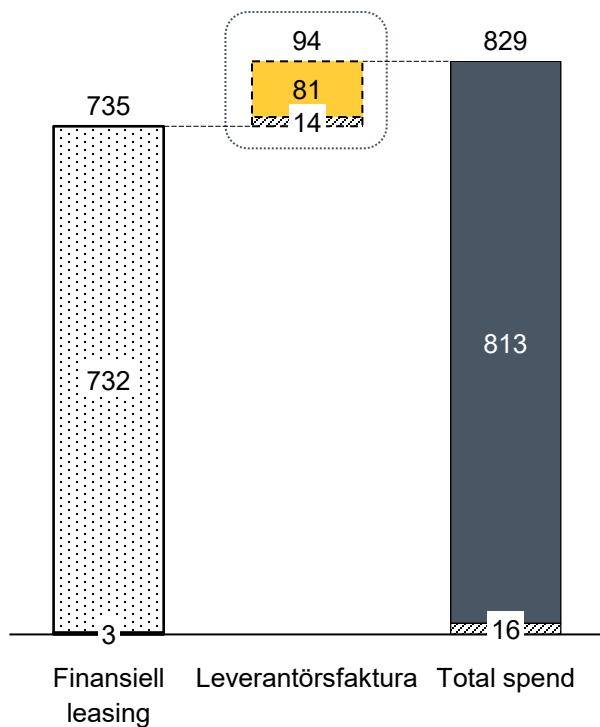


### Slutsats

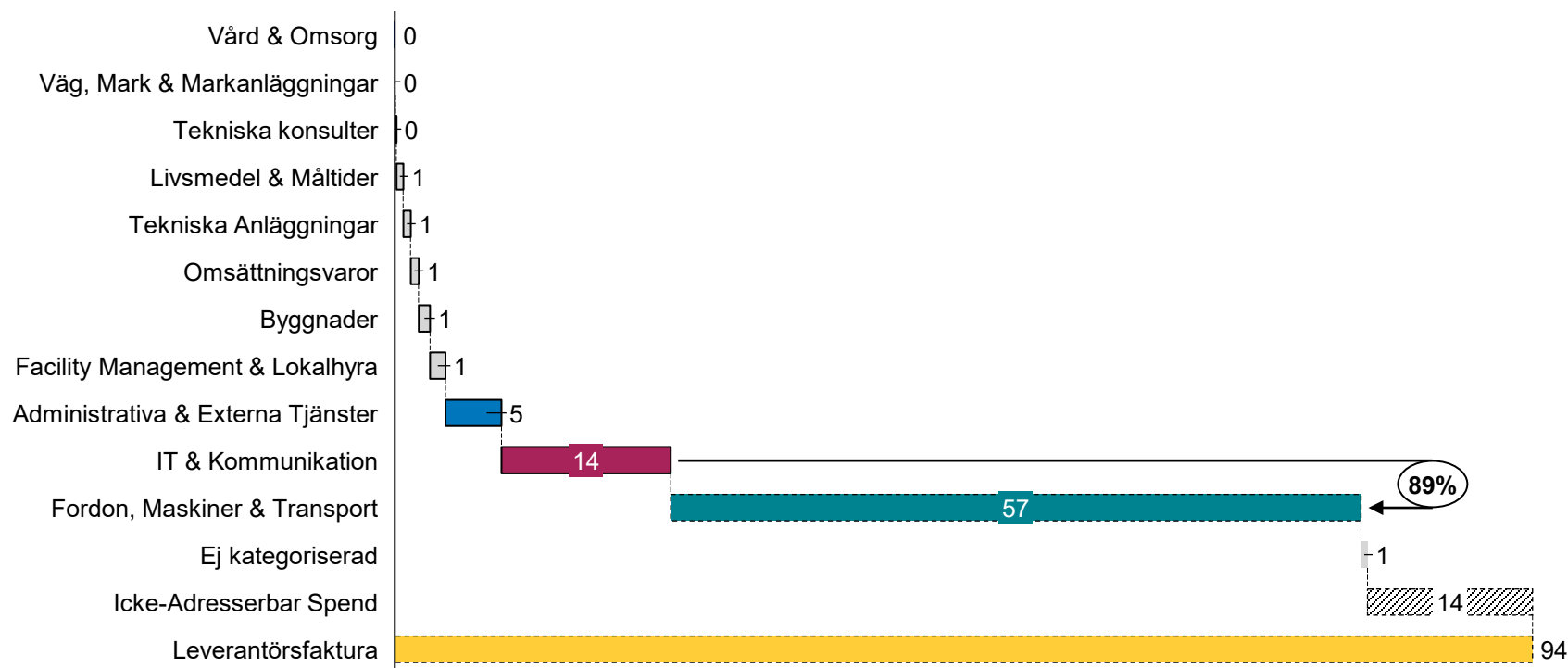
- Till stor del består GSL:s externa spend av finansiell leasing (735 msek) som köps av andra verksamheter men finansieras av GSL vilket syns i den totala spenden
- Den finansiella leasingen avser framförallt IT & Kommunikation (IT-arbetsplats), Fordon, Maskiner & Transporter (Nya bilar) och Facility Management & Lokalhyra (Möbler & Inredning). Om den finansiella leasingen exkluderas (leverantörsfaktura) har GSL en spend på ca 94 msek som framförallt omfattar kategorifamiljen Fordon, Maskiner & Transport (60%). Icke-adresserbar spend är utbetalningar men inte uppfyller spenddefinitionen (ex. pensionsavgifter)

# Majoriteten av leverantörsfaktura består av Fordon, Maskiner & Transport för kärnverksamheten

## Total spend (msek)



## Fördelning spend övrigt per kategorifamilj (msek)



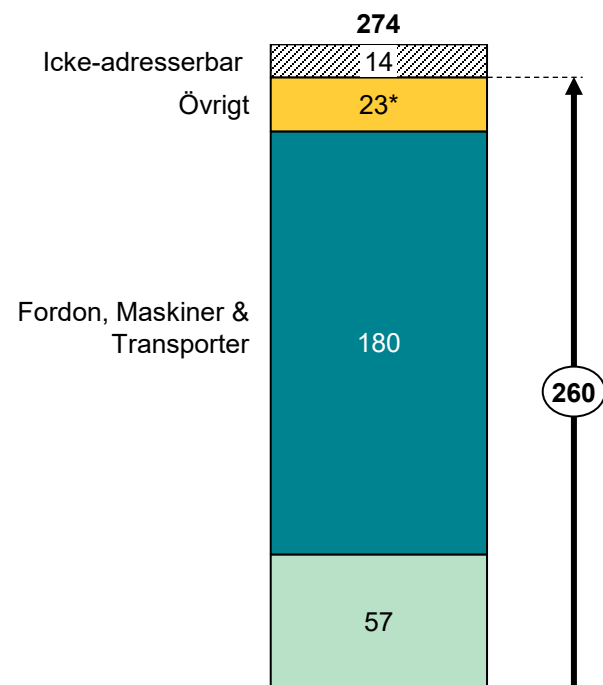
### Slutsats

- GSL:s spend inom Fordon, Maskiner & Transport (71%) inkluderar såväl inköp som inhyring av lätta fordon, tunga fordon, olika typer av maskiner samt kringliggande varor och tjänster. Kategorifamiljen inkluderar även transporter
- Utöver detta köper GSL en del inom IT & Kommunikation som framförallt avser systemstöd för verksamheten. Därtill är en stor icke-adresserbar spend (14 msek), denna data exkluderas i den detaljerade analysen

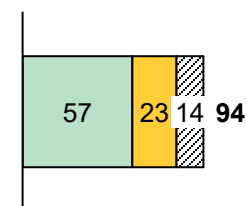
# Totalt förvaltar GSL ca 260 msek i form av Fordon, Maskiner & Transport samt övriga GSL-inköp

## Aktiv förvaltning för GSL (msek)

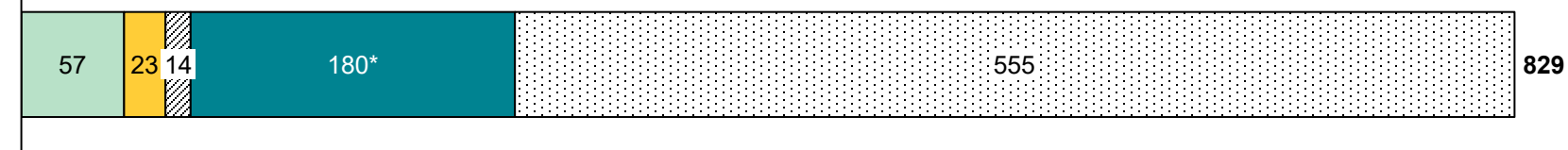
## Datakällor (msek)



### Leverantörsfaktura



### Spenddata



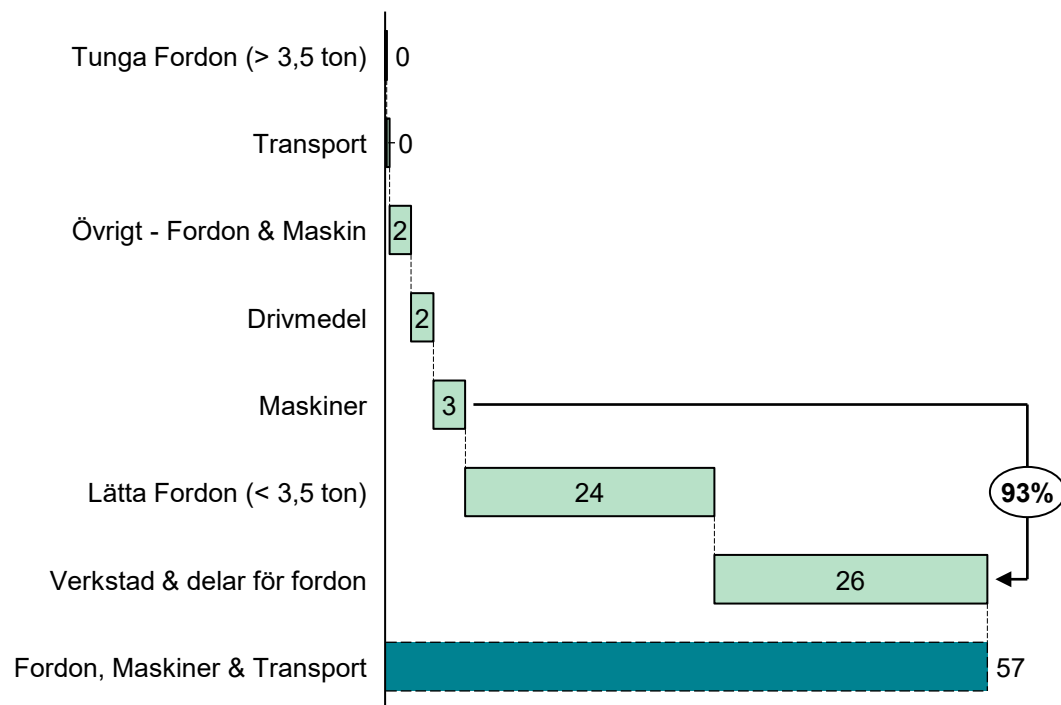
### Slutsats

- Spenddatan utgörs av leverantörsfaktura vilket medför att det finns överlappningar i datan. För att förstå hur stor inköpsvolym som GSL har och hur mycket Fordon, Maskiner och Transport som anskaffas via dem har den aktiva förvaltningen estimerats utifrån spenddata och leverantörsfaktura\*
- 555 msek av spenddatan består av finansiell leasing som inte avropas från GSL:s avtal medan 180 msek inom Fordon, Maskiner & Transport till stor del avropas på GSL:s avtal. En liten del av de 180 msek utgörs av varor/tjänster från INK:s avtal såsom däck och drivmedel och kan därmed inte räknas som aktiv förvaltning

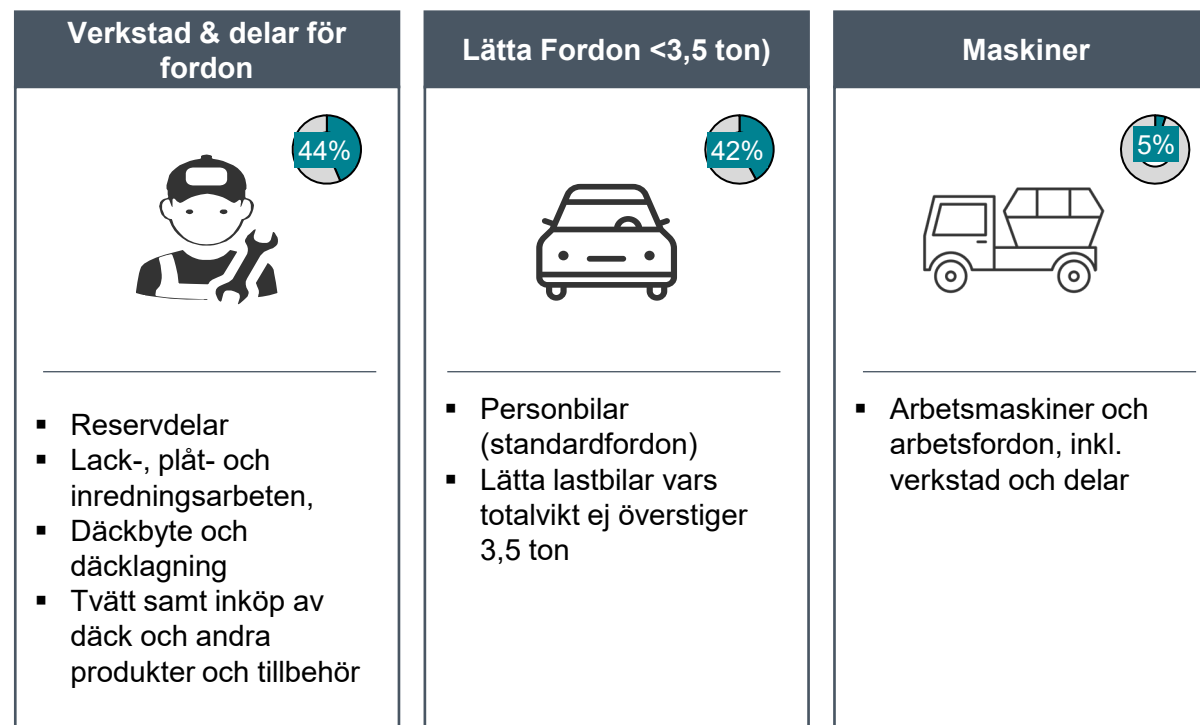
\*Varor/tjänster från INK:s avtal ingår i beloppet, exempelvis däck och drivmedel

# Fordon, Maskiner & Transport består till stor del av Verkstad & delar för fordon samt Lätta Fordon

## Fördelning kategorierna (msek)





















## Tre största kategorierna (93%)

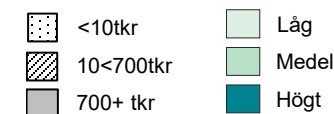


### Slutsats

- Spenden inom Fordon, Maskiner & Transport (71%) utgörs störst del av Verkstad & delar för fordon (21 msek) och Lätta Fordon (24 msek)
- Verkstad & delar för fordon avser många olika varor och tjänster som nyttjas i GSL:s kärnverksamhet
- En del av det som ligger inom Lätta Fordon avser troligtvis Verkstad & delar då vissa av fordonsleverantörerna även levererar reservdelar som ej kunnat särskiljas på grund av datakvaliteten. Resterande del inom lätta fordon avser troligtvis de bilar som nyttjas som korttidsbilar som GSL själv anskaffar

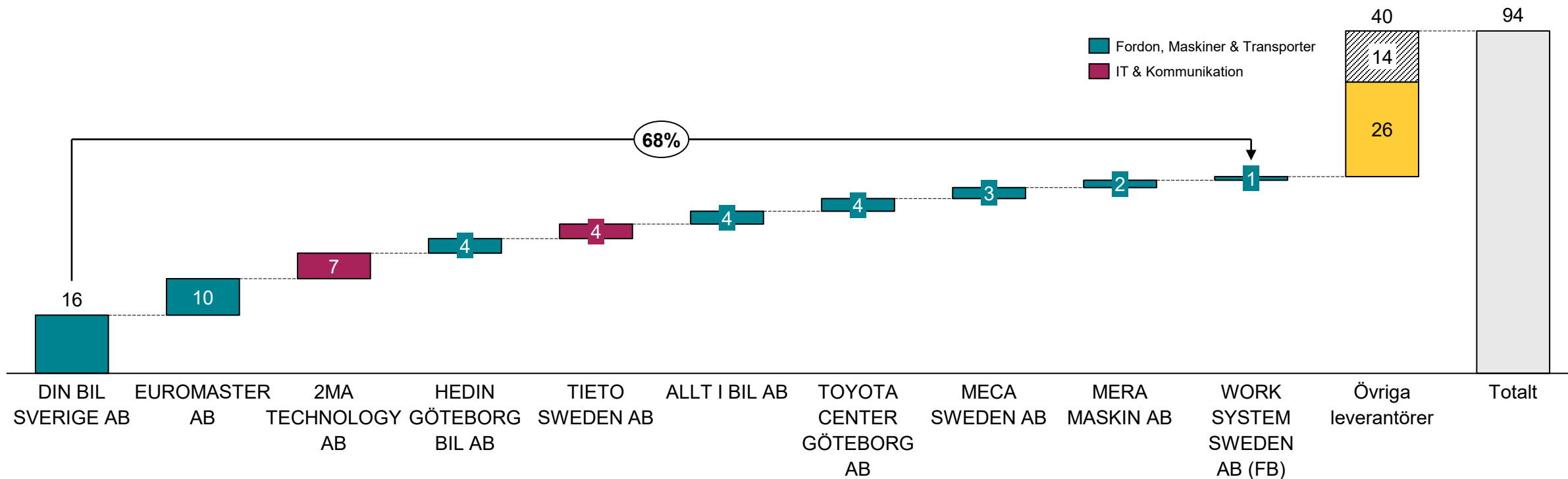
# Totalt nyttjas 322 leverantörer varav majoriteten står för ett lågt värde

Belopp leverantör		Total spend (msek)		%		Antal leverantörer		%	
< Direkt-upphandling	Mindre än 10 tkr	 0,5	0,6%	0,6%	 133	41,4%	41,4%		
	Mellan 10tkr – 50tkr	 2,2	2,8%	24,7%	 87	27%	53,7%		
Mellan 50 tkr – 100 tkr	 2,3	2,9%	 31		9,6%				
Mellan 100tkr – 700tkr	 15,3	19%	 55		17,1%				
> Direkt-upphandling	Mellan 700 tkr – 1 msek	 2,6	3,1%	74,7%	 3	0,9%	4,9%		
	Mellan 1 msek – 5 msek	 24,8	30,9%		 10	3,1%			
	Mellan 5msek – 10msek	 16,8	20,9%		 2	0,6%			
	Mer än 10msek	 15,9	19,8%		 1	0,3%			
<b>Totalt</b>		 80,5			 322				



# De största leverantörerna står för större delen av inköpsvolymerna

## Största leverantörerna (msek)

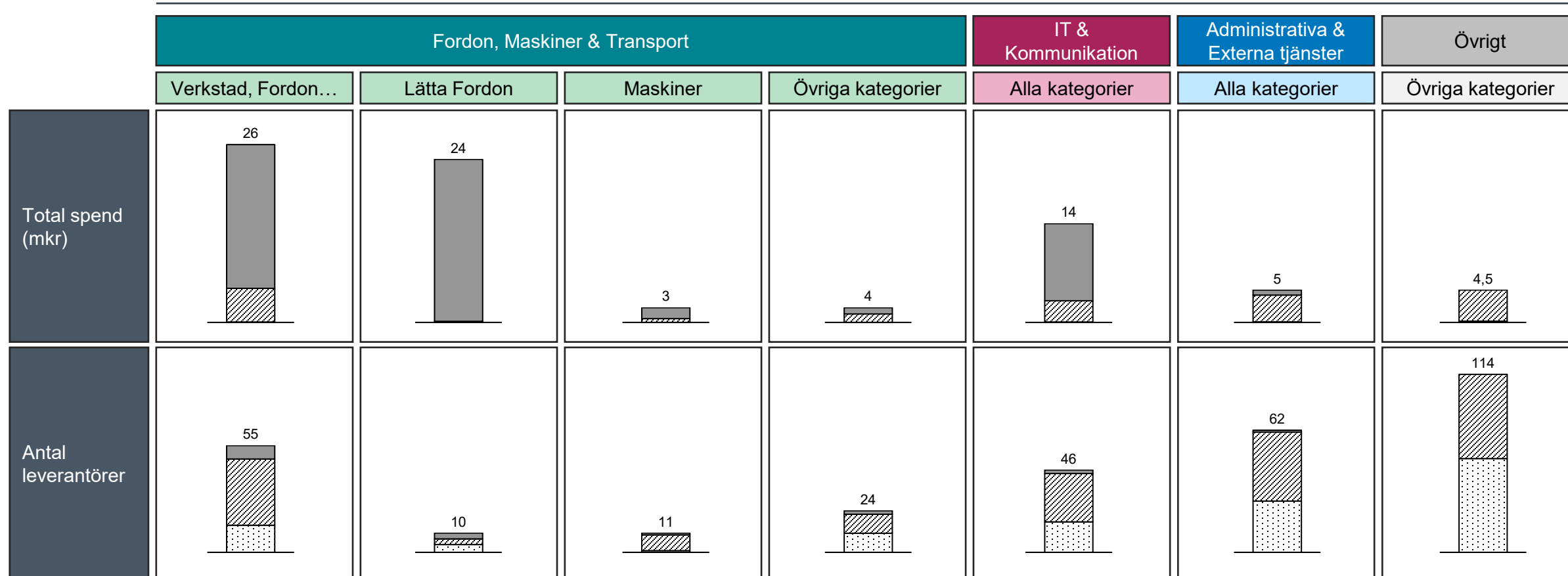





### Slutsats

- Inköpen är koncentrerade till de tio största leverantörerna som står för 68% av spenden. Till stor del är dessa leverantörer inom Fordon, Maskiner och Transport som till stor del levererar Verkstad & delar till fordon och Lätta Fordon
- Din Bil Sverige AB som levererar varor och tjänster på flera avtal är den största leverantören tillsammans med Euromaster AB som tillhandahåller en outsourcad däckhantering

# Verkstad, Fordon & Maskiner har störst spend men antalet leverantörer är störst i Övrigt

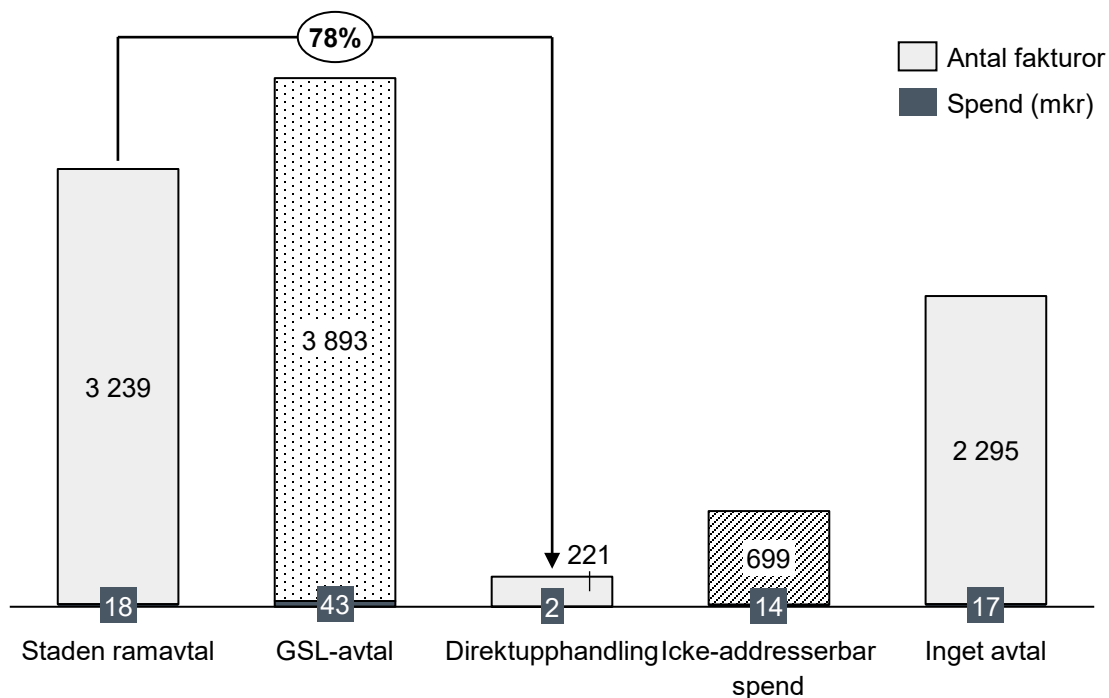
## Fördelning per kategori



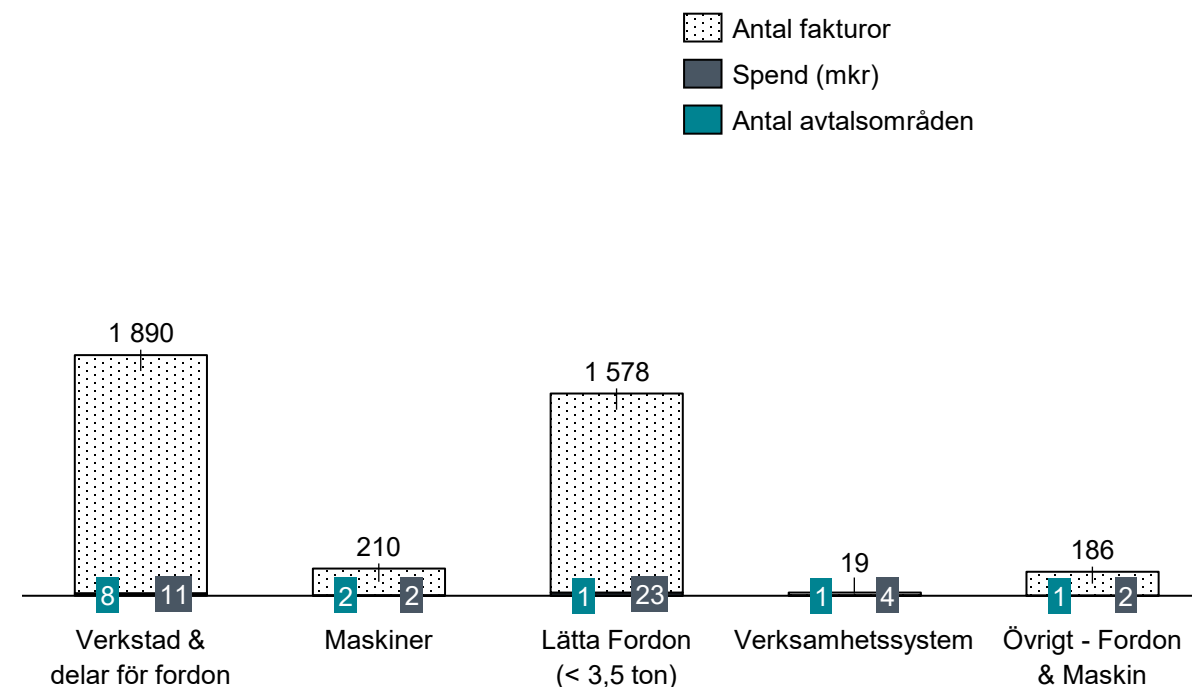
 >Direktupphandling  
 Direktupphandling  
 <Direktupphandling

# Leverantörstroheten är hög och en stor del av inköpen går via GSL avtalade leverantörer

## Leverantörstrohet (msek) och antal fakturor



## Fördelning per kategori GSL-avtal och antal fakturor



### Slutsats

- Leverantörstroheten är hög för de stadengemensamma ramavtalen och GSLs egna avtal. Stora volymer av fakturor hanteras av GSL. Många fakturor går på de stadengemensamma avtalen och Verkstad & delar i förhållande till spend. Fakturorna går inte att likställa med beställningar. Antalet beställningar som görs har inte kunnat utredas. Direktupphandlingssumman stämmer inte med direktupphandlingsfilen, således har inte alla direktupphandlingar från leverantören noteras. Därför finns ett behov av ökad kontroll kring vad som köps, dess nivåer samt om nivåerna riskerar att överstiga direktupphandlingsgränsen och behov av upphandling



# Avtalens omfattning och leveranstid varierar på varans tillgång och leverantörsmarknaden (1/3)

Avtalsområde	Leverantörer	Omfattning	Leveranstid
Bilglas	<ul style="list-style-type: none"> <li>AlltiBil Västra Sverige AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byte av bilglas till GSL:s fordon och tillhörande varor och tjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utförande av tjänsten inom 24 timmar</li> </ul>
Bilskadeverkstäder	<ul style="list-style-type: none"> <li>AlltiBil Västra Sverige AB</li> <li>Göteborgs Bilskadecenter AB</li> <li>Toyota Center Göteborg AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkstadstjänster för löpande reparationer av plåt-, lack- och plastskador med tillhörande tjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reparationen ska slutföras inom 30 dagar efter beställning</li> </ul>
Bärgningstjänster	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistansbolaget rescue Europé AB</li> <li>Kåren Göteborg Ekonomisk Förening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tillhandahållande av bärgningsfordon, inklusive personal och utrustning, för genomförande av bärgningsuppdrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efter erhållet meddelande om bärgningshjälp ska en bärgningsbil vara på plats inom 45 minuter</li> </ul>
Inredning till fordon samt montering	<ul style="list-style-type: none"> <li>System Edström Bilinredningar AB</li> <li>Work Systems Sweden AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviceinredningar såsom skåp och hyllor för montering i beställarens skåpbilar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 arbetsdagar (inte monterade)</li> <li>7 arbetsdagar (halvmonterade)</li> </ul>
Oljor och vätskor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuchs Lubricant Sweden AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reservdelar och fordonsrelaterade produkter till Göteborgs Stads fordonspark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bulkprodukter - 5 arbetsdagar</li> <li>Förpackningsprodukter - 2 arbetsdagar</li> </ul>
Varningsljus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoexperten</li> <li>Meca Sweden AB</li> <li>TH Pettersson AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varningsljus, blyxtljus och tillhörande tillbehör för Göteborg Stads Leasings fordon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 arbetsdagar efter beställning</li> </ul>

# Avtalens omfattning och leveranstid varierar på varans tillgång och leverantörsmarknaden (2/3)

Avtalsområde	Leverantörer	Omfattning	Leveranstid
Verkstadstjänster	<ul style="list-style-type: none"> <li>AlltiBil Västra Sverige AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fordonsverkstäder för service och reparationer på personbilar och lätta lastbilar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reparation/service samt avlämning senast 48 timmar efter avhämtning</li> </ul>
Fordon	<ul style="list-style-type: none"> <li>AlltiBil WS Försäljning AB</li> <li>Bilia Personbilar AB</li> <li>Din Bil Sverige AB</li> <li>Hedin Göteborg Bil AB</li> <li>Neoplan Väst Aktiebolag</li> <li>Toyota Center Göteborg AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personbilar och lätta lastbilar upp till 3,5 ton i 29 fordonsklasser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fordon - 6-7 månader</li> <li>Originalreservdel - 2 arbetsdagar</li> </ul>
Arbetsmaskiner för park- markvårds- och fastighetsskötsel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agria trädgårdsmaskiner AB</li> <li>Andrésen maskin AB</li> <li>Axima AB</li> <li>Bengt bergs maskinservice aktiebolag</li> <li>Gunnars maskiner AB</li> <li>HTC högtryckscenter i väst AB</li> <li>Kärcher AB</li> <li>Maskinparken Göteborg AB</li> <li>Mera maskin Göteborg aktiebolag</li> <li>Ströman Maskin AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabriksnya arbetsmaskiner och mindre arbetsfordon</li> </ul>	Traktorer – 120 kalenderdagar Åkgräsklippare, redskapsbärare och kompaktlastare – 100 kalenderdagar Robotgräsklippare – 30 kalenderdagar

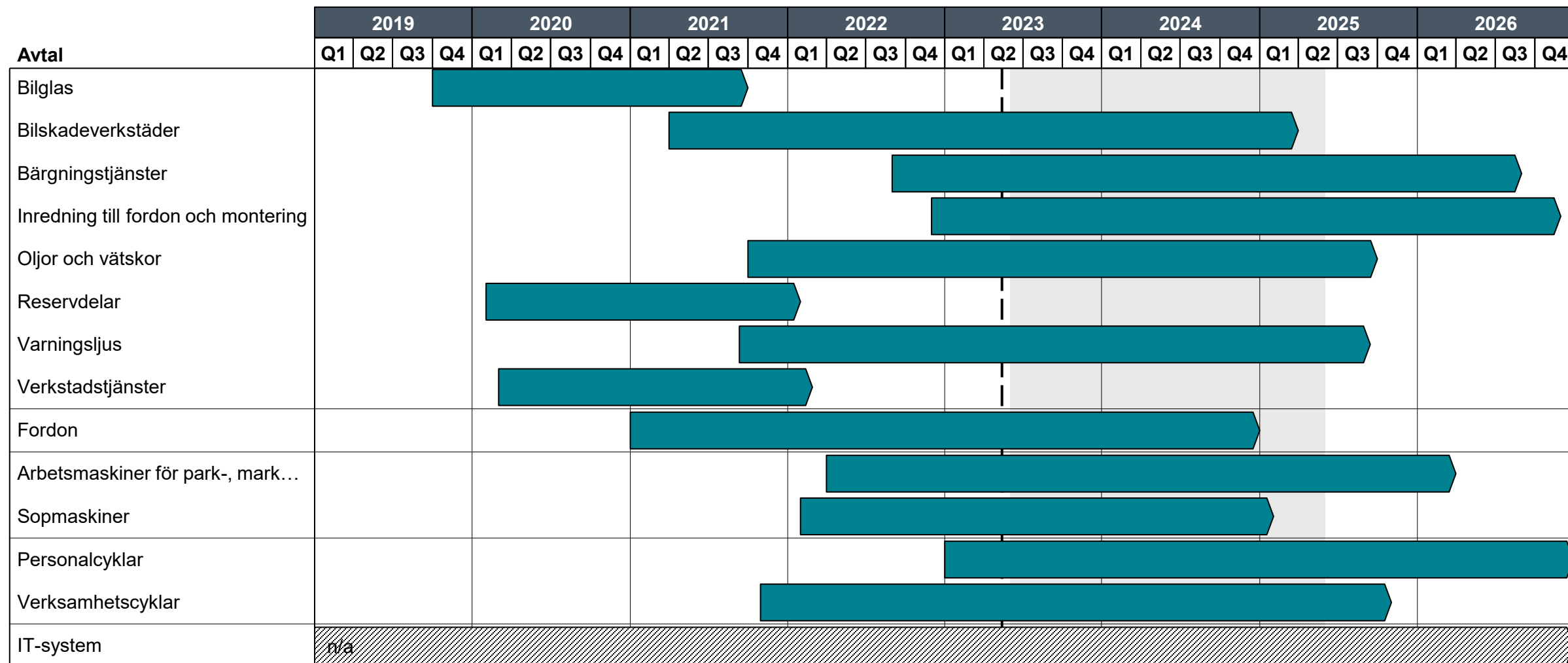
# Avtalens omfattning och leveranstid varierar på varans tillgång och leverantörsmarknaden (3/3)

Avtalsområde	Leverantörer	Omfattning	Leveranstid
Sopmaskiner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ströman Maskin AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabriksnya sopmaskiner av två olika typer samt årlig service, underhåll och reparationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sopmaskiner – max 7 månader efter beställning</li> </ul>
Personalcyklar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bike action i Sverige AB</li> <li>Bike Fixx Sverige AB</li> <li>Bikeplace Andreas och Marcus AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardcyklar, elcyklar samt last- och lådcyklar som hyrs ut som personalförmån till stadens anställda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 arbetsdagar</li> </ul>
Verksamhetscyklar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bike action i Sverige AB</li> <li>Ecoride AB</li> <li>Gaiavelo AB</li> <li>Vässla AB</li> <li>Åke Andreasson Sportservice AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cyklar, elcyklar, cykelreparation och service av cyklar till personal inom beställarens och Hyrestagarens verksamhet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 veckor</li> </ul>
IT-system	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tieto Sweden AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-system för hantering av leasing samt övriga tjänster inklusive tilläggstjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>

## Slutsats

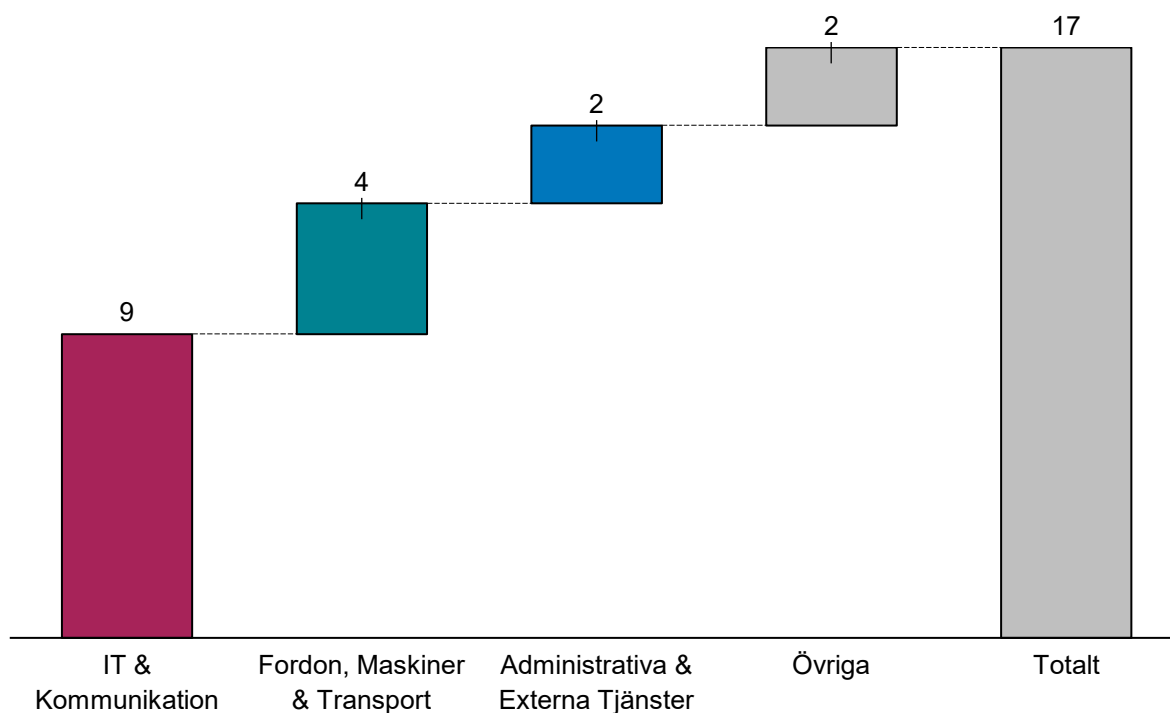
- GSL har en rad olika avtal som avser framförallt varor och tjänster kopplat till Fordon, Maskiner och Transport. Dessa nyttjas för egna inköp och finansiell leasing av varor och tjänster inom kategorifamiljen. I vissa fall återfinns leverantörerna inom flera avtalsområden
- Antalet avtal, leverantörer, omfattning och leveranstid beror på varan och tjänstens kritikalitet, tillgång och den specifika leverantörsmarknaden. För varor och tjänster som är lagerförda är leveranstiderna oftast kortare medan reservdelar och nya fordon/maskiner har längre leveranstider

# Planeringsarbetet för majoriteten av upphandlingarna måste initieras inom närmaste året

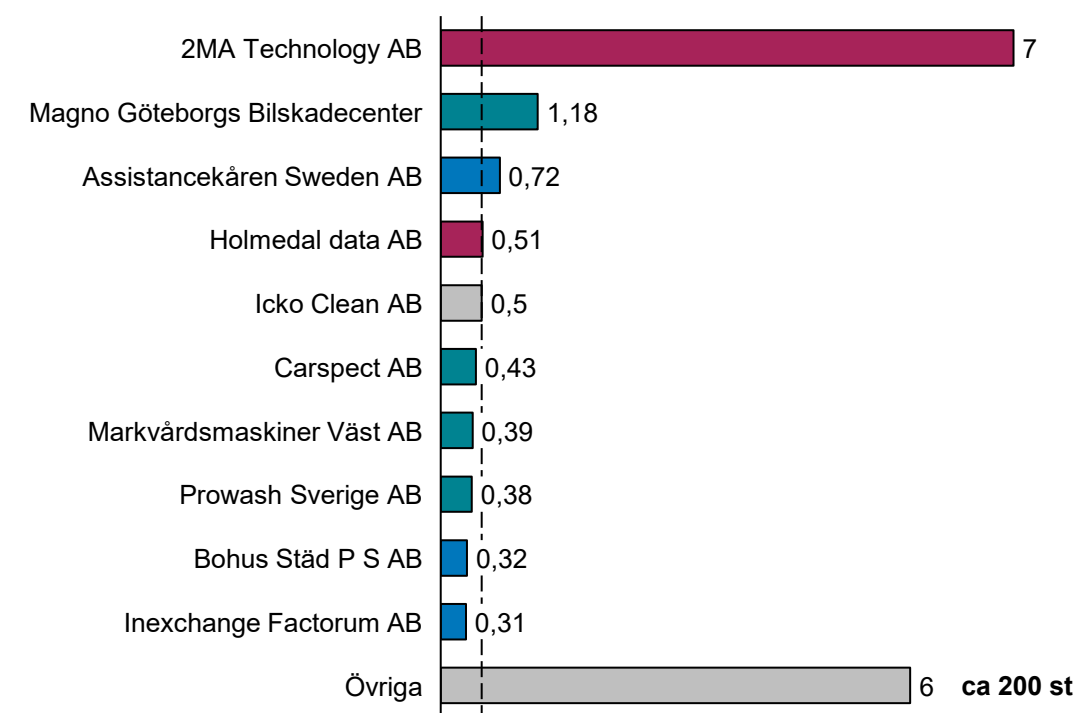


# Leverantörerna utan identifierade avtal består till stor del av låga volymer

## Fördelning inget avtal per kategorifamilj (msek)



## Största leverantörerna utan avtal (msek)

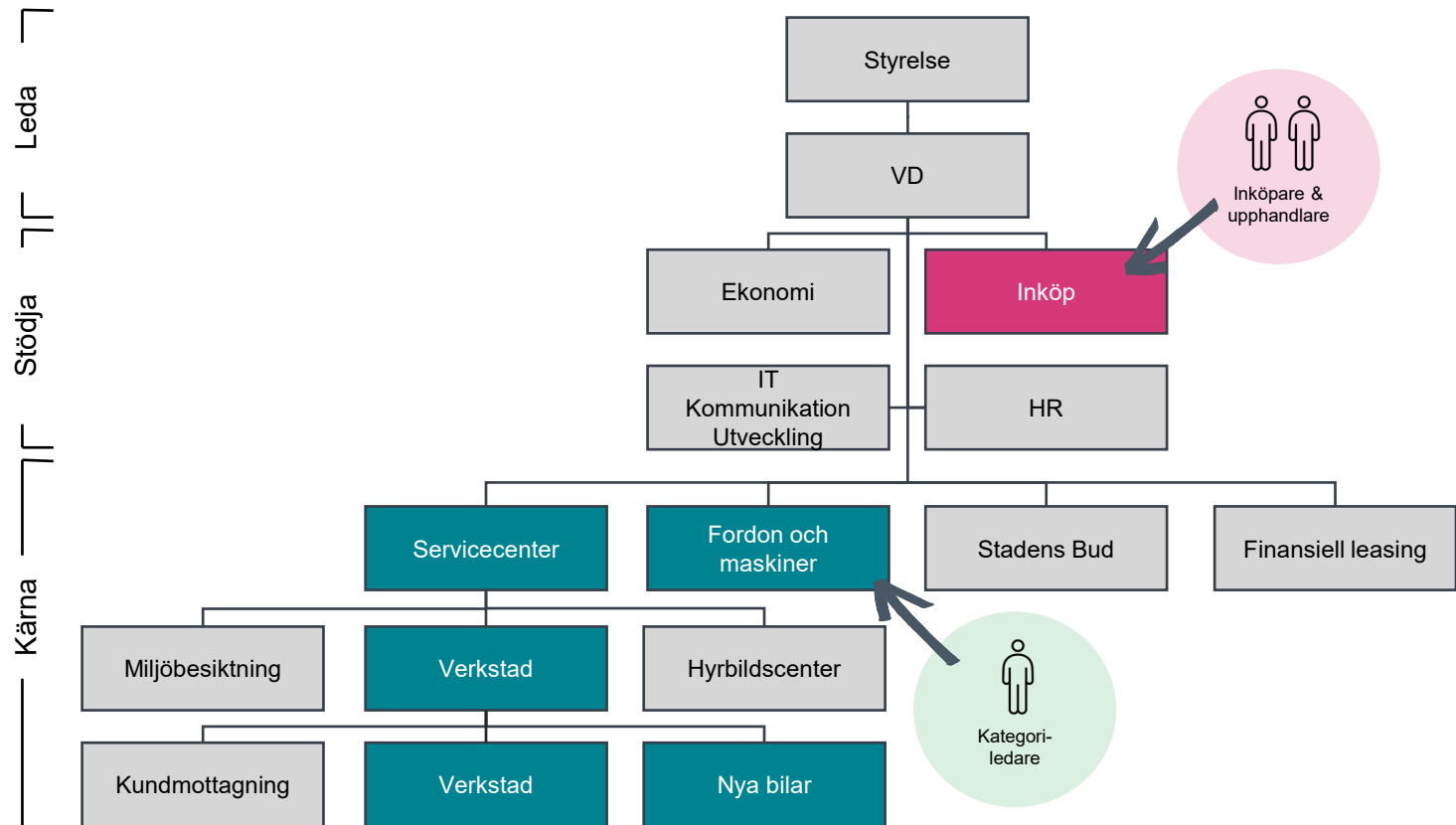


### Slutsats

- Totalt köpte GSL varor och tjänster utan avtal för 17 miljoner under 2022 vilket motsvarar 21% av totala spenden. Med den största leverantören, 2MA Technology AB, som utgör nästan hälften av volymen, pågår ett arbete med att upprätta avtal. Exkluderas denna spend blir volymen utanför avtal låg, med låga värden per leverantör
- När försäkringsärenden uppstår får GSL fakturan från verkstaden dit försäkringsbolagen skickat bilen, vilket leder till att Magno har en hög spend utan GSL avtal. Avtal fanns tidigare med Assistanceläkaren, varav ett överlapp har uppstått under sista kvartalet när informationen om ny leverantör inte har gått ut till alla förare

# Många inom verksamheten är involverade i upphandlings- och inköpsarbetet

## Organisationsöversikt - Nuläge



### Slutsats

- GSL:s inköpsenhet är liten och består av en upphandlare och en inköpare som framförallt arbetar med de taktiska och operativa processerna
- Två kategoristyrningsarbeten drivs av GSL där kategori-ledaren för Lätta Fordon finns i Fordon & Maskiner
- Därtill är många andra inom verksamheten involverade i upphandlings- och inköpsprocessen (beroende på flöde)

### Inköpsflöden inom organisationen



Inom organisationen finns flera flöden i upphandlings- och inköpsarbetet (se appendix)



■ Ansvariga  
■ Högt deltagande

# Verksamheternas involvering beror, naturligt, på vilka varor och tjänster som anskaffas

Enhet		Strategiska	Taktiska	Operativa	Stöd	
Leda	Styrelse					
	VD					
Stödja	Ekonomi					
	Inköp					
Kärna	IT, kommunikation och utveckling					
	HR					
	Service-center	Miljöbesiktning				
		Kundmottagningen				
		Verkstad				
		Nya bilar				
	Hyrbilscenter					
Fordon och Maskiner						
Stadens bud						
Finansiell leasing						

## Slutsats

- Den operativa processen har samma grundläggande steg oavsett vara/tjänst:
  - Hantera behov
  - Hantera orderläggning och skapa order
  - Hantera godsmottagning (vid vara)
  - Ta emot och verifiera fakturan samt betala
- Dock varierar flödena (dvs. hur och vem som är involverad beroende på vara och tjänst)
- Servicecenter ansvarar för större delen av flödena kopplade till fordon då de har stor insikt i behoven medan inköpsavdelningen tar större ansvar för resterande inköp. Till viss del saknas kontroll framförallt kring Servicecenters inköp
- Följande flöden har identifierats:
  - Verkstad (ink. Däck)
  - Nya bilar
  - IT (Verksamhetssystem)
  - Omsättningsvaror
  - Övrigt

 Ansvariga  
 Högt deltagande  
 Deltagande

# Beroende på flöde nyttjas olika system. Avtalsdatabas för Fordon, Verkstad och IT saknas

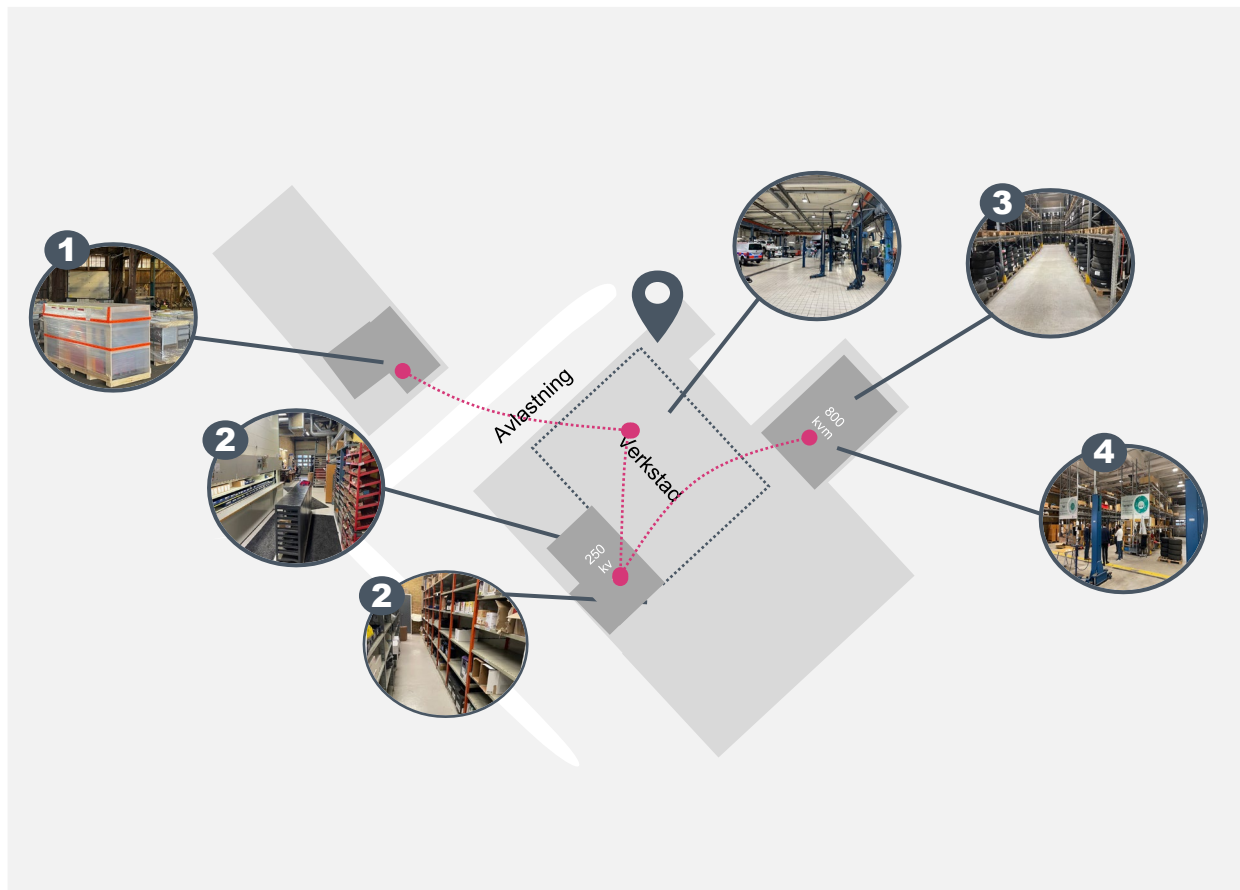
System	Beskrivning	Verkstad	Fordon	IT	Omsättning	Övrigt
Procedo	Inköps- och fakturahanteringssystem med funktioner för att skapa inköpsorder, hantera leverantörsavtal och godkänna fakturor				✓	✓
Boka	System för hantering av bokningar och scheman	✓	✓			
Winassist	Verkstadssystem för översyn och hantering av arbetsorder, reservdelar och lagersaldo	✓				
Beställningskataloger	Leverantörs- och märkesspecifika produktkataloger används vid identifiering av reservdelar inför beställning	✓				
Tensign	Digitalt upphandlingsverktyg med funktionalitet för att publicera upphandlingsdokument och hantera anbud	✓	✓	✓		
Excel/Lean-ark	Exempelvis för bevakning och tidsplanering av beställningar av inredning och beställningsvolymerna av däck samt direktupphandlingar*	✓	✓		✓	✓

\*Creditsafe nyttjas inför direktupphandling



# Möjligheterna till förbättrad lagerhållning anses begränsade givet förutsättningarna i verksamheten

## Översikt fastighet och lager



1. Lager för inredning samt cykelförråd 2. Lager för reservdelar samt omsättningsvaror 3. Däcklager 4. Tage-lager

Hållbar stad – öppen för världen

### Slutsats

- GSL har flera olika ytor som nyttjas för lagerhållning av lagervaror, reservdelar, omsättningsvaror, däck och Tage (begagnade möbler)
- Behovet av ändrad lagerhållning av varor och reservdelar är begränsat givet behov, åtgång och avtalade leveranstider
- Därtill konstateras att placering, struktur och dimensioner möjliggör ett effektivt arbete och därigenom hög servicegrad
- Däremot kan rutinerna för frekvens och tidpunkt vid beställning ses över för att minska transporter, upptagen yta och kapitalbindningen samt ökad kontroll genom färre beställningar
  - Lagervarorna beställs och levereras dagligen utifrån omsättningshastighet och rekommenderad lagernivå i systemet
  - Behovet av reparationer varierar, således reservdelarna, då fordonsflottan består av många olika märken, modeller (>21 st) och årsmodeller
  - Lagerytan för däck har reducerats senaste åren till följd av outsourcing av däckhantering, vilket gett mer yta till Tage-lagret, som växer alltmer givet fokuset på cirkularitet och hållbarhet
  - En del inredning lagerförs under en lägre period då leveranstiderna av fordon flyttas fram vilket leder till kapitalbindning och upptagande av lageryta som skulle kunna nyttjas för exempelvis Tage

# Nulägesanalysen visar att det finns viktiga områden att beakta och adressera i framtida arbete



## Slutsatser från nulägesanalysen



Inköpen kopplat till kärnverksamheten kräver en annan beställarkompetens än andra inköp exempelvis resor, IT och FM



Kärnverksamhetens inköp har en direkt påverkan på servicegrad vilket ställer höga krav på avtalens formuleringar gällande leveranstider, sortiment, ersättningsvaror samt tydliga beställningskanaler



Etablera regelbunden kontroll över ej avtalsbundna transaktioner/leverantörsfakturor



Kontrollen behöver förstärkas och implementeringen av avtal i kärnverksamhetsflödena förbättras, exempelvis genom uppföljning av priser, rabatter samt huruvida varor/tjänster är inkluderade i avtal



Ökad samverkan för bättre upphandlingsförberedelser



Förändrad frekvens av lagerbeställningar (dagligen) för ökad effektivitet och kontroll samt minskade transporter



Placering av lager/förråd påverkar inte servicegrad mot kund negativt

\* För detaljering, se rekommendation

## Slutsats

Nulägesanalysen visar att inköpsarbetet sätter ramarna för lagerhanteringen i form av exempelvis vilka varor som köps samt dess volymer och frekvens. Då vinsterna av förändrad placering och struktur för lagerhållning bedöms vara låg bör inköpsarbetet stå i fokus

Nedan listas övergripande behov av förändringar:

- Roller och ansvar i inköpsfunktionen behöver förtydligas och kompletteras med nya arbetsuppgifter som idag inte täcks av befintlig organisation\*
- Gränsyta mellan inköpsfunktionens och kärnverksamhetens beställningsarbete behöver justeras\*
- Rutiner för beställning av lagerförda artiklar bör ses över med mål att minska antalet beställningstillfällen utan att påverka tillgänglighet

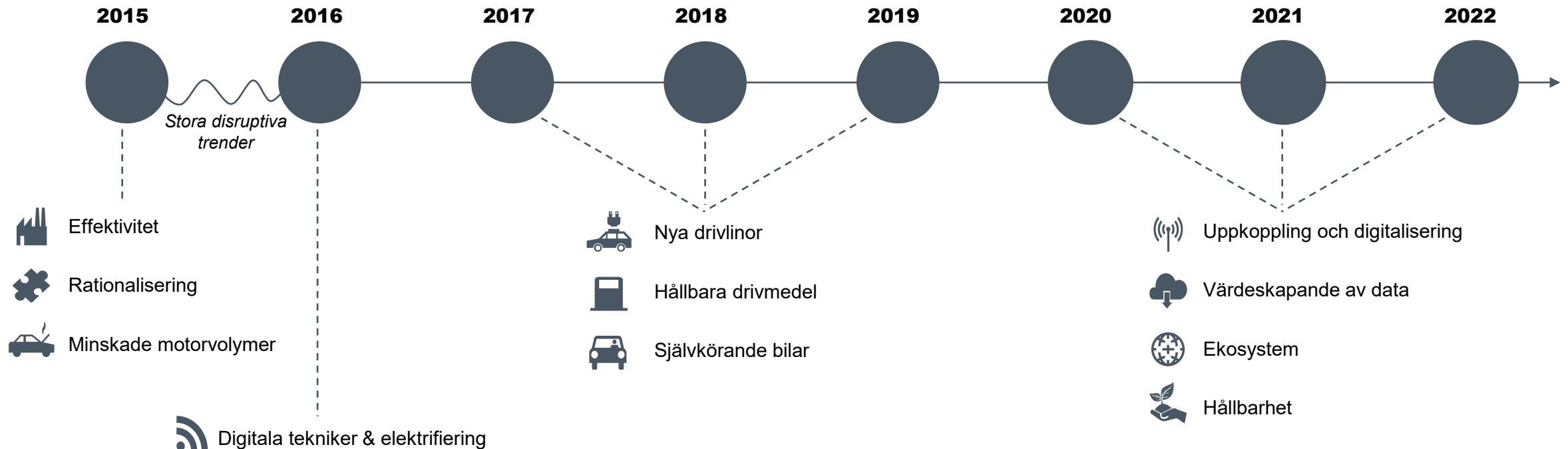
**3**

## **Framtid**



# Megatrenderna inom fordonsindustrin får effekter på hela värdekedjan

## Trender inom fordonsindustrin enligt KPMG:s Automotive survey



### Slutsats

- Elektrifiering, digitalisering och hållbarhet kräver stora investeringar av OEM:s. Samtidigt visar prognoserna att möjligheten till ökad nybilsförsäljning är begränsad, framförallt på de mogna marknaderna. Därtill är möjligheterna till kostnadsbesparingar och förbättrade marginaler låga, samt kundbehoven förändrade vilket leder till ett fokus på nya/förändrade affärsmodeller som genererar nya intäktströmmar genom hela fordonens livscykel samtidigt som kundupplevelsen förbättras
- Detta påverkar samtliga aktörer inom värdekedjan, till stor del de som arbetar med återförsäljning/distribution och underhåll/service

# Alla aktörer påverkas av ändringarna i värdekedjan, inklusive GSL

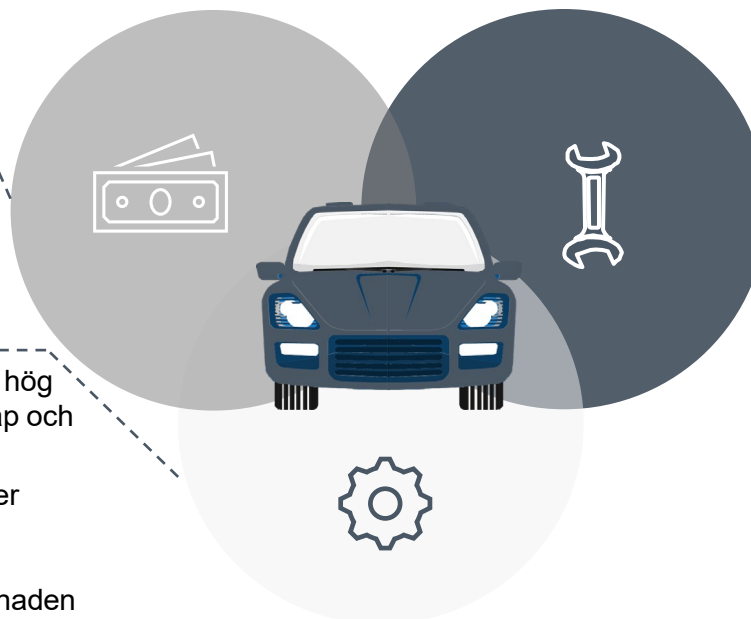
## Trendernas påverkan på fordon, underhåll och reparation

### Nya affärsmodeller

- I de nya affärsmodellerna sker ett skifte mot kundcentrering där syftet är att skapa en sömlös kundupplevelse i ett ekosystem
- Fokus går från nybilsförsäljning (ett tillfälle) till återkommande försäljning av tjänster och produkter som skapar nya intäktsströmmar genom hela livscykeln

### Ändrad marknad

- Nya affärsmodeller, minskade marginaler och en hög konkurrens på marknaden leder till att partnerskap och konsolideringar etableras i hela branschen
- Därtill förväntas OEM:s att öka sitt ägarskap under hela livscykeln för att möjliggöra förbättrad kundupplevelse, genom ex. agentmodellen samt eftermarknaden, vilket påverkar leverantörsmarknaden



### Ändrat behov/utbud av service och reservdelar

- Elfordon har färre reservdelar/komponenter som behöver repareras och underhållas
- Därtill förväntas minskat körande och nya teknologier med förbättrad säkerhet, leda till minskat behov av reparation och underhåll
- Samtidigt kommer priserna för reservdelarna att öka då komponenterna blir mer komplexa och med ny teknologi
- Den ökade komplexiteten i utförandet av reparation och underhåll, kommer också att förändra krav på utförarens kompetens och säkerhet i verkstäder
- Uppkopplingen och digitaliseringen kommer även att minska garantikostnader, bättre prognostisering och förutsägbarhet kring reparationer, underlag för planering kring reservdelar och minskade ledtider. Således blir behovet av access till data viktigt för att skapa en bra kundupplevelse

### Slutsats

- De övergripande trenderna inom fordonsindustrin kommer att påverka GSL. Behovet på tjänster, kravet på kompetens och kundens förändrade krav kommer att ändras samtidigt som leverantörsmarknaden kommer att förändras såväl för nybilsförsäljning som reservdelar/service. Dock bedöms detta inte störa GSL:s arbetssätt inom inköp eller lagerhållning signifikant under de kommande två åren. Men det strategiska/ taktiska arbetet blir än viktigare för att möjliggöra ändamålsenliga avtal samtidigt som det krävs en ökad styrning och kontroll för att säkerställa att priserna är i linje med avtalade priser då priserna förväntas öka inom de närmsta åren.

# 4

## Rekommendation



# Principerna för rekommendationerna utifrån nulägesanalysen och omvärldsbevakningen



## Vägledande principer för rekommendation



### Resurseffektivitet

- Inköps- och upphandlingsarbetet ska ha effektiva processer och flöden som säkerställer att rätt vara och tjänst anskaffas samtidigt som avtal, ramverk och regelverk efterlevs



### Rätt vara och tjänst

- Upphandlingarna ska utifrån varan/tjänsten, dess leverantörsmarknad och verksamhetens behov. Inköpen ska säkerställa att rätt vara och tjänst anskaffas utifrån verksamhetens behov



### Upprätthålla kundservice

- Rekommendationerna ska inte störa väletablerade processer och försämra kundupplevelsen genom längre ledtider och felaktiga beställningar



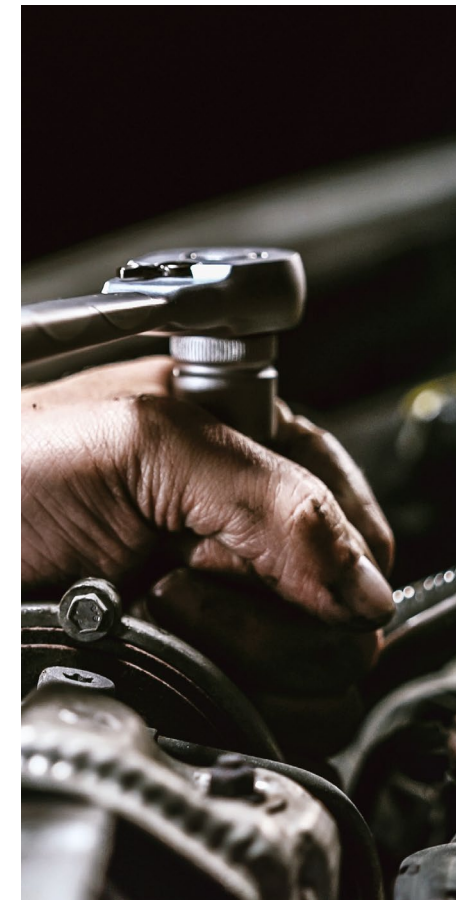
### Inköpssynergier

- Organisationen med tillhörande processer och flöden ska säkerställa att synergier möjliggörs genom strategiska angreppssätt och bättre uppföljning



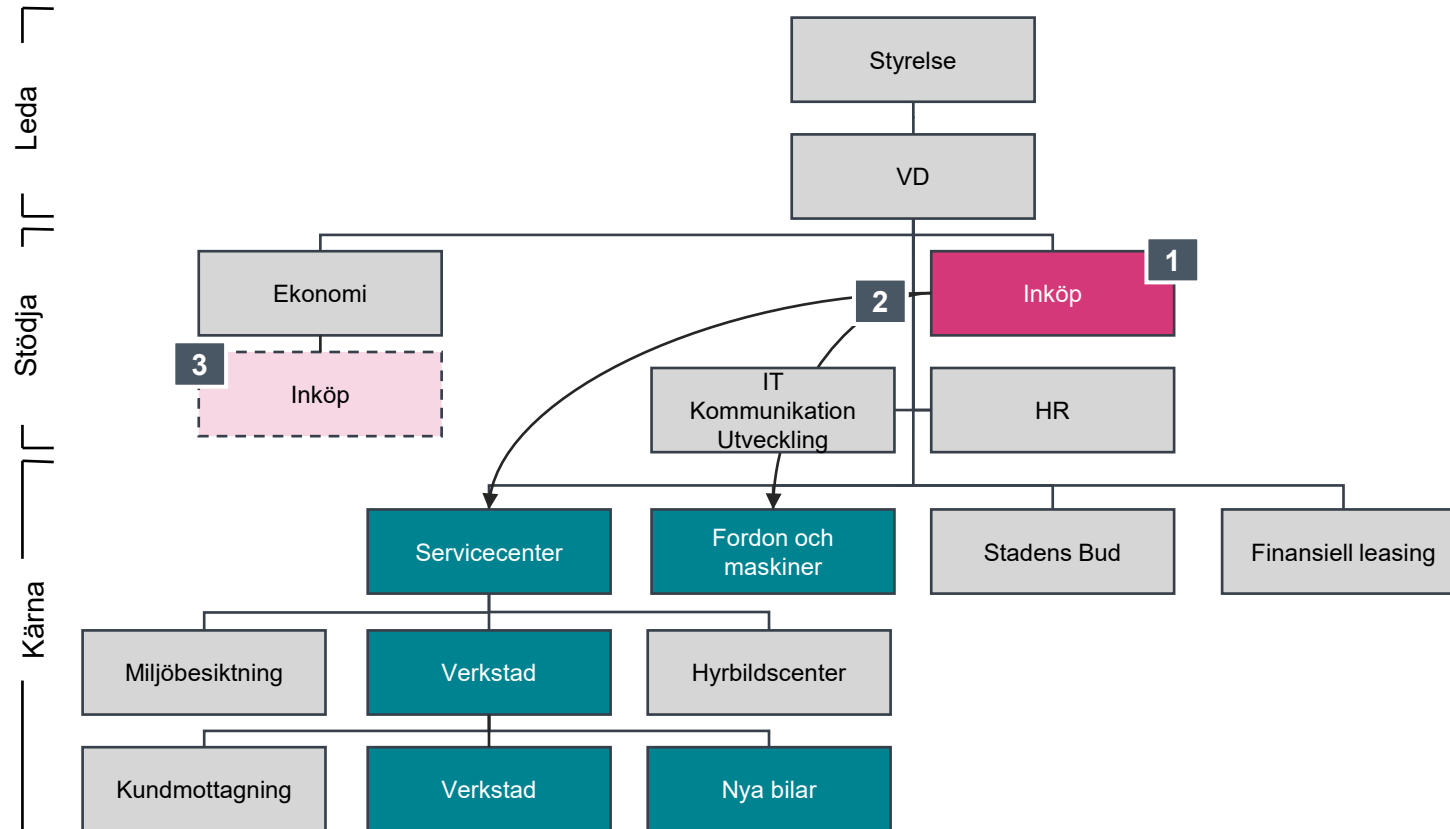
### Lätt att göra rätt

- Personalen som arbetar aktivt med upphandling och inköp ska ha lätt att följa de avtal, ramverk och regelverk som verksamheten måste följa



# Inköpsenheten föreslås att flyttas till ekonomienheten för att möjliggöra synergier

## Organisationsöversikt - rekommendation



- Ansvariga
- Högt deltagande

### Slutsats

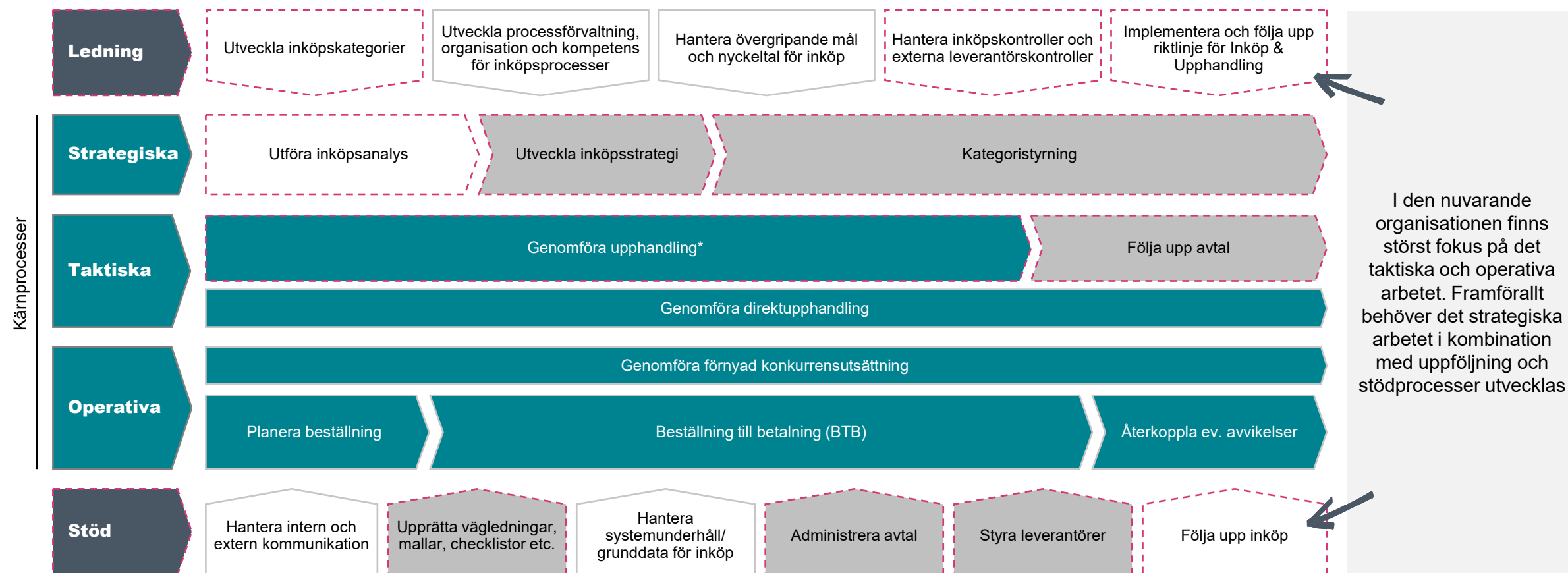
- Tre olika alternativ har utvärderats kring placering av inköpsenheten och graden av centralisering i upphandlings- och inköpsarbetet. Respektive alternativ har för- och nackdelar:
- 1. Behålla inköp som separat enhet**
    - Rekommenderas inte då inköpsenheten är liten och inköpschefen kommer att behöva ta ett operativt ansvar. Vinsterna med att ha en enhetschef på ledningsgruppsnivå bedöms som relativt små
  - 2. Flytta ut inköpsarbetet till kärnverksamheten**
    - Rekommenderas inte då det finns behov av att hålla inköpsarbetet delvis centraliserat då arbetet behöver ha en strategisk höjd för att möjliggöra uppdraget då det har en påverkan på erbjudande, kundupplevelsen och kostnader och skapar synergier samt styrning och kontroll
  - 3. Flytta inköpsenheten till ekonomienheten**
    - Rekommenderas där inköp blir en del av ekonomienheten. Alternativet möjliggör strategisk nivå, synergier och resurseffektivitet mellan inköp och ekonomi då exempelvis en del av analys och uppföljningsarbetet är kopplat till ekonomidata



# Befintlig inköpsorganisation täcker inte alla processer som behövs i den framtida organisationen



## Befintliga processer/aktiviteter och rekommenderade utvecklingsområden



\* Inkluderar implementering

□ Utvecklingsområden  
■ Högt deltagande  
■ Deltagande

# Många av de roller som brukar finnas i en inköp- och upphandlingsverksamhet finns inte utpekade



## Vanliga roller i en inköps- och upphandlingsfunktion

		Nuläge	Behov
Strategisk	<b>Inköpschef</b>		✓
	<b>Kategori-ansvarig</b>		✓
	<b>Inköps-analytiker</b>		✓
Taktisk	<b>Upphandlare</b>	✓	✓
	<b>Avtals-controllers</b>		✓
Operativ	<b>Inköpare</b>	✓	✓

- Leder inköps- och upphandlingsfunktionens löpande arbete och ingår ofta i ledningsstab
- Säkrar att funktionen lever upp till ställda mål, utvecklar inköpsstrategier samt upphandlings- och beställningsflöden så att verksamheten följer lagar, regler och policys samtidigt som kvalitet och kostnadseffektivitet uppfylls i linje med verksamhetens behov
- Koordinerar dialogen med olika intressenter, beställare och processägare inom verksamheten
- Initierar, planerar och driver kategoriarbetet utifrån kategoristyrningsprocessen för utvalda varor/tjänster
- Utvecklar kategoristategier som säkerställer att inköpen uppfyller mål utifrån definierad inköpsstrategin
- Ansvarar för leverantörsutvecklingen och omvärldsanalys innehållande trender, marknadsutveckling, potentiella leverantörer och nya tekniker
- Följer upp strategier, prestationer/realiserade nyttor och identifierar förbättringsområden för ökad måluppfyllnad
- Stödjer framförallt inköps- och upphandlingschefen samt kategoriansvariga med analyser och faktaunderlag
- Samlar in data och genomför spend-, finansiella- och marknads- och behovsanalyser (ex. inköpsmönster, avtalsefterlevnad, kostnader och leverantörsprestationer)
- Följer upp och rapporterar mål och nyckeltal
- Planerar och genomför upphandlingar (utformning av upphandlingsdokument inkl. kravställningar, annonsering av upphandling, prövning och tilldelning av avtal, hantering av överprövning av upphandling)
- Implementerar avtalen (deltar i uppstartsmöte med leverantören, etablera regelbunden kontakt samt informera berörda parter)
- Genomför avtalsförvaltning (säkerställer att efterfrågade produkter/tjänster levereras enligt efterfrågad kvalitet och att leverantören uppfyller efterfrågade krav) och uppföljning av avtalen (intern administration av organisationens avtal, exempelvis prisuppdateringar)
- Driver och leder leverantörsmöten
- Identifierar och analyserar inköpsbehov från beställarna
- Ger råd och stöd åt beställare vid anskaffning av varor/tjänster
- Genomför direktupphandlingar, avrop från ramavtal och förnyade konkurrensutsättningar

Högt deltagande

Deltagande

# De fem rollerna inom inköpsfunktionen kommer att täcka alla viktiga områden för verksamheten

		Inköp										Servicecenter			Nya bilar			Verksamheten															
		Inköpschef (inkl. kate)		Inköpsanalytiker			Upphandlare			Avtalscontroller		Inköpare			Beställare			Beställare			Beställare												
Ledning		AR																															
Strategisk	Utför inköpsanalys	A		R			C			C		C			I			I			I												
	Utvecklar inköpsstrategi	AR		C			I			C		I			I			I			I												
	Kategoristyrning	AR		R		C		C		C		C		I		C		I		C		I		C		I		C		I			
Taktisk	Genomför upphandling	A	INK	C	INK	R	INK	C	INK	I	INK	C	C	INK	C	C	INK	C	C	INK	I	INK	C	C	INK	I	INK	C	C	INK			
	Implementera avtalen	A	INK	C	INK	R	INK	R	INK	I	INK	I	I	INK	I	I	INK	I	I	INK	I	INK	I	I	INK	I	INK	I	INK	I	INK		
	Följer upp avtal	C	INK	C	INK	R	INK	AR	INK	I	INK	C	C	INK	C	C	INK	C	C	INK	I	INK	C	C	INK	I	INK	C	C	INK			
	Genomför direktupp.	I		C			C			C		R			C*	C		C*	C												C*		
Operativ	Genomför FKU			C			R			C		AR			I			I			I												
	Planera beställning											C	C	AR	C	C	AR														C	AR	AR
	Beställning till betalning											C	C	AR	AR	AR	AR														C	C	C
	Återkoppla avvikelser											C	C	R	R	R	AR														A	A	A
Stöd	Administrera avtal	I	INK	I	INK	I	INK	AR	INK	I	INK																						
	Styra leverantörer	AR	INK	I	INK	I	INK	C	INK	I	INK																						
	Följa upp inköp	A		C			C			R		C																					
	Upprätta ex. mallar	A		R			R			R		R																					

Verkstad
 Nya bilar
 IT
 Omsättningsvaror
 Övrigt

**A** Accountable (utförare)

**C** Consulted (konsulterad)

**R** Responsible (huvudansvarig)

**I** Informed (informerad)

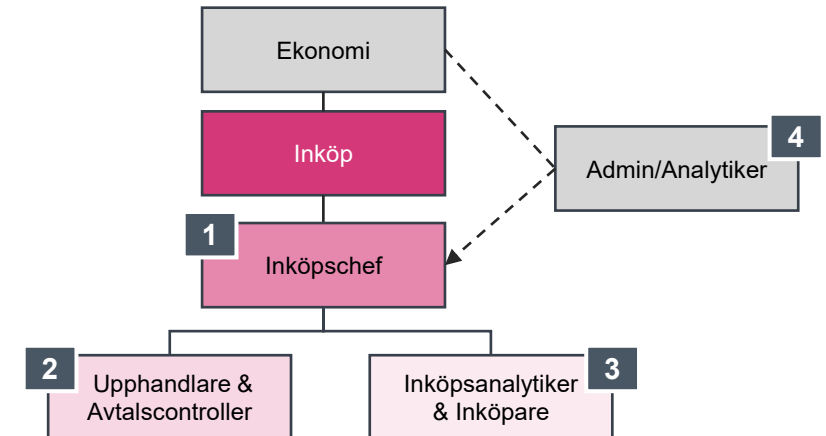
\* Responsible <50 tkr

# Baserat på volymer och varorna/tjänsternas kritikalitet kan dimensionering av rollerna göras

## Benchmarking

- 80 MSEK egna GSL-inköp, 800 MSEK totalt
  - Till stor del Fordon, Maskiner & Transport, IT & Kommunikation och Administrativa & Externa tjänster
  - Fordon, Maskiner & Transport - 71% är inom kärnverksamheten
  - 18 msek – stadengemensamma avtal (stor sannolikhet – FKU)
  - 322 leverantörer
  - 379 direktupphandlingar
  - 9 648 fakturor
  - 2 kategoriarbeten
  - 13 avtalsområden (3,25 upphandlingar/år) > inkl. delar av finansiella leasingen
  - X leverantördialoger + uppföljning av krav
- Spend per anställd i central inköpsorg för kommunal verksamhet är ca 70-250 MSEK. Det innebär ca 1-4 personer hos GSL centralt
  - Antal upphandlingar (exklusive FKU och DU) per upphandlare är ca 4-30 st per år. Det innebär ca 1 personer hos GSL centralt
  - Antal upphandlingar (inkl. FKU och DU) per upphandlare är ca 15-80 st per år. Det innebär ca 5-25 personer hos GSL centralt
  - Antal avtal (ej DU) per uppföljande roll (analytiker, controller) ca 200-400 avtal per "uppföljare". Det innebär ca 1-2 personer hos GSL centralt
  - Sammantaget innebär en indikativ dimensionering avseende GSL att ansvar/arbete bör fördelas mellan 3-4 heltidstjänster över tid

## Inköpsenheten - rekommendation

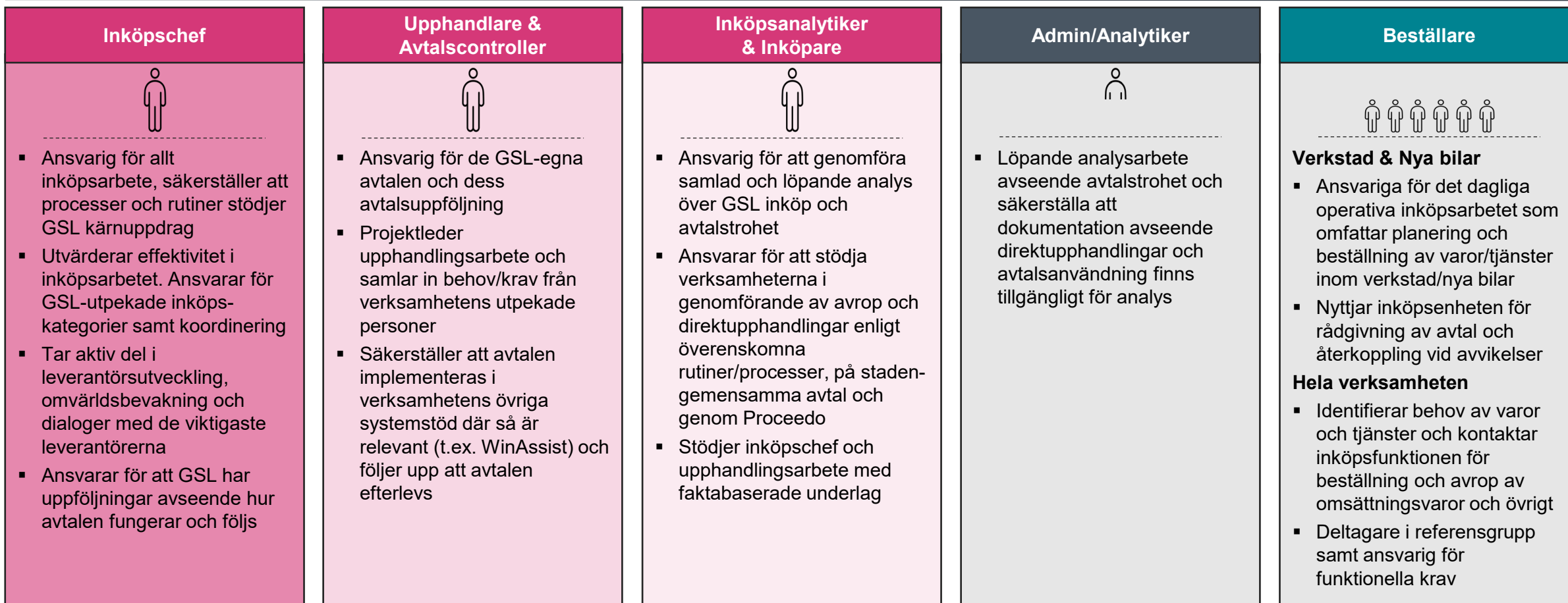


Inköp			
Inköpschef	0,6 FTE	→	1 1 FTE
Kategoriansvarig	0,4 FTE	→	2 1 FTE
Inköpsanalytiker	0,5 FTE	→	3 1 FTE
Upphandlare	0,7 FTE	→	4 0,3 FTE
Avtalscontroller	0,3 FTE	→	4 0,3 FTE
Inköpare	0,8 FTE	→	4 0,3 FTE

Not: En jämförelse med privata verksamheter kan även göras även om innehållet i jämförelsen blir än mer svårjämförbar. Spend respektive antal leverantörer per heltidstjänster i en central inköpsorganisation varierar kraftigt mellan branscher, liksom organisationslösningarna. Inom bilindustri, tillverkning och energisektorn kan nyckeltal om 90-330 MSEK/FTE, respektive 90-310 leverantörer/FTE användas. Det skulle innebära en total GSL-dimensionering om ca 3-4 FTE

# Tre tydliga tjänster med stöd av deltids-administration, och beställare ute i verksamheten

## Förslag till organisering av inköp



# Områden som är viktiga framgent inom inköpsområdet

## Viktiga beslut som påverkar roller och arbetssätt

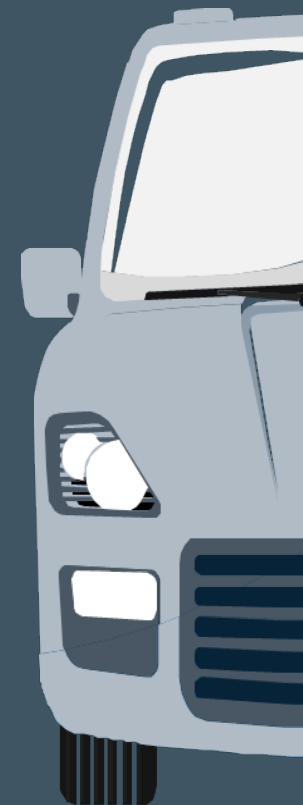
1	Löpande kontrollera att GSL har avtal som nyttjas
2	Säkerställa att nya satsningar får avtal som fungerar
3	Säkerställa att arbetet leds på ett sätt som utvecklar medarbetare och verksamhet, och som har en samhörighet med GSL-verksamhetsområden
4	Se till att systemstöden är ändamålsenliga
5	Tydliggöra hur inköpen påverkar hållbarhetsarbetet
6	Koordinera inriktning för inköpskategoriarbete och dra lärdomar från andra (t.ex. Intraservice, INK)
7	Etablera ett inköpsnätverk

## Hur beslut/område implementeras

- Inköpscontrolling och löpande möten med VHT för att förstå behov och beteende. Inköpschef/upphandlare genomför leverantörsträffar/uppföljningsmöten kring det kommersiella för utvalda leverantörer och ser över möjligheten till taggning av fakturor
- Inköpschef är med i verksamhetsplanering. Upphandlare är med i kravdialoger i prioriterade satsningar
- Inköpschef med ledaregenskaper är med i verksamhetsplanering. Placering hos ekonomi- och verksamhetsstöd. Inköpschef eller utpekad arbetar som kategoriledare för GSL-kategorier
- Avtalscontroller säkerställer att systemstöd har rätt implementerade avtal och att beställare har rätt utbildning. Deltagande i systemstödsanvändargrupp(er). Säkerställ att alla GSL-avtal finns arkiverade på gemensam plats
- Inköpscontrolling arbetar fram nyckeltal som löpande presenteras för att tydliggöra prioriterade hållbarhetsmål (elektrifiering i flottan, "grönt" transportarbete etc). Nära samarbete med GSL Hållbarhetsstrateg
- Inköpschef som regelbundet har kontakt med INK respektive Intraservice avseende avtal och metodutveckling.
- Möten drivs av inköpsledaren, stödd av inköpsfunktionen med syftet att nå ut och styra inköpsprocesserna

# Appendix

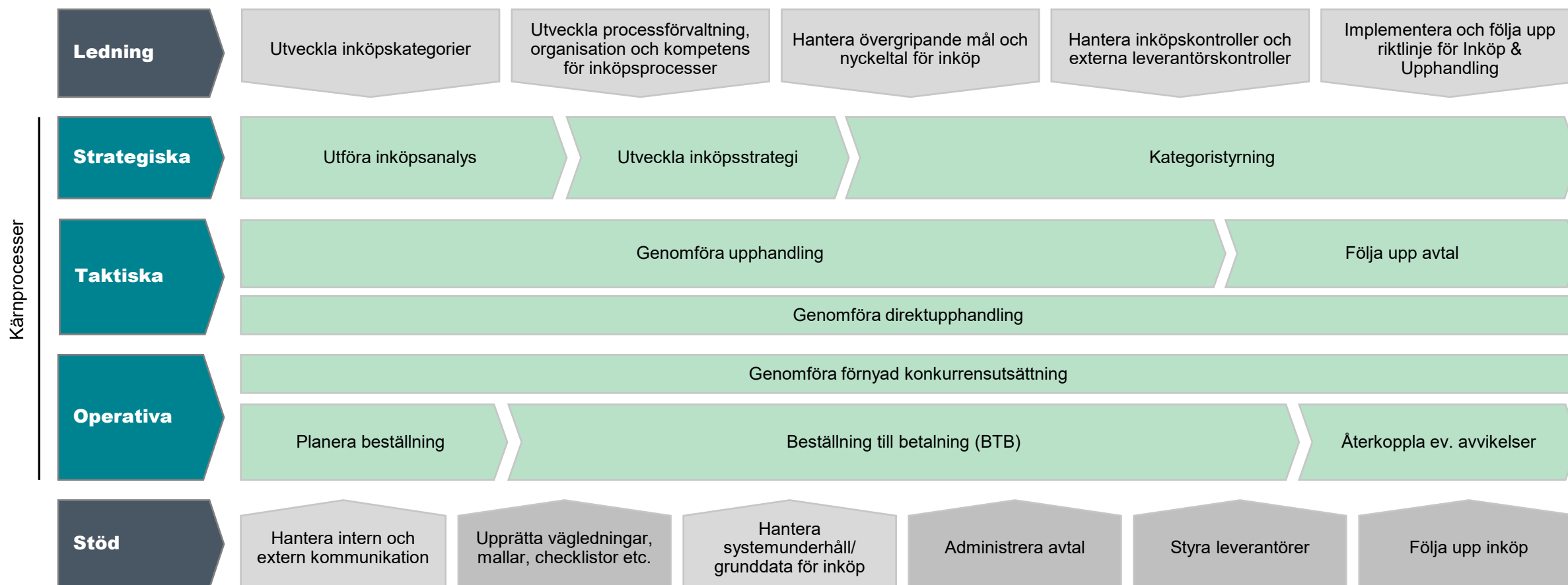
- Stadengemensamma dokument
- Flöden
- Intervjuer



# Göteborgs Stads gemensamma inköpsprocess (GIP:en)



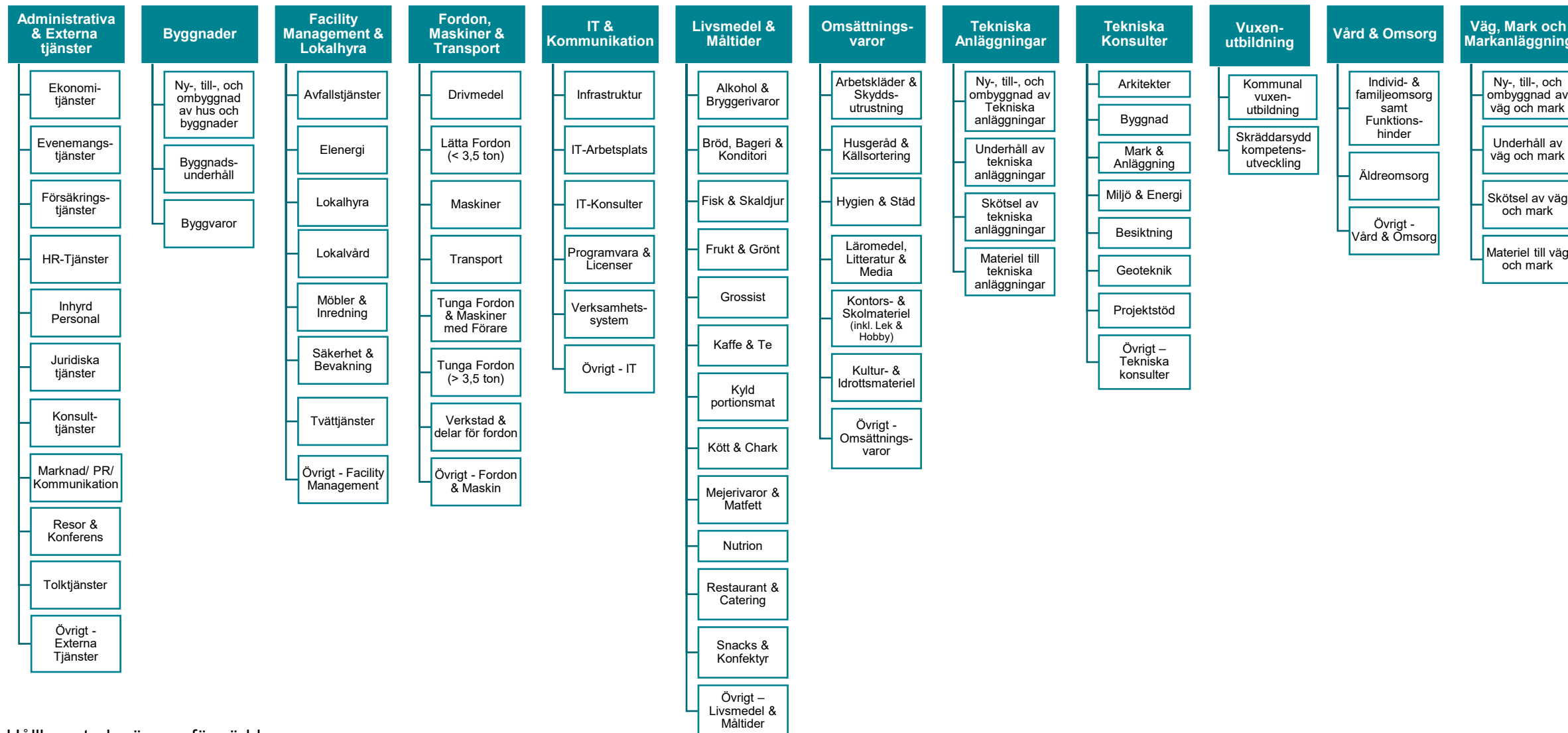
Göteborgs  
Stad





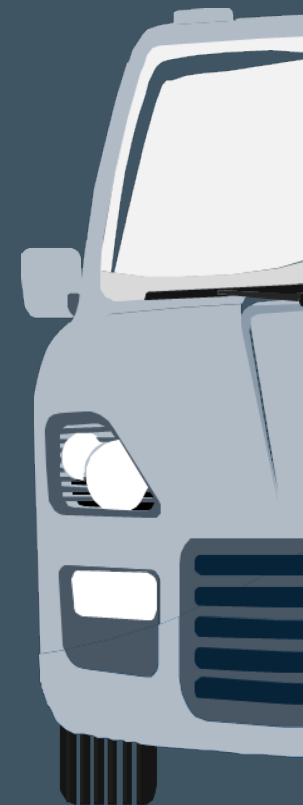


# Göteborgs Stads kategoriträd (2023)



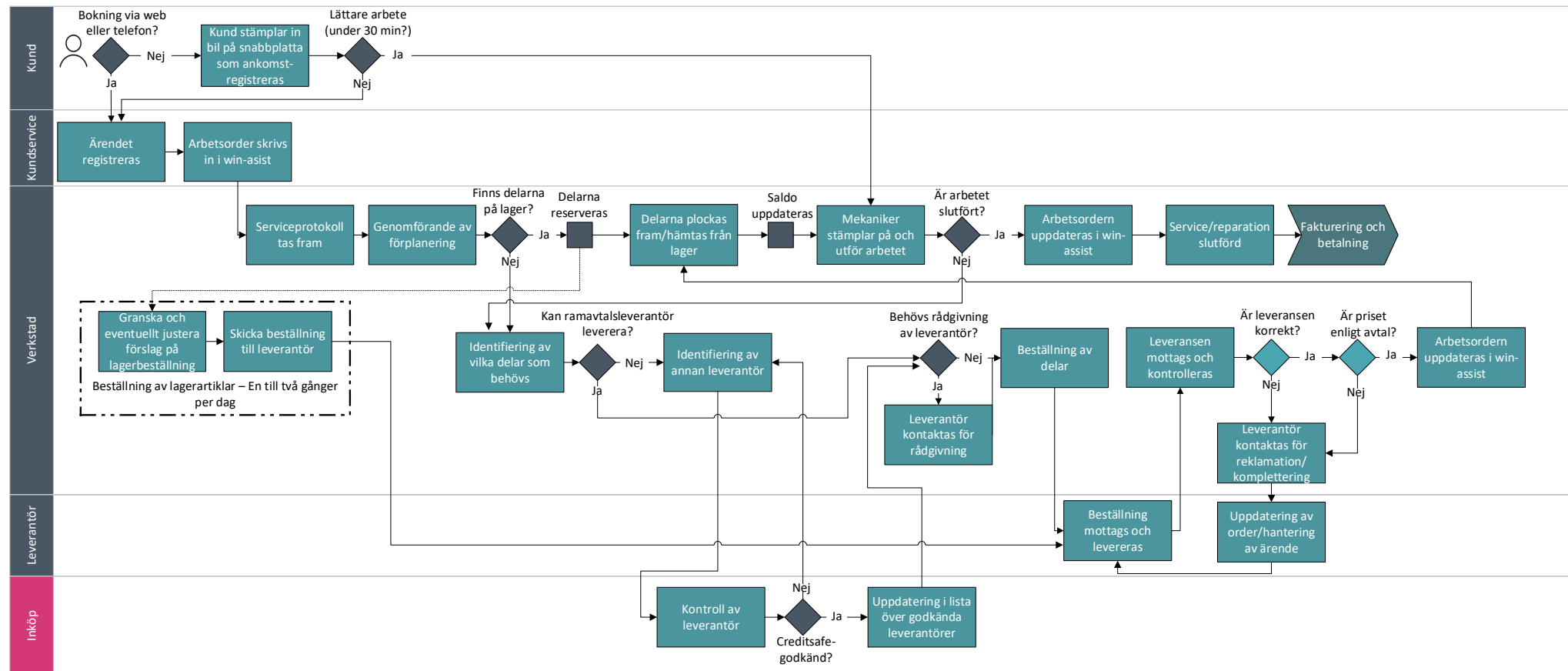
# Appendix

- Stadengemensamma dokument
- **Flöden**
- Intervjuer



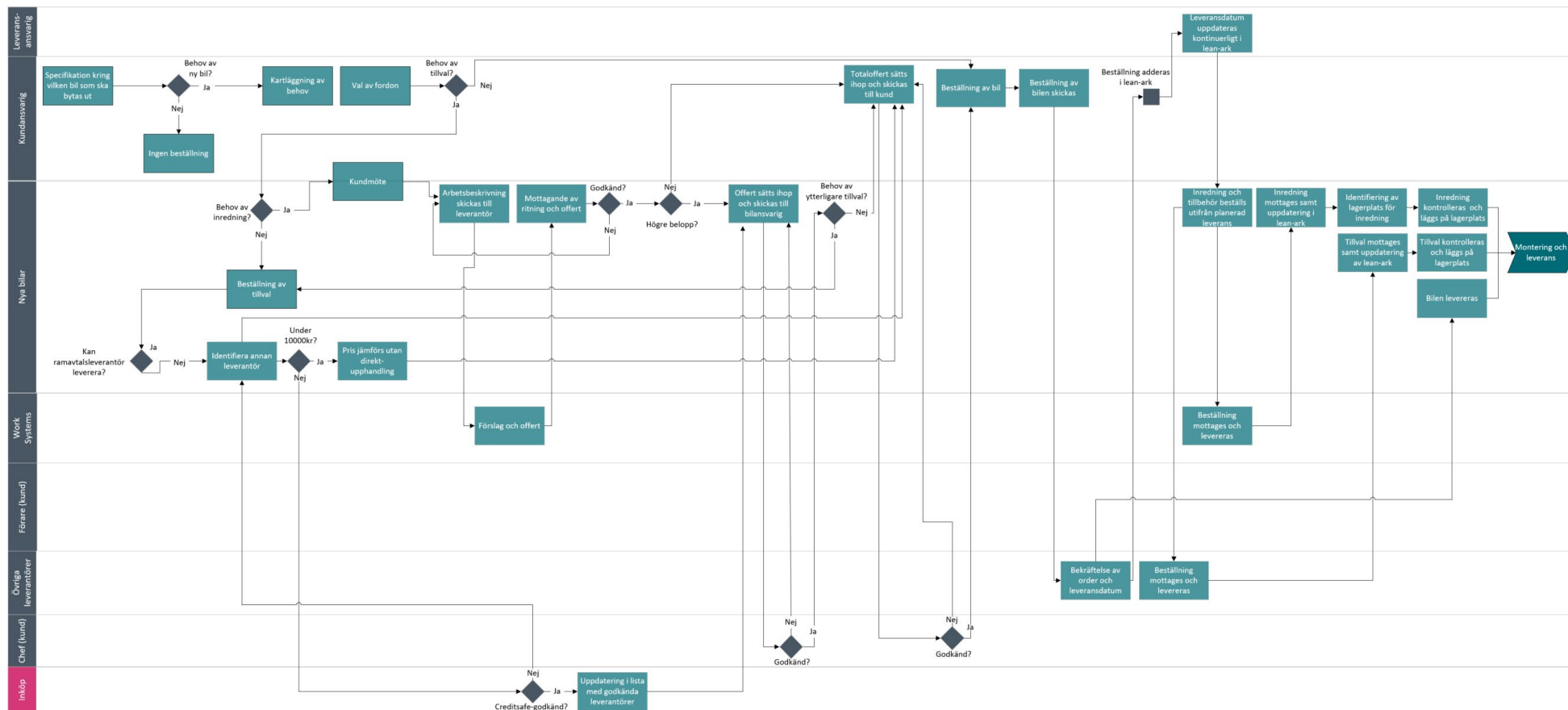


# Processöversikt Verkstad & lager



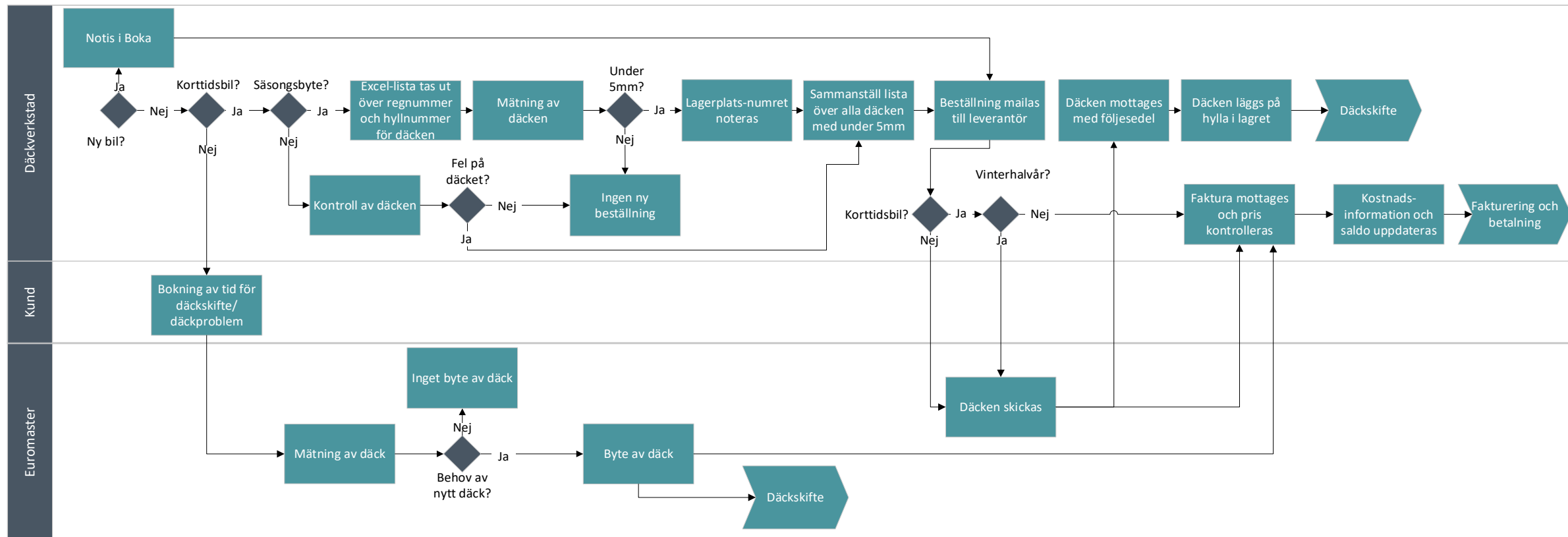


# Processöversikt Nya bilar



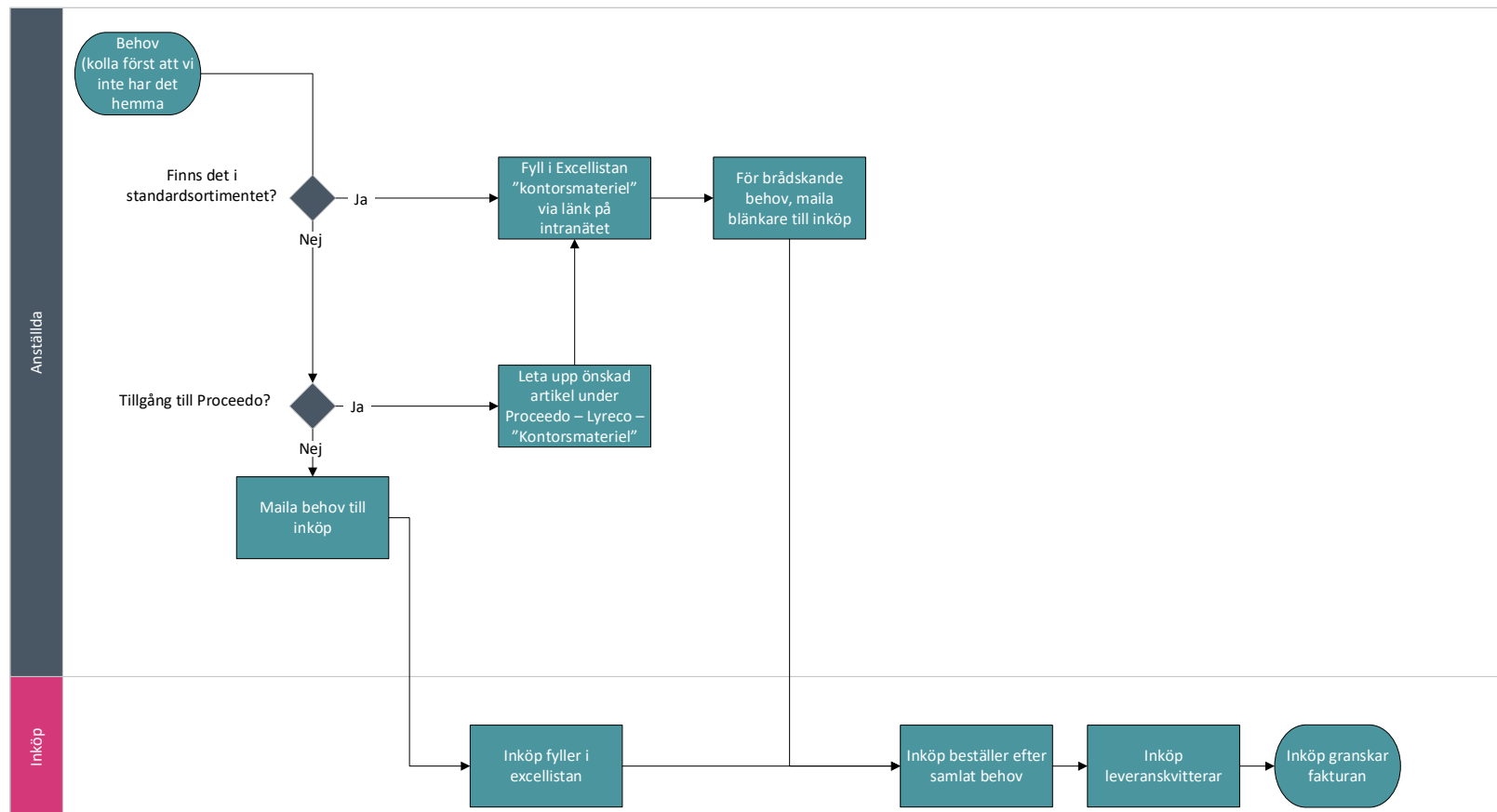


# Processöversikt Däck



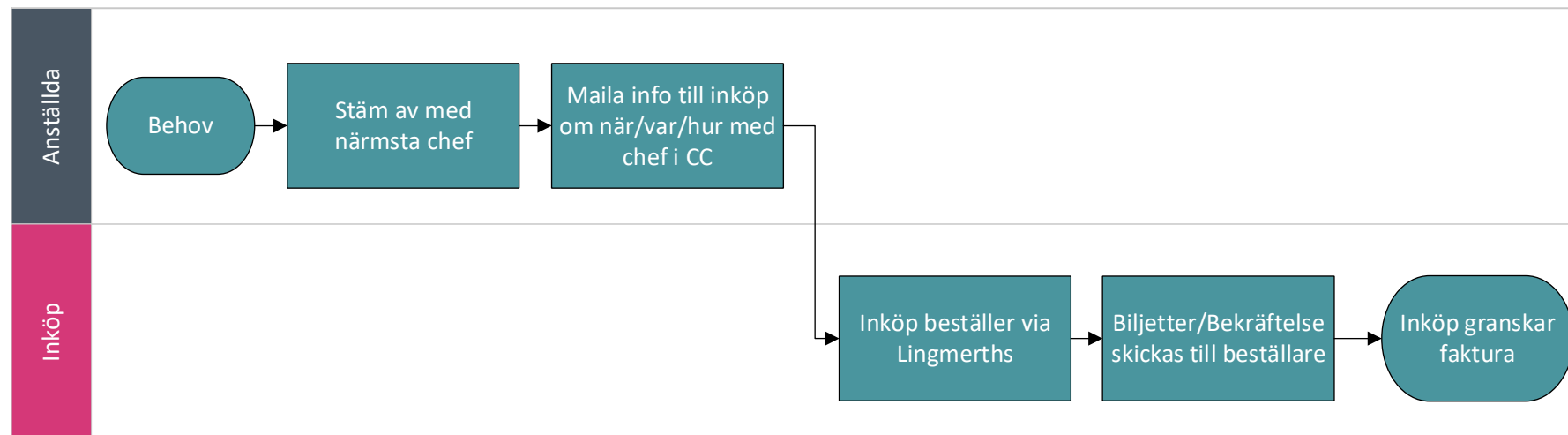


# Processöversikt Kontorsmateriel



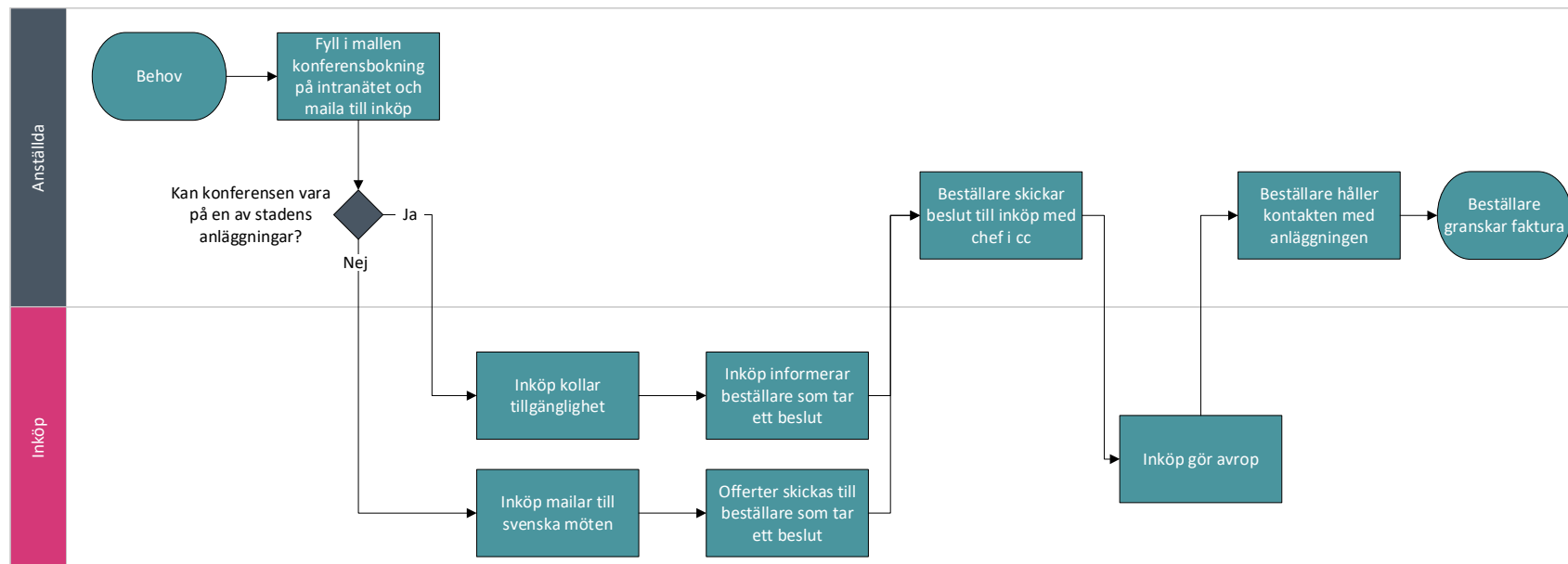


# Processöversikt Resor





# Processöversikt Konferenser





# Appendix

- Stadengemensamma dokument
- Flöden
- **Intervjuer**



# Samtliga funktioner som är involverade i inköpsarbetet och lagerhanteringen har intervjuats

## Intervjuer

#	Namn	Position/Område	Datum
1	Joe Moussa	Inköp	2023-03-31
2	Annika Dahlberg	Inköp	2023-03-31
3	Sebastian Aldén	AO – Finans & Administration (ekonomi)	2023-03-30
4	Jessica Edlund	AO Fordon & Maskiner	2023-03-31
5	Marcus Bast	Servicecenter – Nya bilar	2023-03-30
6	Terje Nilsson	Servicecenter	2023-03-30 och 2023-04-03
7	Bernt Östling	Verkstad – lagerbeställningar	2023-03-30
8	Pia Kristensson	Däckbeställningar	2023-03-31
9	Lizette Capel	Kundservicechef – Utlämning/flöde	2023-03-31
10	Thomas Nordgren	Verkstadschef	2023-04-12
11	Tedd Bergman	VD	2023-04-24

Utöver intervjuer har underlag (processer och spendinformation) itererats med berörda personer för att på rimlig nivå säkerställa korrekthet i noterade arbetssätt. Vidare har reflektioner avseende slutsatser itererats med uppdragsgivare under ett antal tillfällen.

# Slut

## Göteborgs Stads Leasing

Maj 2023

