

Kalkylering och nyckeltal vid elektroniska affärer – en vägledning

FÖRORD

NEA är en ideell intresseorganisation som erbjuder en neutral och oberoende mötesplats där vi verkar för att eAffärer ska vara en självklarhet i alla företag, organisationer och samhället i stort. En viktig del av att införa automatiserade elektroniska affärsprocesser är att kunna rättfärdiga dem ekonomiskt. Här kommer därför en hjälp och vägledning för att kunna räkna hem sina eAffärsinvesteringar som har tagits fram av arbetsgruppen Handel & Logistik inom NEA.

Mycket nöje!

Ulrica Storset

vd NEA

INLEDNING – VIKTIGT ATT UPPRÄTTA EN FÖRKALKYL VID INVESTERINGAR I ELEKTRONISKA AFFÄRER

Syftet med denna vägledning är att praktiskt visa värdet och vikten av att en förkalkyl upprättas inför ett investeringsbeslut om att satsa på elektroniska affärer i verksamheten.

Den mall för en förkalkyl som visas till vägledningen kan användas av både leverantörsföretag och kunder/köpare.

En satsning på elektroniska affärer i ett företag bör ses som en investering och bör i princip följa samma beslutsgång som vid andra investeringar i företaget och organisationer i offentlig sektor

Det är därför viktigt att det i beslutsunderlaget för den föreslagna e-handelssatsningen finns med en förkalkyl över förväntade intäkter som ställs mot kostnaderna. Lönsamhetskalkylen/nyttokalkylen bör också visa återbetalningstiden för de nedlagda kostnaderna, det vill säga när investeringen når "break even" och blir lönsam. NEA har tidigare gett ut en enkel kalkylmall, som kan användas för att utläsa möjliga besparingar i tid omräknade till kronor mot vilka ställs de uppskattade kostnaderna. Denna enkla kalkylmodell ger dock endast exempel på tidsbesparingar som beräknas uppnås vid införande av elektronisk hantering av transaktioner. Det finns därför ett behov av att ge vägledning till en mer detaljerad investeringskalkyl där samtliga intäkter och kostnader tas med, inkluderande kvalitativa nyttoeffekter för verksamheten. Förkalkylen (lönsamhetskalkylen) kan då samtidigt utgöra en mall för att upprätta en efterkalkyl efter avslutat projekt, som visar det verkliga utfallet av satsningen.

ANVÄNDNING AV NYCKELTAL I EN FÖRKALKYL

I samband med att förkalkylen upprättas kan ett antal mätetal eller nyckeltal beräknas med utgångspunkt från de grunddata som är tillgängliga i affärsprocessen innan elektroniska affärer införs. Exempel på grunddata vid kundfakturerings hos en leverantör kan vara: antal kunder, antal kundfakturer/år, tidsåtgång

för att utställa en manuell faktura, personalkostnad per tidsenhet, utskriftskostnad och portokostnad/faktura etc. samt beräknad totalkostnad per faktura. Mot dessa uppgifter ställs beräknad totalkostnad för att utställa och skicka elektroniska fakturor. Med hjälp av dessa mätetal kan skapas nyckeltal för beräknade kostnadsbesparingar vid 10%, 20%, 30% upp till 100% användning av elektroniska fakturor i stället för manuellt utfärdade fakturor. Motsvarande beräkningar och nyckeltal kan utarbetas för leverantörsfakturahanteringen hos en kund/köpare och användas i en förkalkyl.

När eAffärer skall införas i en organisation är det viktigt att nyttan för företaget av att införa eAffärer beräknas på ett trovärdigt sätt.

Som inledningsvis beskrivits görs detta i regel i en investeringskalkyl som innehåller en beräkning av förväntade intäkter och kostnader i eAffärssatsningen under exempelvis en två- till treårig tidsperiod. Uppgifterna i kalkylen utgör underlag för att beräkna återbetalningstiden på investeringen (ROI, Return On Investment). Kostnadssidan av investeringen i form av projekt-, implementerings- och driftkostnader är i regel någorlunda lätt att beräkna medan nytta/ intäktsidan är betydligt svårare att beräkna och bedöma. Men det är nödvändigt för att i ett beslutsunderlag för ledning eller styrelse kunna avgöra om investeringen beräknas bli lönsam eller inte.

Nyttan av investeringen kan bestå av kostnadsreduceringar i befintliga processer och rutiner för exempelvis upphandling, avtalshantering, sortimentsstyrning, inköp, beställningar, leveranshantering och fakturahantering. Nyttan kan också bestå av direkt ökade intäkter exempelvis genom att nya kundkategorier kan nås genom eAffärssatsningen.

Inför en eAffärssatsning är det mycket viktigt att genom interna studier ta fram uppgifter om aktuella kostnader för manuell hantering av kundorder, kundfakturering, inköpsorder, leveranshantering, leverantörsfakturahantering etc. beroende på vilka verksamhetsområden som eAffärsinvesteringen berör. Finns inte dessa grunduppgifter tillgängliga blir det svårt att bedöma om en satsning på eAffärer blir lönsam eller inte.

Redan beräknade ekonomiska mätetal i den befintliga verksamheten har ett stort värde vid upprättande av förkalkylen, eftersom de möjliggör beräkningar av tids- och kostnads besparingar vid övergång till elektroniska affärer. Förutom de tidigare behandlade primära finansiella nyckeltalen kan exempel på mer detaljerade nyckeltal i verksamheten vara tidsåtgång och kostnad per hanterad kundorder multiplicerat med antalet kundorder per år, tid och kostnad för framställande av kundfaktura multiplicerat med antal fakturor per år etc. Motsvarande mätetal på leverantörssidan kan vara tid och kostnad för inköpsorder, leverantörsfakturahantering etc.

Se vidare exempel på förkalkyl för projekt avseende elektronisk hantering av leverantörsfakturor.

EXEMPEL PÅ NYCKELTAL VID SATSNING PÅ ELEKTRONISKA AFFÄRER

Hos **leverantörsföretag** kan följande mål och nyckeltal användas när en förkalkyl skall upprättas för en satsning på elektroniska affärer.

- Minskade kostnader för anslutning av kund x antal kunder.
- Minskade kostnader för att underhålla kundregister x antal kunder.
- Effektivare kundorderhantering genom standardisering och automatisering, som medför minskad kostnad per order x antal order per år.
- Minskade kostnader för felhantering av kundorder.
- Varulagrets omsättningshastighet.
- Snabbare flöde order – leverans – fakturering - betalning mätt i antal veckor, dagar, timmar.
- Minskad kapitalbindning i varulager.
- Minskad sammanlagd kostnad för att utfärda och sända fakturor x antal fakturor/år.
- Kundfordringar i % av omsättningen.
- Lägre nedskrivningar av varulagret beroende på inkurans i lagret.
- Förbättrad bevakning av utestående kundfordringar – minskade kundförluster.

Mål och nyckeltal som är möjliga att använda för **köpare/kunder**:

- Effektivare och mer kontrollerad hantering av leverantörsregister, förbättrade rutiner och system för inläggningar, ändringar, bortag av leverantörer.
- Ökad säkerhet vid hantering av leverantörsregister, skydd mot bluffakturering.
- Förbättrad kontroll av inköp enligt ramavtal.
- Förbättrad sortimentsstyrning.
- Effektivare leveransövervakning.
- Automatiserad mottagningskontroll.
- Effektivare leverantörsfakturahantering.
- Sänkta kostnader för dröjsmålsräntor.

Mål och nyckeltal som ibland inte är direkt mätbara i ekonomiska termer men som kan vara viktiga både för leverantörer och kunder kan vara:

- Förbättrade affärsförbindelser mellan kunder och leverantörer genom en "win – win-effekt" hos båda parter.
- Förbättrad förmåga hos leverantörer att uppfylla kundernas förväntningar på effektiv orderhantering, att leverera i tid och att utfärda korrekta fakturor.
- Ökad kundnöjdhet.
- Förbättrade arbetsuppgifter för personalen hos både leverantörer och kunder.
- Minskad felhantering, effektivare arbetsmetoder, minskad stress

Dessa ”mjukare” mål kan mätas genom återkommande enkäter till kunder, leverantörer och personal.

FINANSIELLA NYCKELTAL I SAMBAND MED ELEKTRONISKA AFFÄRER

Ett företags satsning på att använda sig av eAffärer kan ganska snabbt mycket väl komma till synes även i företagets finansiella nyckeltal. Av denna anledning behandlas i denna vägledning även kortfattat området finansiella nyckeltal.

Finansiella nyckeltal är mätetal som används för att på ett övergripande sätt följa en verksamhets eller ett företags ekonomiska utveckling. Nyckeltalen används dels för att mäta det egna företagets utveckling, dels för att jämföra det egna företagets utveckling med andra företag i samma bransch. Motsvarande jämförelser kan också göras mellan kommuner, landsting och statliga myndigheter. De vanligaste finansiella nyckeltalen avser organisationens likviditet, resultat, finansiering och ekonomiska ställning. De framräknade nyckeltalen grundar sig på uppgifter hämtade ur organisationens redovisning. De flesta på marknaden i dag förekommande affärssystemen innehåller en modul för framräkning av finansiella nyckeltal.

Analysen av förändringar i nyckeltalen ger underlag för åtgärder för att motverka en utveckling som kan äventyra företagets eller myndighetens övergripande ekonomiska mål. En grundregel vid användning av finansiella nyckeltal är att inte använda för många nyckeltal eftersom det kan försvåra överblicken för ledningen. Nyckeltalen är också avsedda att användas under en längre tidsperiod som tre till fem år.

Några exempel på grundläggande finansiella nyckeltal:

Kassalikviditet

Beräknas: Omsättningstillgångar exkl. lager + checklimit – saldo/Kortfristiga skulder.

Visar betalningsförmåga på kort sikt. Skall vara minst 100%.

Soliditet

Beräknas: Eget kapital + obeskattade reserver/Totala tillgångar.

Visar hur stor andel av tillgångarna som finansieras med eget kapital. Indikerar långsiktig förmåga att motstå förluster.

Vinstmarginal

Beräknas: Resultat före räntekostnader/Nettoomsättning.

Visar överskottet från affärsverksamheten fram till finansieringskostnader som procent av omsättningen.

Nettomarginal

Beräknas: Nettoresultat/Nettoomsättning.

Visar överskottet av affärsverksamheten inklusive finansieringen.

Varulagrets omsättningshastighet

Beräknas: Råmaterial och handelsvaror/ Varulager.

Visar hur många gånger per år som man förbrukar ett genomsnittligt varulager. Ju högre värde desto effektivare utnyttjande och desto mindre kapital behöver lånas upp.

Kundfordringar i % av omsättningen

Beräknas: Kundfordringar/nettoomsättning.

Visar hur stor andel av omsättningen som binds i kundfordringar. Ökande andel är negativt. Nyckeltalet påverkas av kredittid, faktureringsrutin och kreditbevakning.

Samtliga beskrivna finansiella nyckeltal bör påverkas positivt av en satsning på eAffärer. Då dessa nyckeltal är av mer övergripande natur kan det dock dröja innan en eAffärssatsning ger direkt utslag i de finansiella nyckeltalen i delårsbokslut och årsredovisning.

EXEMPEL PÅ FÖRKALKYL VID INVESTERING I SYSTEM FÖR LEVERANTÖRSFAKTURAHANTERING

Förkalkyl elektronisk leverantörsfakturahantering (förenklat exempel)

Företag ABC		Förkalkyl Leverantörsfakturahantering	
Grunddata			
Antal leverantörsfakturer per år			30 000
Lönekostnad per timma för handläggare leverantörsfakturer (inkl. soc. avgifter)			200 kr
Lönekostnad per timma för attestant för leverantörsfakturer (inkl. soc. avgifter)			300 kr
Hantering före attest			
Postöppna, ankomststämpla, registrera, kopiera, distribuera och arkivera	8		
Antagen lönekostnad per timme inkl sociala avgifter	200 kr		
Kostnad för attest per faktura	27 kr		
Månadskostnad	67 500 kr		
Digital hantering innan attest			
Elektronisk mottagning, registrering och arkivering	0		
Antagen lönekostnad per timme inkl sociala avgifter	200 kr		
Kostnad för digital attest per faktura	0 kr		
Månadskostnad	0 kr		
Tidsåtgång för att attestera			
Tidsåtgång per faktura för att attestera manuellt	5		
Antagen lönekostnad per timme inkl sociala avgifter	300 kr		
Kostnad för att attestera per faktura	25 kr		
Månadskostnad	62 500 kr		
Digital hantering efter attest			
Definitivbokföra fakturan	0,5		
Stansa in i ekonomisystemet	1		
Arkivera original alt. kopia	1		
Kostnad för hantering efter attest, per faktura	8 kr		
Månadskostnad	20 833 kr		
Digital hantering efter attest (per automatik)			
Definitivbokföra fakturan	0		
Stansa in i ekonomisystemet	0		
Arkivera original alt. kopia	0		
Kostnad för hantering efter attest, per faktura	0 kr		
Månadskostnad	0 kr		
Tid för reskontraansvarig att leta fakturer på villovägar			
Antal fakturer som återsöks per månad	50		
Antagen tid per faktura som hon/han letar	10		
Antagen lönekostnad per timme inkl sociala avgifter	200 kr		
Kostnad för återsökning	33 kr		
Månadskostnad	1 667 kr		
Återsökning av fakturer digitalt			
Antal fakturer som återsöks per månad	50		
Antagen tid per faktura som hon/han letar	1,0		
Antagen lönekostnad per timme inkl sociala avgifter	200 kr		
Kostnad för återsökning	3 kr		
Månadskostnad	167 kr		
Portokostnad			
Andel fakturer som distribueras med porto	40%		
Antag att portokostnaden internt/externt är per försändelse	2 kr		
Månadskostnad	2 000 kr		
Digital hantering efter attest (per automatik)			
Andel fakturer som distribueras med porto	0%		
Månadskostnad	0 kr		
Försent betalda fakturer			
Fördröjningskostnad per år	36 000 kr		
Fördröjningskostnad per år	0 kr		
Fakturahanteringskostnad per styck (exkl. återsökning)	60 kr		
Digifaktantkostnad per styck (exkl. åters)	5 kr		
Tidsåtgång per år i timmar	8 750		
Tidsåtgång per år i timmar	1 000		
Årskostnad för hantering av fakturer	1 890 000 kr		
Årskostnad för digitalhantering av fakturer	152 000 kr		

Sammanfattningsvis	
Besparingspotential per år	1 738 000 kr
Besparingspotential per månad	144 833 kr
Investeringskostnad inkl. integration och utbildning	700 000 kr
ROI i månader	4,8

i denna vägledning visas exempel på grunddata som kan inhämtas vid en förstudie till ett projekt för att införa elektronisk leverantörsfakturahantering. Här visas också hur nyckeltal kan beräknas med utgångspunkt från grunddata som visar ett förenklat exempel på en förkalkyl som ingår i underlaget för att fatta beslut om att starta ett projekt för att införa elektronisk och digital hantering av leverantörsfakturer. Exemplet på förkalkyl visar en mycket kort återbetalningstid för investeringen. Givetvis kan

återbetalningstiden i praktiken variera i längd beroende på grundförutsättningarna från början och investeringens storlek och omfattning.

EXEMPEL PÅ ANVÄNDBARA GRUNDDATA OCH NYCKELTAL VID KALKYLERING

Nedan visas exempel på grunddata som kan samlas in vid en förstudie samt nyckeltal baserade på grunddata, som kan användas i en förkalkyl.

Grunddata inhämtade vid en förstudie

- Antal leverantörer
- Antal leverantörsfakturor per år
- Genomsnittlig tid för hantering av varje inkommande pappersfaktura:
 - postöppning
 - ankomststämpling
 - ankomstregistrering
 - kopiering
 - distribuera fakturan för kontering och attest
 - arkivering av fakturakopia
 - kontering
 - attest
 - bevakning av att fakturor återkommer efter attest
 - återsökning av fakturakopia
 - utanordning för betalning
- Antagen lönekostnad per timme inkl. sociala avgifter för:
 - handläggare av inkommande leverantörsfakturor i pappersform
 - ekonomipersonal
 - attestant (inköpare, beställare)
- Portokostnader per år för distribution av pappersfakturor för attest mellan bolag eller filialer.
- Kostnader för dröjsmålsräntor per år.
- Kostnader för administrativa avgifter från leverantörer för sändning av pappersfakturor.
- Sammanlagd årskostnad för hantering av pappersfakturor.
- Beräknad kostnad för hantering av elektroniska fakturor (mottagning, registrering, automatattest alt. digital attest, återsökning fakturor, digital arkivering etc.)
- Beräknad investeringskostnad för systemmodul för hantering av elektroniska leverantörsfakturor inklusive programvara, integration med ekonomisystem, utbildning och beräknad driftskostnad under 3 – 5 års tid, beroende på kalkyltiden för investeringen.
- Beräknad besparingspotential per år/månad i kronor.
- Beräknad ROI (Return On Investment) i kronor månader/år.

Användbara nyckel- och måttetal vid kalkylering

- Kostnad per faktura vid manuell hantering av pappersfakturer:
Sammanlagd årskostnad/antal leverantörsfakturer per år.
- Beräknad kostnad per faktura vid elektronisk och digital hantering av fakturer:
Sammanlagd årskostnad för hantering av elektroniska fakturer/antalet leverantörsfakturer per år.
- Dröjsmålskostnad vid manuell hantering av pappersfakturer från leverantörer per faktura:
Bokförda dröjsmålskostnader/antalet fakturer.
- Beräknad dröjsmålskostnad vid hantering av elektroniska fakturer per faktura: Kalkylerade dröjsmålskostnader/antalet elektroniska fakturer.
- Portokostnader för manuella fakturer vid sändning mellan bolag eller filialer.

Svårsmätbara men viktiga nyttor/fördelar med elektronisk fakturahantering:

- Förbättrade relationer med leverantörer i form av betalning inom förfallotid, elektroniskt kvitto på mottagen faktura, klara regler för vilka uppgifter fakturan skall innehålla etc. kan mätas genom en enkät till leverantörer.
- Förbättrade arbetsuppgifter för handläggare av leverantörsfakturer, enklare rutiner för påminnelse om attest och återsökning av fakturer etc. kan mätas genom en enkät till personalen.

UPPFÖLJNING AV NYCKELTAL

Som tidigare framhållits får användning av nyckeltal ses som ett styrinstrument med lång varaktighet. Urvalet av nyckeltal är därför viktigt. Det går att skapa en struktur för nyckeltalen i en organisation där ett fåtal övergripande finansiella nyckeltal används av ledningen och för extern information medan mer detaljerade nyckeltal används av controllers och ansvariga chefer på olika nivåer i organisationen för att styra verksamheten och motivera personalen. Kontinuerlig uppföljning av nyckeltal är mycket viktig både i eAffärsprojekt och i den löpande verksamheten.