

FTV Tandtekniska Verksamhet

Rapport september 2017

Utvärdering av Folktandvårdens tandtekniska laboratorier i Västerbotten

Bakgrund

Tandtekniskt laboratorium i Västerbotten har under tre års tid visat en vikande lönsamhetstrend och de senaste två åren har verksamheten gått med förlust. Målsättning med utvärderingen är att föreslå åtgärder för att vända den negativa trenden.

Arbetsätt

Intervjuer av folktandvårdens tandläkare för att få en bild av deras positiva och negativa synpunkter på internt laboratorium samt att få deras förslag på förbättringsområden. Intervjuer med tandtekniker för att höra deras åsikter om anledningar till den vikande lönsamheten, problemområden, vad som är bra och möjligheter till förändringar för att skapa ett positivt resultat.

Grundlig genomgång och analys av ekonomisk ställning med förslag till åtgärder. Analys av resultat hos privatägda laboratorium och nyckeltal för att jämföra med egna siffror. Analys av marknadssituationen/konkurrensen. Utredning om vad tandtekniskt laboratorium bör göra för att öka intäkterna och säkerställa en långsiktig lönsamhet med hög köptrohet hos kunderna.

Förslag till åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans.

Upprättad av	Upprättat datum		Version nr	Fastställd av
Ajit Bakshi	2017-09-22		1	2017-10-02 /pt

Sammanfattning efter intervjuer

Den sammantagna uppfattningen efter möte med tandtekniska personalen i Skellefteå och Umeå är att alla är införstådda med situationen och verkligen har viljan att delta i ett förändringsarbete för att vända trenden. Det behövs utbildning och coaching för att ändra attityden gentemot kunderna och skapa en förståelse för hur laboratorierna måste agera för att vara konkurrenskraftiga på en pressad marknad. I det ingår t ex att leverera en jämn och hög kvalitet av arbeten och leveranser för att skapa ett förtroende hos kunderna och ett långsiktigt samarbete. En åtgärd för att komma till rätta med kvaliteten på levererade arbeten är att specialisera medarbetarna. I dag gör alla allt.

Personalen är omedvetna om den kritik och missnöje som finns hos folktandvårdens tandläkare.

Ekonomisk analys

Analysen är fokuserad till åren 2015 och 2016.

Omsättningen har minskat med ca 17 % (4 700 000 Kr) från 2014 till 2016. Verksamheten uppvisade ett svagt positivt resultat 2014 (15 000 kr) och 2016 var förlusten 2 943 000 kr. Den ansamlade förlusten under perioden är 3 345 000 kr.

Sammanfattning av ekonomiska nyckeltal

Benämning	2015 (tkr)	2016 (tkr)	Förändring 2015-2016 (tkr)	Förändring (%)
Omsättning	25 391	22 545	-2 846	-11,2
Lönekostnader	15 202	14 181	-1 021	-6,7
Kostnader material och tjänster	7 291	7 484	+193	+2,6
Täckningsgrad/produktionskostnad (%)	28,7	33,2		+15
Övriga kostnader	2 993	3 483	+490	+16,4
Resultat/förlust	-418	-2 943	+2 525	+704
Produktionseffektivitet/arbetstimmar (kr)	475	502	27	+5,6
Omsättning/anställd	846	902	56	+6,6
Omsättning/anställd för att nå break even		1 019 = 568kr/tim.		

Några orsaker till omsättningsminskning/förlorade kunder

1. Folktandvårdens laboratorium tar interna tandläkare för givna som beställare/kunder. Yngre tandläkares köptrohet är inte lika hög som hos de äldre tandläkarna.
2. Eget laboratorium levererar till viss del sämre kvalitet än privata laboratorium vilket leder till att en del av tandläkarna vänder sig externt.
3. Bristande kommunikation mellan parterna leder till missnöje och då vänder sig tandläkarna till privata alternativ.
4. Laboratorium ser inte tandläkarna som kunder. Hörsammar inte önskemål.

5. Bristande kunskap och tid hos personal gällande sälj och marknadsföring av deras tjänster och produkter till interna och externa kunder. I princip sker ingen marknadsföring/försäljning.
6. Det finns ingen tydlig budget med mål och en plan för att nå dessa. En tydlig och kontinuerlig uppföljning av resultat och åtgärder saknas.
7. En tydlig ledarroll saknas vilket skapar osäkerhet. Ingen som tar tag i problem och möjligheter.
8. En tröghet att anpassa sig till marknadskraven. Trögheten kan också bero på en oförståelse/okunskap om de krav som en konkurrensutsatt verksamhet måste prestera.
9. Digitalisering där digitala lösningar ersätter hantverk och en generell förbättring av munhälsan vilket leder till en förändrad efterfrågan.
10. Prisbilden (eget laboratorium dyrare i många fall) har lyfts fram som en orsak till att tandläkarna väljer externa alternativ. Bedömningen är att priset har betydelse, men det är absolut inte viktigast. Kan Folk tandvårdens laboratorium komma till rätta med flertalet av ovan punkter så är troligtvis priset sekundärt.
11. Det har framkommit att eget laboratorium tror att en av orsakerna till att privata tandläkarna handlar externt är erhållna gåvor som t ex. hockeybiljetter och middagar. Det kan möjligen påverka vissa personer men är absolut inte avgörande för val av leverantör, om det överhuvudtaget sker.

Kostnader för materiel och tjänster ökar

Ovan kostnader ökar med 2,6 % trots att omsättningen minskar med 11,2 % vilket ger en ökad produktionskostnad med 15 %.

Tandteknikens personal anser att det beror på prisökningar på material samtidigt som debiterade priser sänks (i samband med upphandling två år sedan sattes ett pristak gentemot privata leverantörer som då också gäller för eget laboratorium). Man tror också att det beror på att eget laboratorium får ta alla kostnader för omgörningar. En tung post är omgörningar som genereras från tandläkarhögskolans studentverksamhet.

När det gäller omgörningar så bör inte dessa ha någon påverkan på jämförelsen av produktionskostnaden då den torde vara relativt konstant över åren och dessutom minskat med att antal utförda arbeten minskat.

Det är bland personalen oklart hur laboratorium skall ta betalt. Det finns ingen tydlig debiteringsmodell. Det borde finnas ett lagerhanteringssystem med inpris, utpris och lagersaldo för fakturering/inköp. Mycket tid går åt till att leta priser för fakturering och är en källa till feldebiteringar. Det finns också risker att det uppstår lagerdifferenser och felbeställningar eftersom det är svårt att ha kontroll på artikelsaldon och vad som redan finns i lagret.

Av det material som varit tillgängligt har det varit omöjligt att utläsa varför och vilka delar som har ökat i pris. Här behövs en djup analys av bakomliggande siffror (fakturor) för att kunna jämföra vilka poster som ökar och varför.

Sammanfattning av resultaträkning för enbart Umeå och Skellefteå

(teoretisk modell som grundar sig på att verksamheten koncentreras till Umeå och Skellefteå och att den totala orderingången är oförändrad.

Benämning	2016 (tkr)
Omsättning	22 545
Lönekostnader	11 690
Kostnader material och tjänster	7 482
Täckningsgrad/produktionskostnad %	33
Övriga kostnader	2 743
Resultat	+ 258
Produktionseffektivitet/arbetstimme i kr	611
Omsättning/anställd	1 060
Omsättning/anställd för att nå break even	1 019

Ekonomisk jämförelse med privatägda laboratorium 2016

(privata resultat hämtade från publika bokslut)

	Tandtekniska Laboratorium i Ystad AB	Hans Arvidssons Tandtekniska
Omsättning 2016	14 937	21 140
Antal anställda	16 (heltid?)	25 (heltid?)
Omsättning per anställd	933	846
Personalkostnader per anställd	491	538
Rörelseresultat	3 434	-351

	Umeå Dental Lab.	Folktandvårdens lab.
Omsättning 2016	10 112	22 546
Antal anställda	10 (heltid?)	25
Omsättning per anställd	1 011	901
Personalkostnader per anställd	520	567
Rörelseresultat	123	-2 943

Omsättning per anställd och personalkostnad per anställd hos samtliga laboratorium tyder på att de flesta anställningarna är heltidstjänster.

Folktandvårdens laboratorium har näst lägst omsättning per anställd efter Hans Arvidssons laboratorium som också visar ett negativt resultat. Umeå Dentallaboratorium har högst omsättning per anställd men visar trots det på ett svagt positivt resultat.

Folktandvårdens laboratorium har högst personalkostnad. Skillnaden mellan Tandtekniskt laboratorium i Ystad och eget laboratorium är 76 tkr per år och anställd. Den skillnaden ger en merkostnad för personalen i Västerbotten på 1 900 tkr per år. Ystad utmärker sig med ett mycket starkt resultat jämfört med andra laboratorium Svårt att utläsa om resultatet endast härrör sig från kärnverksamheten.

Hans Arvidssons laboratorium är nästan identiskt med eget laboratorium vad gäller omsättning och antal anställda. En skillnad är lägre lönekostnad, 29 tkr per anställd och år vilket ger en totalt mindre årslönekostnad på 725 tkr. Vid ett räkneexempel där den högre lönekostnaden (725 tkr) adderas till resultatet för Hans Arvidssons laboratorium ger det en förlust på 1 076 tkr. Det är intressant att jämföra det resultatet med eget laboratorium som uppvisar en förlust på 2 943 tkr för samma period (ca 1 900 tkr mer). Eftersom en detaljerad resultaträkning inte är tillgänglig för Hans Arvidssons laboratorium går det inte att säga vilka poster som skiljer sig åt.

En orsak är sannolikt att det är mer kostnadskrävande att driva fyra laboratorium än ett.

Omsättning och resultat är vikande över lag för tandtekniska laboratorium. Anledningarna till detta är flera. Teknikutveckling med digitalisering har inneburit att många hantverksmässiga moment ersatts av datoriserade digitala lösningar vilket kräver minskat antal personal och annan kompetens. Ytterligare orsaker är en förbättrad tandhälsa vilket förändrat typen av konstruktioner som efterfrågas (läs färre antal helt tandlösa patienter) och där ny digital teknik kan användas.

Förslag till åtgärder för tandtekniskt laboratorium i Västerbotten

- **Vilhelmina och Lycksele.** Rekommendationen är att lägga ner dessa två laboratorium. Innan ett sådant beslut fattas är det viktigt att informera 1. Personalen och 2. Kunderna om nedläggning och varför det sker. Att det finns en plan för hur behålla de lokala kunderna och intäkterna i verksamheten. Kommunicera lämpliga delar av den till berörda parter.
- **Tydligt ledarskap.** Det saknas en ledare som håller samman verksamheten, skapar ett positivt arbetsklimat, stimulerar/coachar medarbetarna, kvalitetssäkrar verksamheten och har kontroll på ekonomin. Det är viktigt att den personen även har kunskaper och förmåga att marknadsföra de tjänster och produkter man erbjuder till interna och externa kunder. Det framgår tydligt att en sådan person saknas, både uttalat av medarbetarna och vid genomgång av verksamheten.
- **Kvalitet och att återskapa förtroende.** Eget laboratorium har problem med kvalitetssäkringen av levererade produkter till tandläkarna. En allt för dålig leverans över tid har lett till en ökad användning av privata laboratorium. Här måste snarast upprättas en plan för kvalitets- och leveranssäkring som följs upp dagligen. Rätt kvalitet skall levereras i rätt tid. En kvalitetsansvarig person bör utses. När planen är klar skall den kommuniceras till samtliga VLL:s tandläkare. Det är av yttersta vikt att denna följs till punkt och pricka. Det kommer att ta tid att få tillbaka de tandläkare som övergått till privata laboratorium. Bedömningen är att med rätt kundvård och leverans kommer eget laboratorium att vinna tillbaka en stor del av förlorad mark. I grunden vill nog de flesta tandläkare gynna Folk tandvården. Det ekonomiska resultatet kommer att påverkas positivt av ovanstående åtgärder. Färre omgörningar minskar kostnaden både för material och arbetade timmar.
- **Budget och plan.** En budget med plan för genomförande bör upprättas snarast. Budget och plan kommuniceras med samtliga medarbetare för att nå ett samförstånd och engagemang. Plan och budget följs upp varje månad med

eventuella nödvändiga korrigeringar och åtgärder. Månadsvis kommunicera resultatet med medarbetarna.

- **Ekonomisk uppföljning.** Månadsvis följa upp det ekonomiska resultatet. Vidta nödvändiga åtgärder för att de ekonomiska målen uppfylls.
- **Lager och Inköpsrutiner av material/tjänster.** Det brister i rutinerna för inköp av material och tjänster. Inget lager och faktureringsystem finns. Det resulterar i:
 1. Svårt att veta vad som finns i lager vilket kan leda till onödiga beställningar och onödigt svinn.
 2. Ingen kontroll på lagersaldo. Sämre effektivitet då material kan saknas i produktionen.
 3. Att personalen inte vet vad som är inpriset för material. Det tillsammans med en otydlig debiteringsmodell/prissättning leder till merarbete och feldebiteringar och troligtvis tappade intäkter.
 4. Ett lagerhanteringssystem med tillhörande faktureringsmodul bör införskaffas där samtliga tjänster och material är inlagda. Lagersaldo, inpriser och utpriser uppdateras löpande med leverantörsfakturor/följesedlar som grund. Vid fakturering skall lagersaldo påverkas och TB-1/TG-1 automatiskt visas. Det bör fastställas vilket TG-1 respektive tjänst/produkt skall ha för att nå ett positivt resultat för verksamheten.
- **Kundorienterad verksamhet.** Att utgå från kundernas behov och se möjligheter, och inte som till viss del nu, svårigheter. Alla medarbetare säljer verksamhetens tjänster med en god kundkommunikation och lyhördhet för önskemål. Anpassade leveranstider efter kundbehoven.
- **Utveckling.** För att utvecklas i positiv riktning bör verksamheten effektiviseras med ny teknik, utbildning av personal och marknadsåtgärder. Eget laboratorium bör satsa på att erbjuda fullservice laboratorium vilket stärker konkurrenskraften internt och externt. Det ger ett starkt erbjudande och en enkelhet för kunden. Endast en leverantör behöver användas.
- **Lönsamma tjänster/produkter.** Privata laboratorium levererar troligtvis de mest lönsamma jobben medan eget laboratorium levererar hela bredden med goda och sämre marginaler. Säkerställa att eget laboratorium leverera även de lönsamma produkterna. Det eget laboratorium är mer eller mindre unika på bör även prissättas med bättre marginal.
- **Bemanning.** Med den information och material som finns tillgänglig är det svårt att bedöma om antal medarbetare är rätt. Kommer laboratorium tillrätta med t ex kvalitetsproblemen och administrationen så bör det finnas utrymme för en ökning av inflöde av beställningar.

Den sammanfattande bedömningen är att verksamheten inom ett till två år kan uppvisa ett positivt resultat om dessa åtgärder påbörjas relativt omgående.