



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen

FEKN90
Företagsekonomi –
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Strategiska inköpsrelationer i offentliga organisationer

Författare:

David Nilsson
Hampus Berner

Handledare:

Ola Mattisson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Strategiska inköpsrelationer i offentliga organisationer

Seminariedatum: 28 maj 2012

Ämne/Kurs: Magisteruppsats Civilekonomprogrammet - Företagsekonomi, FEKN90 30 hp

Författare: Hampus Berner, David Nilsson

Handledare: Ola Mattisson

Fem nyckelord: Strategi, inköp, relation, offentlig organisation, offentlig upphandling.

Syfte: Syftet är att analysera om strategiska relationer är viktiga vid inköp, samt om det skulle kunna ta en större plats vid offentlig upphandling genom hela upphandlingsprocessen, särskilt uppföljningen.

Metod: En multipel fallstudie har genomförts med tre svenska kommuner, och inom var och en av dem har tre intervjuer genomförts. Innan fallstudien gjordes samlades teori in som sedan anpassades till empirin och summerades i ett analysverktyg som blev grunden för analysen.

Teoretiska Perspektiv: Teorier om inköp, relationer med leverantörer och om offentliga organisationers förutsättningar har behandlats.

Empiri: Halmstad Kommun, Svedala Kommun och Tomelilla Kommun har studerats. Kommunernas upphandlingsavdelning har beskrivits samt deras avtal och hur de arbetar med företagshälsovård. Företagshälsovård är den tjänst som studerats då det kan vara viktigt med en bra relation med leverantören.

Slutsatser: Vi har kommit fram till att när det gäller strategiska inköpsrelationer har inköpsavdelningen en viktig roll. Inköpsavdelningen behöver besitta förståelse för värdet av en strategisk inköpsrelation. Det har visat sig att resurserna och kompetensen har stor betydelse för den strategiska inköpsrelationen och förståelse för värdet av den. Offentliga organisationer behöver använda sig av strategiska inköpsrelationer och måste därför förnya synen på inköp och upphandlingar.

Summary in English

Title: Strategic Procurement Relationships in Public Organizations

Seminar date: 28th of May 2012

Course: Master thesis in business administration - 30 University Credit Points (30 ECTS).

Authors: Hampus Berner, David Nilsson

Advisor: Ola Mattisson

Five key words: Strategy, Procurement, Relationship, Public Organization, Public Procurement.

Purpose: The purpose is to analyze if strategic relationships are an important part of procurement and if they can take a bigger place within public procurement throughout the entire procurement process and the follow-up of agreements in particular.

Methodology: A multiple case study has been done with three Swedish municipalities, with three interviews in each one. Theory was gathered before the case study was done, which was then adapted to the empirical data and summarized into a tool for analysis which is the foundation for the analysis.

Theoretical perspectives: Theories on procurement, supplier relationships and the preconditions of public organizations have been used.

Empirical foundation: The municipalities of Halmstad, Svedala and Tomelilla have been studied. Their procurement departments have been described as well as their agreements and work processes with organizational health care. Organizational health care is the service that has been studied because it may be important with good supplier relationships there.

Conclusions: The procurement department has an important role regarding strategic procurement relationships. They need to possess an understanding for the value of a strategic procurement relationship. Resources and skills are of great importance to the strategic procurement relationship and to understand its value. Public organizations need to use strategic relationships, and as a result must renew their view on procurement.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Ola Mattisson för givande möten och ett stort stöd genom hela arbetet med uppsatsen. Vi vill också passa på att tacka respondenterna från Halmstad Kommun, Svedala Kommun och Tomelilla Kommun för att de ställde upp och blev intervjuade. Dessa intervjuer har varit mycket värdefulla för vår uppsats. Slutligen vill vi också tacka Anna Thomasson för att hon ställde upp som extra handledare vid några tillfällen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Inköp.....	7
1.2 Inköp i den offentliga organisationen.....	8
1.3 Strategiska relationer i offentliga organisationer	9
1.4 Problematisering.....	9
1.5 Syfte	9
1.6 Disposition	10
2. Metod	11
2.1 Forskningsansats	11
2.2 Val av teori.....	13
2.3 Val av empiriska studier.....	14
2.4 Intervjuer	17
2.5 Analys.....	17
2.6 Trovärdighet och äkthet	18
3. Strategiska Inköpsrelationer	20
3.1 Inköpet och dess utveckling	20
3.2 Inköpsprocessen	21
3.3 Skillnader i inköp av produkt eller tjänster	23
3.4 Inköpsavdelningens roll	24
3.5 Inköp och relationer	25
3.6 Kritik mot strategiska inköpsrelationer	28
3.7 Organisationens utveckling av leverantören	30
4. Den Offentliga Organisationen	33
4.1 Utformning och funktion.....	33
4.2 Offentlig upphandling – reglerna	34

4.3 Offentlig upphandling – processen	35
5. Analysverktyg	36
5.1 Inköpsavdelningens roll - kompetens och resurser hos inköparen/ upphandlaren	36
5.2 Uppfattning av värdet av en strategisk relation med leverantören	36
5.3 Planerandet och utvecklandet av den strategiska relationen	37
5.4 Värdeskapande leverantörsutveckling för ökad extern kompetens	38
5.5 Analysverktyget – modellen.....	39
6. Företagshälsovård i Svenska Kommuner	40
6.1 Företagshälsovård.....	40
6.2 Halmstad Kommun	41
6.3 Svedala Kommun	44
6.4 Tomelilla Kommun	46
7. Analys	48
7.1 Kommunspecifik analys	48
7.1.1 Halmstad kommun	48
7.1.2 Svedala kommun	51
7.1.3 Tomelilla kommun	54
7.1.4 Sammanfattning kommunspecifik analys	58
7.2 Jämförande analys	58
7.2.1 Kompetens och resurser hos inköpsavdelningen	59
7.2.2 Uppfattning av värdet av en strategisk relation med leverantören	61
7.2.3 Planera och utveckla den strategiska relationen.....	64
7.2.4 Värdeskapande leverantörsutveckling för ökad extern kompetens.....	66
8. Slutsatser	69
Referenser	74
Bilaga 1 - Intervjuguide	80
Bilaga 2 - Artikel	81

1. Inledning

En kommun skrev ett avtal med en leverantör av kaffe. Efter att avtalet skrevs lämnade upphandlingsavdelningen från sig ansvaret och avtalet lades in i en databas med flera andra avtal. Tanken var då att de som beställde inom verksamheten skulle gå in i databasen och se vem de skulle beställa kaffe av. Trots detta köpte de olika förvaltningarna inom kommunen kaffe från andra leverantörer. Detta ledde till att den upphandlade leverantören stämde kommunen för avtalsbrott. Det visade sig även att kommunen förlorat pengar på att köpa kaffe från de andra leverantörerna. Kommunchefen kunde inte förstå hur det här hade hänt och diskuterade det med upphandlingschefen som berättade att de hade inte tid att kontrollera detta efter att avtalet skrevs, eftersom det fanns flera andra upphandlingar som också behövde göras.

Det är flera praktiska problem som förekommit mellan kommunen och leverantören i detta fall. Ett problem är att kommunen köpt in kaffe från leverantörer utanför avtalet, vilket kan vara en konsekvens av dålig medvetenhet inom kommunen angående avtalet. Ett annat problem kan vara att leverantören har fått dålig information om när och var kaffe behövs. Dessa problem kan vara symptom för ett dåligt samarbete mellan kommunen och leverantören. Frågan är vad som orsakat detta dåliga samarbete och samarbetet kan förbättras. Detta händelseförlopp är inte ovanligt i kommuner i Sverige idag. Det förefaller därför intressant att undersöka om offentliga verksamheter behöver bygga bättre samarbeten med sina leverantörer genom utökat strategiskt arbete.

I många fall under de senaste decennierna har strategiskt tänkande börjat genomsyra allt fler aspekter av organisationen, till exempel vid inköp. Teorin om goda inköp har utvecklats från att enbart söka det lägsta priset till ett bredare perspektiv med andra viktiga attribut som att ett inköp kan medföra konkurrensmässiga fördelar i form av att bygga starka band mellan organisationer (Spekman et al., 1994).

Begreppet strategisk relation används för att uttrycka en integrerad samarbetsprocess mellan organisationer som arbetar mot ett gemensamt långsiktigt mål. Dessa relationer präglas av informationsdelning och anpassning mellan organisationerna, och kräver tillit samt långsiktigt ansvarstagande. En strategisk relation är ett sätt att gemensamt lösa problem som uppstår

inför det slutgiltiga målet, och att därefter dela de fördelar som uppstår av problemlösandet såväl som resultatet. Dessa fördelar kan vara ökad produktionseffektivitet och kvalitet, samt minskade totala gemensamma kostnader. Båda parterna måste uppfatta och finna värde i relationen, möjligen i bland annat kompetensdelning och kostnadsreducering, eller utökade kontaktnätverk (Gadde & Håkansson, 1994; Hald et al., 2009; Macbeth, 1994; McHugh et al., 2003; Stuart & McCutcheon, 1996).

Strategiska inköpsrelationer påverkar hela inköpsprocessen, vilken innefattar både hur inköpet planeras och hur det följs upp. Detta innebär att det som ska ses över är dels arbetet och de beslut som leder till strategiska relationer, dels implementerandet av dessa planerade relationer och deras vidare utveckling (Anderson & Katz, 1998). Eftersom inköp i offentliga verksamheter är mer juridiskt reglerade gällande framförallt hur valet av leverantör ska gå till kan det vara väsentligt att belysa uppföljningsarbetet där den strategiska relationen faktiskt börjar.

1.1 Inköp

Van Weele (2010, s. 3) definierar inköp som ”The management of the company’s external resources in such a way that the supply of all goods, services, capabilities and knowledge which are necessary for running, maintaining and managing the company’s primary and support activities is secured under the most favourable conditions”. Denna definition är grunden för hur fenomenet inköp diskuteras i uppsatsen.

Van Weele (2010, s. XXI) berättar att den traditionella rollen hos inköpsavdelningen tidigare har varit som en mellanpart som förhandlade överenskommelser och överskådade leverantörers följande av dessa. Denna roll förändras idag snabbt till en mer strategisk roll som fokuserar på att förbättra prestationen hos leverantörer, och att aktivt styra organisationens leverantörsrelationer.

Det har skett en utökad utveckling av ett tydligare samarbete med leverantören. Detta med ett bredare perspektiv av vad både köparen och leverantören ska få ut av samarbetet. En strategisk relation används för att lösa problem och dela de fördelar som uppstår från den kvalitet och produktivitet som utvinns med hjälp av samarbetet (Stuart & McCutcheon, 1996).

1.2 Inköp i den offentliga organisationen

De ytterst styrande av offentliga organisationer är medborgarna i samhället som styr genom demokrati. Framröstade politiker har som uppgift att bevaka och utöva medborgarnas intressen. Därefter är det förvaltningarna som utför politikernas beslut (Bengtsson, 2010, s. 17, 19, 30). I offentliga organisationer skulle det kunna ge positiva effekter att ta efter privata organisationer när det gäller att tydliggöra ansvarsförhållanden. Detta kan dock vara svårt på grund av komplexa beslutsförhållanden som ofta råder i offentliga organisationer (Lundquist, 1998, s. 184). Detta tillsammans med andra förutsättningar skulle kunna leda till att inköp utförs på olika sätt i offentliga organisationer jämfört med privata organisationer. Frågan uppstår då om vilket som egentligen är det bästa tillvägagångssättet med medborgaren i åtanke.

Den offentliga upphandlingen är ett område som i större utsträckning än området privata inköp är juridiskt reglerat. En offentlig upphandling är det som utövas då en så kallad upphandlande myndighet ämnar tilldela ett kontrakt eller ingå ett ramavtal med en eller flera leverantörer gällande varor, tjänster eller byggentreprenader. Upphandlande myndigheter är i huvudsak statliga och kommunala myndigheter, samt offentligt styrda organ, verksamheter och aktiebolag (Konkurrensverket, 2011, s. 7). Ramverket har huvudsakligen syftet att skapa rättvis och jämlik konkurrens. En annan grundpelare i ramverkets syfte är att offentliga organisationer på bästa sätt ska nyttja de offentliga medel som de har tillgång till genom att dra nytta av konkurrensen på marknaden (Konkurrensverket, 2011, s. 6).

Det ska dock beaktas att det har gjorts studier om inköp i offentliga organisationer. Där ligger fokus ofta på tillvägagångssättet innan avtalet är klart och de utmaningar som finns där. Hefetz och Warner (2004) beskriver att det finns många aspekter att ta hänsyn till när det ska köpas in i offentliga organisationer. Det är komplext och offentliga organisationer väljer ofta att utföra exempelvis en tjänst själva om de varit missnöjda med inköpet. Det är en ständig balansgång mellan att det ska vara så effektivt som möjligt och så bra som möjligt för medborgarna (Hefetz & Warner, 2004).

1.3 Strategiska relationer i offentliga organisationer

Det har skrivits en del om strategi inom offentliga organisationer. Fokus har dock legat på den planerade strategin och inte på utfallet (Mattisson & Thomasson, 2007). Det uppstår en fråga om offentliga organisationer i nuläget gör strategiska inköp i en relationsmässig bemärkelse, eller om möjligheten i viss utsträckning finns men att normerna och tankarna kring processen i de offentliga organisationerna behöver utvecklas för att möjligheten ska utnyttjas. Denna fråga anknyter till relationens vikt som inköpskriterium. Detta eftersom att om relationsbyggande är en viktig del av inköpsstrategi är det relevant att undersöka vilka faktorer som styr om sådana strategier kan tillämpas i offentliga upphandlingar. Mattisson och Thomasson (2007) visar att det finns en möjlighet att skapa ett partnerskapsliknande arbete under kontraktets löptid och skapa positivt samarbete, men frågan kvarstår dock om detta är något som vanligen utövas i offentliga verksamheter. Erridge och Greer (2002) skriver att det finns svårigheter i att utöva sådant relationsbyggande eftersom att tiden är begränsad och den tillit som krävs kan ta längre tid att utveckla. Utöver detta finns det också en fråga om relationen finns med i betänkandet redan i förarbetet och angående beslut om leverantör vid offentliga upphandlingar.

1.4 Problematisering

Det saknas empirisk erfarenhet i teorin om inköp i offentliga organisationer. Det läggs för mycket fokus på hur offentliga verksamheter arbetar med inköp fram tills avtalet är skrivet snarare än efter. Frågan är vad som händer efter att avtalet tecknats, om leverantören släpps fri att göra som den vill och om det arbetas med utvärdering av avtalet eller med relationen till leverantören. Det sistnämnda är det vi framförallt inte tror förekommer i särskilt stor utsträckning i offentliga verksamheter. Det kan därför vara viktigt att analysera.

1.5 Syfte

Syftet är att analysera om strategiska relationer är viktiga vid inköp, samt om det skulle kunna ta en större plats vid offentlig upphandling genom hela upphandlingsprocessen, särskilt uppföljningen. Därför utgår vi ifrån följande huvudfrågeställning:

Är det viktigt för offentliga organisationer att använda sig av strategiska relationer med sina leverantörer?

Vi ämnar först finna vilka faktorer som är viktiga för att en inköpsrelation ska fungera. Därefter avser vi att studera hur strategiska inköpsrelationer används i svenska kommuner för att se om det finns olika synsätt och om storleken på organisationen kan påverka uppfattningen och utfallet av dessa relationer. Dessa förutsättningar har grunden i både organisationens struktur och vilka lagar som gäller. För att besvara ovanstående frågeställning har vi tagit fram två delfrågeställningar där den första har ett teoretisk fokus och den andra är förankrad i empirin.

Vilka faktorer påverkar den strategiska dimensionen av relationen vid inköp?

Finns det olika arbetssätt i kommuner avseende strategiska inköpsrelationer?

1.6 Disposition

Uppsatsen är strukturerad enligt följande. Efter denna inledning fortsätter vi med att visa valda metoder i kapitel två, dels val av teori och empiri dels hur dessa har samlats in. I metodkapitlet visar vi också på medvetenhet om vilka avgränsningar som gjorts. Kapitel tre och fyra är teorikapitel som presenterar valda teorier. Viktiga faktorer från dessa teorier sammanfattas sedan i kapitel fem i form av ett analysverktyg som visar vad vi har använt oss av för att kunna göra vår analys. Analysverktyget i kapitel fem är illustrerat i en modell för att tydliggöra dess funktion. Kapitel sex är presentationen av empiri och syftar till att ge information om den tjänst vi valt att studera samt att visa de fallkommuner som har undersökts. I detta kapitel visar vi vilket underlag vi använt vårt analysverktyg på. Därefter ligger kapitel sju som är analysen. Detta kapitel är uppdelat i kommunspecifik analys och jämförande analys för att kunna tydliggöra eventuella skillnader mellan fallkommunerna. Det åttonde och sista kapitlet visar de slutsatser som vi kommit fram till.

2. Metod

Detta kapitel är ämnat att beskriva hur vi valt att gå tillväga med uppsatsarbetet. Vi visar först på vilken forskningsansats vi utgått ifrån under arbetet, och hur det övergripande arbetet gått till från det att vi började tills dess att det färdiga resultatet uppnåts. Därefter berättar vi hur vi gått tillväga vid insamlingen av teori och tar hänsyn till de avgränsningar som vi behövt göra. Detsamma gör vi under val av empiri där vi visar på vilken empirisk data vi studerat och varför vi valt den. Under intervjuer presenterar vi hur respondenterna intervjuats. Därefter presenteras upplägget för analysen som mynnar ut i de slutsatser som därav dragits. Slutligen reflekterar vi över trovärdigheten hos vårt valda tillvägagångssätt.

2.1 Forskningsansats

Vi har i denna uppsats velat diskutera betydelsen av den strategiska relationen och hur den kan se ut i offentliga organisationer. Vi anser att teori om inköp i offentliga organisationer främst diskuterar arbetet innan avtalet skrivs och därför har vi velat undersöka om det är viktigt för offentliga organisationer att ha strategiska relationer med sina leverantörer.

Kvalitativ forskning lägger stor vikt vid ord snarare än kvantifiering. Tonvikt läggs på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Det innebär att den sociala verkligheten ses som ständigt föränderlig. Tyngden i kvalitativ forskning ligger på en förståelse av den sociala verkligheten utifrån hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet (Bryman & Bell, 2011, s. 40, s. 298). Eftersom att vi har varit ute efter olika uppfattningar och tankar som kan finnas ute i kommuner, samt hur dessa kan skilja sig, har vi valt att genomföra en fallstudie. Anledningen till det är att uppfattningen om strategiska relationer har varit en viktig del i undersökningen, och därför har det varit viktigt att använda sig av fall från vilka dessa uppfattningar kunnat upphämtas.

Vi påbörjade uppsatsarbetet med att skapa en projektplan som sedan har följts och reviderats under arbetets gång. När denna plan var färdig kom vi fram till att vi ville påbörja insamlingen av teori. Anledningen till detta var för att vi ville skapa en god teoretisk grund att stå på för att kunna få ut så mycket som möjligt av de intervjuer som därefter skulle genomföras. Teorin vi har valt, som kommer att diskuteras mer ingående nedan, har ämnat ge

en bra bakgrundsbild av inköp, men framförallt skapa ett analysverktyg bestående av viktiga faktorer för strategiska inköpsrelationer. Vi utformade alltså modellen själva med utgångspunkt i den teori vi gått igenom. Verktuget har använts som bakomliggande struktur för analysdelen.

Med ovanstående arbete som grund skulle det kunna sägas att vi använt oss av ett induktivt arbetssätt. Vi har velat reflektera över befintlig teori genom att använda oss av en empirisk studie. Detta kan liknas vid ett induktivt arbetssätt där empirin används för att analysera teori. Dock kan det diskuteras om att vi har samlat in teori först och därefter utformat intervjufrågor och att vi därmed istället skulle ha använt teori för att reflektera över en uppsättning data. Vi har samlat in en stor mängd teori som därefter anpassats efter den datainsamlingen som gjorts. Därefter har vi dragit generaliserbara slutsatser utifrån de observationer vi gjort. Teorin har då blivit ett resultat av en forskningsinsats. Deduktiv teori handlar om att skapa och testa hypoteser utifrån insamlad teori. Vi har inte skapat några hypoteser, men vi har ändå format intervjufrågor och frågeställningar utifrån insamlad teori innan den empiriska insamlingen gjorts. Det är viktigt att beakta att vi försökt fylla en lucka i teorin som inte tidigare behandlats. Därför har vår vilja varit att dra slutsatser som ska kunna utgöra bidrag till utökad teori. Det deduktiva synsättet är när teorin styr forskningen och det induktiva är när forskningen styr teorin. Inom kvalitativ forskning antas teori vara en följd av undersökningen, istället för att vara dess utgångspunkt. (Bryman & Bell, 2011, s. 15, 23, 25, 299).

En stor del av den kvalitativa forskningen inrymmer trots allt en prövning av teorin under forskningens gång. Teorigenerering är det som kvalitativa forskare föredrar och även det som har varit vårt främsta fokus (Bryman & Bell, 2011, s. 303). Vi hade alltså kunnat göra den empiriska datainsamlingen före insamlandet av teorier, och då hade den empiriska studien i större utsträckning styrt insamlandet av teori och inte tvärtom. Då hade vi förmodligen behövt tänka annorlunda gällande vår frågeställning och problemformulering. De handlar om att ta teorier inom ett visst område, i det här fallet strategiska inköpsrelationer, och testa dem i en miljö där de kanske inte är särskilt väl beprövade. Detta för att kunna generera ny eller utökad teori utifrån data som samlas in. Hade vi gjort tvärtom hade det handlat om att studera fallen först och därefter försöka hitta bekanta drag i teorier efteråt. Då hade också problemformuleringen spelat en annan roll i det tidiga stadiet, eftersom den nu styrt litteraturgenomgången och besluten om vilken data som behövdes (Bryman & Bell, 2011, s. 52). Nu har vi istället anpassat problemformuleringen efterhand som teori samlades in.

Uppsatsen behandlar tre fallkommuner och det kan således uppfattas som att vi inte täcker in tillräckligt många kommuner för att ge ett brett svar på frågeställningen. Därför hade en kvantitativ metod kunnat användas, exempelvis genom en enkätstudie eller korta standardiserade telefonintervjuer. En kvantitativ metod hade gett ett bredare svar och hade därför kunnat visa på bredare problem bland offentliga organisationer i Sverige. Dock anser vi att den kvalitativa metoden är bättre lämpad att uttrycka skillnader i arbetssätt bland kommuner. Det är enklare att se skillnader i hur befintliga resurser används och vilken kompetens det finns inom kommunen med hjälp av en kvalitativ metod, eftersom respondenternas egna tankar och uppfattningar genomsyrar den empiriska insamlingen. Vi anser att det är viktigt att fånga individers uppfattning i detta fall. Undersökningsdesignen lägger därför stor vikt vid förståelse av olika beteenden och den mening dessa har i de specifika kontexter de är en del av (Bryman & Bell, 2011, s. 47).

2.2 Val av teori

Initialt har vi bekantat oss med litteratur som berört framförallt områdena inköp, samarbete och relationer mellan företag, men även offentliga inköp. Detta för att med ett större teoretiskt underlag kunna genomföra den empiriska studien. Den teori vi valt att använda oss av beskriver inköp som det ser ut idag samt rollen inköp spelar i verksamheten. Teorin tar upp faktorer som kan påverka utformandet av en strategisk relation mellan den köpande organisationen och dess leverantör. Utöver detta behandlar teorin även element inom inköpsområdet som kan påverka organisationers framgång, och de faktorer som i sin tur formar och styr dessa element. Teorin som insamlats har under arbetets gång jämförts med och anpassats till den empiriska studien för att analys skulle kunna ske på ett bra sätt.

Vi har under arbetets gång varit medvetna om att det är ett stort ämnesområde, vilket som lett till att avgränsningar har behövts göras. Vi har stött på vissa teorier som behandlar inköpsrelationer, men efterhand har vi känt att de inte är nödvändiga för skapandet av vårt analysverktyg. Trots detta upplever vi att en tillräckligt stor mängd teori behandlats för att skapa ett tillfredställande brett analysverktyg. I skapandet av detta har vi även använt oss av teori som till viss del kritiserar konventionell teori inom området.

Vi har till en början använt oss av teori på ett deskriptivt sätt för att kunna ge en bakgrund till ämnesområdet. Detta har även varit fallet gällande offentliga verksamheter, vi ansåg det

viktigt att även med teori förklara hur offentliga organisationer fungerar och vilka förutsättningar de har vid inköp. För att ge en god bakgrund om inköp har vi valt att ta upp historia inom inköp och utvecklingen som lett till hur det ser ut idag, men vi har även försökt måla upp hur det kan se ut nu. Vi har för att tydliggöra detta skapat två teorikapitel varav det ena (kapitel tre) tar upp strategiska inköpsrelationer och det andra (kapitel fyra) beskriver förutsättningar för offentliga organisationer.

Vi har till en stor del använt oss av van Weeles *Purchasing and Supply Chain Management* (2010) när vi arbetat deskriptivt för att beskriva inköp och inköpsprocessen. Detta har varit för att vi anser att det är en etablerad grundbok och därför ett bra verktyg för att enkelt beskriva ämnesområdet. Det är också eftersom vi upplever att om avgränsningar måste göras i den teoretiska insamlingen kan en grundläggande bok om ämnet vara en bra utgångspunkt för att rama in området. Men på grund av att en sådan bok inte är särledes djupt ingående inom olika aspekter inom ämnesområdet, i det här fallet inköp, har vi kompletterat och kritiserat denna teori med andra författares verk. Vi har velat använda oss av en så bred bas som möjligt för att konstruera vår empiriska studie. Efter studien anpassade vi den teori vi samlat in för att behandla det som framkommit av respondenternas utsagor.

2.3 Val av empiriska studier

Den grundläggande formen för en fallstudie utgörs av ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall, av miljön eller situationen i fråga. Vi har använt oss av en jämförande eller så kallad komparativ design, vilket kan användas för att ge en bättre förståelse för en viss social situation. När detta används inom kvalitativ metodik kallas det vanligen multipel fallstudie, eftersom fler än ett fall används. Grunden för en komparativ design är att använda fallen som utgångspunkt för teoretiska reflektioner (Bryman & Bell, 2011, s. 71-72, 74-77). Detta anser vi vara det bästa sättet för att kunna besvara vår huvudfrågeställning.

Empirin har samlats in genom nio intervjuer i tre svenska kommuner i en så kallad multipel fallstudie (Bryman & Bell, 2011, s. 77). Vi har även fått ta del av information och avtal från organisationerna som vi har använt i uppsatsens empiridel. Vi har valt att hålla presentationen av empirin kort och endast beskriva hur fallkommunernas organisation fungerar. Anledningen till att vi inte har beskrivit respondenternas utsagor i empiridelen är att vi har velat undvika

onödig repetition. Vi har istället skapat en egen kommunspecifik del i analysen för att kunna tydliggöra skillnader bland respondenternas svar.

Vi har valt att studera kommuner eftersom vi betraktar dessa som etablerade offentliga organisationer som kan vara väsentliga att analysera angående om det finns skillnader i normer, värderingar och uppfattningar kring tillvägagångssätt vid inköp. De kommuner vi har valt att studera är Halmstad Kommun, Svedala Kommun och Tomelilla Kommun. Anledningen till att dessa kommuner valts är att de skiljer sig från varandra i befolkningsmängd vilket skulle kunna medföra skillnader i verksamheten och dess arbete samt tillgängliga resurser. Detta skulle kunna påverka synsätten för strategiska inköpsrelationer. Vid slutet av år 2011 hade Halmstad Kommun cirka 92 000 invånare, Svedala Kommun cirka 20 000 invånare och Tomelilla Kommun cirka 13 000 invånare (Statistiska Centralbyrån, 2011). Vi upplever att det kan medföra ett bredare spektrum att studieobjekten har distinkta skillnader i ett givet element som kan användas som en analytisk jämförelsepunkt. Mediankommunen i slutet av 2011 hade en befolkning på cirka 15 000 invånare (Statistiska Centralbyrån, 2011). Detta innebär att spannet i de valda kommunerna sträckte sig både under och över befolkningsmedianen, varav en kommun låg långt över. Att två av kommunerna som valdes låg nära befolkningsmedianen var eftersom det även kunde vara viktigt att jämföra två kommuner som möjligen kunde ha liknande resurser, för att se skillnader mellan kommuner med liknande förutsättningar. Vi upplever att dessa skillnader kan leda till att de resultat som uppkommer är mer applicerbara på så många kommuner som möjligt, vilket kan innebära att analysen och den vidare teori eller det behov av framtida forskning som kan härledas därur blir så applicerbara och generella som möjligt.

För att konkretisera studien har vi studerat upphandlingen av företagshälsovård. Detta på grund av att företagshälsovård kan anses vara en tjänst som vanligen handlas upp över en längre tid, vilket kan innebära utökade möjligheter för en strategisk relation med leverantören som förbättrar utförandet av tjänsten (Förnyelse Arbetsmiljö Samverkan [FAS], *Råd vid upphandling och samarbete med företagshälsovård*). Vi upplever att en god relation kan vara viktigare vid inköp av tjänster än vid inköp av produkter. Eftersom tjänster ofta kan tänkas bygga på interaktioner mellan leverantören och organisationen kan det även finnas större möjligheter för att relationer byggs upp vid inköp av tjänster. Vi upplever att det är mycket viktigt att kunna se inköpets och inköpsavdelningens roll i denna process, eftersom det kan vara en mycket viktig roll.

Den empiriska insamlingen har utförts huvudsakligen genom intervjuer med upphandlingschefer inom offentliga organisationer. Detta har varit eftersom det empiriska materialet vi har sökt för vår problematisering har varit kvalitativt, på grund av att vi utöver de formella system som finns på plats även har sökt efter normer, värderingar och tankar. För att fånga hela processen med upphandling och uppföljning av avtal, har vi valt att intervjua tre personer i varje fallkommun. Utöver upphandlingschefen i varje kommun har vi även valt att intervjua den person som är ansvarig för uppföljning av avtalet samt en chefsperson också som har kommit i kontakt med leverantören i sitt arbete.

Ett komplement till intervjuerna med kommunerna hade kunnat vara intervjuer med leverantören, för att få se interaktionen från båda sidor. Anledningen till att detta inte har gjorts har varit en kombination av tidsbrist och liten tillgänglighet till möjlig respondent hos leverantören. Detta har lett till att resultatet möjligtvis är särskilt präglad av köparens syn och tankar om inköp. Eftersom vi har riktat oss till offentliga verksamheter och viljan har varit att kartlägga deras sida av relationen upplever vi att denna begränsning inte påverkar resultatet signifikant.

Det kan även vara viktigt att poängtera att de upphandlingsansvariga respondenterna i Tomelilla Kommun och Svedala Kommun inte var inblandade i deras kommuns senaste upphandling av företagshälsovård. Detta kan betyda att de inte har haft samma insyn eller insikt i den processen som format respektive inköp. Deras erfarenheter som upphandlare och deras åsikter om hur upphandlingen gått till har ändå betraktats som mycket värdefulla eftersom uppsatsen är ämnad att behandla offentlig upphandling generellt.

Empiridelen i uppsatsen har fått besitta en främst deskriptiv roll. Detta eftersom vi inte har velat upprepa utsagor i analysen och således skriva onödig text i empirin. Vi har alltså huvudsakligen presenterat kommunernas förutsättningar i presentationen av empirin, exempelvis organisationernas struktur, deras upphandlingsarbeten samt hur deras avtal med leverantören av företagshälsovård ser ut. Vi ansåg det inte relevant att presentera exakt vem sagt vad när vi presenterar empirin eftersom organisationen är den huvudsakliga analysenheten och inte individer inom den.

2.4 Intervjuer

Samtliga intervjuer har genomförts på respondenternas arbetsplats utom en intervju som har genomförts över telefon. Det är intervjun med chefen för vård och omsorg i Tomelilla som har genomförts över telefon och varade cirka 25 minuter. De andra intervjuerna har varat mellan 40 minuter och 60 minuter. Samtliga intervjuer har spelats in för att ge en god tillgång till det empiriska materialet utan tolkningar.

Det finns olika sätt att utföra intervjuer, och i arbetet med denna uppsats har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2011, s. 138, 363). För att dessa intervjuer ska kunna jämföras med varandra har vi använt oss av en intervjuguide (Bilaga 1) med generella teman. Intervjuguiden har genererats utifrån teorin som vi samlat in, där vi valt ut teman som intervjuerna skulle kretsa kring (Bryman & Bell, 2011, s. 260-265). Respondenten har dock haft stor frihet att utforma svaren på ett eget sätt. Eftersom den typen av arbete vi har undersökt handlar mycket om mjuka strategiska aspekter har vi uppfattat en fördel i att låta berörda individer uttrycka sig så fritt som möjligt om ämnet, för att ge intryck om det som respondenten upplever som relevant (Bryman & Bell, 2011, s. 361). Detta arbetssätt har också valts eftersom vi har velat leda svaren i så liten utsträckning som möjligt, vilket som annars hade kunnat vara en konsekvens av att göra exempelvis en enkätundersökning där frågorna kan behöva vara ledande för att den eftersökta informationen ska kunna utvinnas.

2.5 Analys

I analysen har vi applicerat analysverktyget på empirin. En kommunspezifisk analys och en jämförande analys har gjorts. Detta för att kunna se generella drag hos fallkommunerna och vidare belysa skillnader och likheter mellan dem. Det kan upplevas som viss repetition i den jämförande analysen av sådant som tagits upp i den kommunspezifika, men det är för att sammanfattande kunna belysa skillnader och likheter mellan kommunerna. Slutsatsen återkopplar därefter till huvudfrågeställningen och de två delfrågeställningarna från det första kapitlet. Vi har slutligen valt att kort presentera vad vi kommit fram till att framtida forskning kan bearbeta djupare.

Anledningen till att vi inte har valt att ha någon direkt sammanfattning av analysen är att vi anser att den jämförande delen tillsammans med slutsatserna fungerar sammanfattande och att det därför hade blivit för mycket repetition annars. Vi har alltså behandlat organisationerna snarare än medarbetarna som de huvudsakliga analysenheterna (Bryman & Bell, 2011, s. 79). Därför har vi inte ansett det vara väsentligt att referera till vilken respondent som sagt vad utom i särskilda fall då tjänsten eller respondentens bakgrund kan vara relevant för att belysa skillnader som deras roll presenterats i analysen. Det är som tidigare nämnts en multipel fallstudie, där en komparativ analys utgör en stor del. Respondenternas utsagor samt reflektioner om dessa har använts i analysdelen. Detta kan leda till att analysen till viss del kan uppfattas innehålla vissa deskriptiva element, men vi anser att flödet av information i uppsatsen är bättre.

Analysverktyget har utvecklats och anpassats under sin användning för att passa det empiriska materialet så väl som möjligt. Analysen har haft verktyget som bakgrund, och en mycket strukturerad arbetsgång har därför kunnat äga rum. Eftersom intervjuer använts där respondenterna har fått uttrycka sig fritt inom breda teman har en del tolkning behövts göras av respondenternas svar för att passa in dem i verktyget. Detta har dock fungerat bra eftersom sammanhanget förenklat tolkningen av utsagorna. Vi har i arbetet med verktyget även beaktat och försökt belysa skillnaden mellan tankarna i kommunen och de befintliga arbetsätten. Detta eftersom arbetsätten också präglas av tankegångar. Analysen har utöver att behandla kommunerna även fungerat som ett test av analysverktyget.

2.6 Trovärdighet och äkthet

Vi anser att metoden vi valde har fungerat bra. Eftersom vi hade samlat in en stor mängd teori innan intervjuarbetet fick vi en bra grund för att kunna ta fram en fungerande intervjuguide och för att kunna tolka respondenternas svar. Vi anser att referensramen är trovärdig eftersom vi samlade in en stor mängd teori innan intervjuerna och därefter gallrade bort teori som inte var nödvändig för arbetet. Detta gjorde att vi kunde skapa det analysverktyg som vi använt. Empirin i sin tur har bestått av tre fall, och vi anser detta vara ett bra antal eftersom det inte är säkert att fler fall skulle ge mer information. Vi anser att det inte hade varit möjligt att gå på djupet och jämföra uppfattningar mellan fallkommunerna på samma sätt. Inom kvalitativ forskning talas det om trovärdighet och äkthet. Anledningen till att vi har valt att göra en

multipl fallstudie är för att vi kan få en bredare och mer rättvis bild av hur organisationer kan arbeta med strategiska inköpsrelationer. Uppsatsen kan därför anses vara trovärdig eftersom vi har studerat tre olika fallkommuner som tillsammans adderar stor bredd till analysen. Vi har även fått bekräftelse av respondenterna angående de citat som använts i uppsatsen. Vi anser också att uppsatsen kan överföras på andra miljöer, främst eftersom vi upplever att det analysverktyg vi tagit fram kan användas på flera olika typer av organisationer. Den teori som tagits upp kan anses vara relevant och trovärdig eftersom vi har arbetat metodiskt när vi tagit fram modellen, genom att samla in en stor mängd teori som därefter testats mot empirin och reducerats (Bryman & Bell, 2011, s. 307-309, 319).

3. Strategiska Inköpsrelationer

I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska utgångspunkter kring strategiska inköpsrelationer. Upplägget är att öppna med en beskrivning av vad inköp är och dess utveckling över tid. Nästa del beskriver hur inköpsavdelningens roll kan se ut. Därefter följer en genomgång av teori om strategiska relationer, med diskussioner kring vad det innebär men även med kritik mot dessa teorier. För att lättare kunna medbringa viktiga faktorer som ett verktyg till analysen summeras viktiga faktorer inom teorin i varje del som är viktiga för kommande diskussion.

3.1 Inköpet och dess utveckling

Cox och Lamming (1997) beskriver hur inköp och relationer mellan företag såg ut för cirka 100 år sedan. De hävdar att företagsrelationer på den tiden präglades av ett gemensamt mål att tillhandahålla en slutgiltig produkt till konsumenten. Konsumenter var den vid tiden väldigt medvetna och bedömande gällande sina köp. De var få, relativt förmögna och vana vid skraddarsydd service. Konsumentmarknaden hade därför en stor påverkan på relationen mellan den som tillverkade produkten och leverantören av dess delar. Efter denna period växte massproduktionens era fram. Cox och Lamming (1997) påpekar att massproduktion är ett ofördelaktigt begrepp, eftersom karaktärsdragen är tillämpbara i fler kommersiella åtaganden än enbart produktion. Massproducenter möttes allt mer av godtrogna konsumenter, lydiga arbetare och medgörliga leverantörer. Under denna era, de första tre fjärdedelarna av 1900-talet, var det massproducenterna som styrde utvecklingen av varor och tjänster. Produkter formgavs för produktion snarare än funktion, och kunder accepterade felande produkter. Strategi handlade om att hålla konsumenters förväntningar låga snarare än att leverera högt värde. En nackdel var dock att många tidigare högt värderade egenskaper förkastades, och hög teknisk kompetens och bidragande analytisk förmåga bortsågs ifrån. De som besatt dessa egenskaper framtogs ofta ansvar och tvingades konformera och reducerades till kugghjul i standardiserade system. Under den senare delen av 1900-talet skulle denna arbetsmetod gradvis börja beseгра sig själv. Dåliga massproducerade produkter ledde till att konsumenter med tiden lärde sig att inte lita på företagen och slutade acceptera produkter som ofta kunde vara defekta eller av bristande hållbarhet (Cox & Lamming, 1997).

Enligt Cox och Lamming (1997) är inköpsmetoder än idag fortfarande starkt präglade av massproduktionens tid. Dessa metoder bygger på att köparen har ett brett utbud av leverantörer som alla kan tillhandahålla resultat enligt tekniska specifikationer utan avvikelser. När det framgår att en leverantör inte kan leverera dessa specifikationer (som konsekvens av massproduktionens gradvisa förfall) kan leverantörens expertis antingen köpas eller utvinnas under hotet av att uteslutas ur kundens leverantörsmarknad. Tillsammans med synen som präglas av Gordon Selfridges berömda talesätt: ”Kunden har alltid rätt” ledde denna utveckling till att köpare fick en uppblåst syn av deras egen nödvändighet för företaget (Cox & Lamming, 1997).

Cox och Lamming (1997) hävdar att dessa två aspekter gör det lätt att förstå varför inköpsmetoder än idag till viss del kan vara föråldrade. Företag behöver tillgång till kompetens de inte besitter, för att tillfredsställa deras kundmarknader, men det enda sättet de kan få tag på kompetensen är genom en leverantörsmarknad som antas vara medgörlig även fast den egentligen är listig och kunnig och som erhåller sina inkomster från dåraktiga kunder som tror sig alltid ha rätt.

Van Weele (2010, s. XXI) berättar att inköp och Supply Management har ändrats avsevärt hos företag under de senaste åren. Dessa ämnen har fått utökad uppmärksamhet av både chefer och inköpare. Under de senaste åren har ett betydligt utökat antal artiklar skrivits om inköp och Supply Management, och ämnena har blivit mer utbredd accepterade som nyckelpunkter gällande konkurrensfördelar (Van Weele, 2010, s. XV). Van Weele (2010, s. XXI) påpekar att det inte är förvånande med tanke på de stora mängder pengar som används till förberedelser och utförande av inköpsbeslut. Vidare berättar han att den traditionella rollen hos inköpsavdelningen har varit som en mellanpart som förhandlar avtal och överskådar leverantörers följande av dessa. Denna roll, påpekar dock van Weele (2010, s. XXI), förändras nu snabbt till en mer strategisk roll som fokuserar på att förbättra prestationen hos leverantörer, och att aktivt styra organisationens leverantörsrelationer.

3.2 Inköpsprocessen

För att till fullo kunna förstå inköpsprocessen menar van Weele (2010) att det är viktigt att förstå vilka variabler som påverkar dels processen men också inköpsbeteende. Exempel på sådana variabler är typ av produkt eller tjänst, strategisk betydelse av inköpet, mängden

pengar inblandade samt risk. Om inköpet betraktas som en process är alla stegen nära relaterade till varandra och resultatet av varje enskilt steg formar den slutgiltiga funktionen. Därför kan valet av leverantör betraktas påverka samtliga delar av processen (Van Weele, 2010, s. 24-26, 29). Inköpsprocessen kan se olika ut i olika organisationer och är ofta komplex. Därför kan den vara svår att definiera. Det kan dock vara intressant att åtminstone försöka beskriva en generell process som är tillämpbar för både inköp av produkter och tjänster. För att det ska vara så rättvisande som möjligt kan det vara viktigt att få med alla delar som påverkar inköpet (Langley, 2008, s. 510).

Enligt Langley (2008) börjar inköpsprocessen ofta med en behovsanalys där krav identifieras hos användarna. I ett producerande företag blir det sedan intressant att utvärdera om produktionen ska ske internt eller om det ska köpas in från en leverantör. Är valet att producera det själv handlar företaget lämpligtvis in komponenter till tillverkningen. När dessa beslut har tagits väljer den köpande organisationen hur de ska köpa in produkten eller tjänsten. Det kan vara rutininköp, vilket kan vara relevant vid inköp av generiska komponenter som behöver fyllas på kontinuerligt till tillverkning. Ett annat alternativ är ett modifierat inköp som kan anpassas till kundernas önskemål. Sedan kan det även diskuteras om en process som ska se helt annorlunda ut vid varje nytt inköp (Langley, 2008, s. 510-511).

Nästa steg i processen är enligt Langley (2008, s. 511-512) att välja leverantör att samarbeta med. Detta görs ofta med hjälp av marknadsanalyser och utvärderingar av de potentiella leverantörerna, innan ett val slutligen görs. När kontraktet skrivits och samarbetet påbörjats är det viktigt att utvärdering och uppföljning sker kontinuerligt så att kontraktet uppfylls.

Variabler som kan påverka inköpsprocessen och inköpsbeteendet:

- Typ av produkt/tjänst
- Inköpets strategiska betydelse för verksamheten
- Mängden pengar inblandade
- Risk

3.3 Skillnader i inköp av produkt eller tjänster

Personer som arbetar med inköp upplever skillnader med att köpa in produkter (vi väljer att använda detta för att täcka materiella ting) och tjänster. Dock har Smeltzer och Ogden (2002) sett tendenser av att det sällan existerar en klar skillnad mellan inköp av en tjänst eller en produkt. Dessa typer av inköp går enligt dem ofta ihop (Smeltzer & Ogden, 2002). En skillnad är däremot att varje tjänst är unik samt att den produceras och konsumeras samtidigt (Van Weele, 2010, s. 93). En annan skillnad kan vara att inköp av tjänster anses besitta större risk på grund av abstrakthet. Detta gör enligt Smeltzer och Ogden (2002) det svårt att vid inköp av tjänster mäta faktorer som kan uppstå före och efter inköpet. På grund av denna svårighet att mäta faktorer är specifikationerna vid inköp av produkter ofta mer omfattande än vid inköp av tjänster.

Vid tal om inköp av tjänster är det enligt van Weele (2010) viktigt att få leverantörerna att förstå hur de kan addera värde till slutkunden. En skillnad mellan inköp av produkter och tjänster är att vid inköp av tjänster är det viktigare med en bra relation. Denna kan samtidigt ta lång tid att bygga upp. Inköpet av en tjänst beror mycket på den egna organisationens strategi, hur företaget är organiserat och vilken del av organisationen som tjänsten riktar sig mot. Leverantören av tjänsten bygger ofta upp en stark personlig relation med den berörda avdelningen i organisationen. Det kan då bli svårt att se inköpsavdelningens roll i det hela. Dock kan det vara viktigt att inköpsavdelningen representerar de strategiska målen för organisationen och agerar objektivt gentemot leverantören i enlighet med dessa mål (Van Weele, 2010, s. 95, 102).

En viktig del är att inse är att skillnaderna kan uppfattas på olika sätt. Exempelvis kan högsta ledningen uppfatta att det är enklare att köpa in tjänster, medan personer som överlag har mindre erfarenhet inom inköp anser att det är mer komplext med inköp av tjänster än med inköp av produkter. För att lösa ovanstående problem skulle inköp av produkter och tjänster kunna behandlas som olika processer som kräver olika kompetens. En annan lösning kan vara att använda sig av korsfunktionella team, med inslag från både inköpsavdelningen och personer från andra avdelningar som mer direkt berörs av inköpet (Smeltzer & Ogden, 2002).

Skillnader mellan inköp av produkt och tjänst

- På grund av abstrakthet som gör faktorer svåra att mäta, är specifikationerna vid inköp av tjänster ofta mindre omfattande än vid inköp av produkter.
- Det är viktigare med en bra relation vid inköp av tjänster än vid inköp av produkter, då det kan vara viktigt att förklara för leverantören hur den ska addera värde till köparen.
- Det kan vara relevant att skapa korsfunktionella team med en blandning av personal från den berörda verksamheten tillsammans med personal från inköpsavdelningen.

3.4 Inköpsavdelningens roll

Inköpsavdelningen i en organisation kan ha många olika uppgifter. Det kan vara att bedöma behov av inköp, välja leverantör, avgöra rätt pris, specificera rätt förutsättningar, ta fram kontrakt och följa upp detta så att förutsättningarna följs. Något som kan vara viktigt att beakta är att det inte alltid enbart är inköpsavdelningen som är inblandad i inköpet, utan att inköp många gånger görs utan deras inblandning. I de flesta fall kan också många nivåer i organisationen vara inblandade och detta ställer höga krav på kommunikation och samarbete. På senare tid har inköpsfunktionen utvecklats, exempelvis integreras i många fall leverantörerna i organisationens egen värdekedja (Van Weele, 2010, s. 8, 10, 30).

Van Weele (2010) beskriver *Purchasing Management* som alla aktiviteter som behövs för att hantera relationerna med leverantörer så att de går i linje med den egna organisationens strategi. Den viktigaste uppgiften för inköpsavdelningen skulle därför kunna vara att se till att ha pålitliga leverantörer, eftersom om detta inte uppfylls finns det en risk att de andra delarna av organisationen förbiser inköpsavdelningen och sköter inköpet själva (Van Weele, 2010, s. 51, 53). Finns det en stor osäkerhet i relationen med leverantören kan inköpsavdelningen ha en viktig roll och det kan bli viktigare att arbeta mer med inköpet (Kraljic, 1983). Det kan finnas en tendens att inköpsavdelningen fastnar i dagliga problem för mycket innan de tar tag i strategiska beslut. Detta kan bero på att avdelningen kan ha låg status inom organisationen och att där inte förekommer resultatmått som i andra avdelningar (Keough, 1993). Ett sätt för

inköpsavdelningen att hantera detta kan vara att låta de andra avdelningarna vara inblandade i utformandet av riktlinjerna för inköp (Van Weele, 2010, s. 59).

Exempel på viktiga uppgifter som inköpsavdelningen kan sträva mot när de arbetar med leverantörer är förbättring av värde möjligtvis genom ökning av intäkter, minskning av inköpskostnader och en förbättrad riskhantering för ett hållbart inköp (Van Weele, 2010, s. 55). När mer fokus läggs på att inköpsprocessen ska bli strategisk, förändras enligt Cox och Lamming (1997) även den etablerade roll som inköpsavdelningar och inköpare har haft i organisationen. I enlighet med perspektivet att inköpets funktion blir strategisk snarare än taktisk kan även inköparens roll utvecklas till en viktigare del i den strategiska verksamheten. Detta kräver enligt Cox och Lamming (1997) högre kompetens hos inköpare. Arbetsuppgiften går från att finna och utvärdera inköpsmöjligheter till att hantera och upprätthålla strategiska relationer med valda leverantörer, och att utvärdera deras värde som långsiktig leverantör. Cox och Lamming (1997) har påpekat att detta kompetenskrav sällan är uppfyllt idag, utan att inköpare måste skolas om och utöka sin förståelse för det strategiska sambandet som kan upphittas i organisationens externa produktion. Macbeth (1994) påpekar på ett liknande sätt att inköparens roll förändras. Det handlar om att kunna skapa och framförallt hantera "win-win" situationer inom vilka innovationer kan äga rum. Rollen blir att kunna finna och ta del av de gemensamma belöningar som dessa innovationer innefattar.

Viktigt angående inköpsavdelningens roll

- Många avdelningar inom en verksamhet kan vara inblandade i ett inköp och det ställer höga krav på kommunikation. Inköpsavdelningen kan därför ha en mycket viktig roll som en koordinator.

- Blir inköpets funktion mer strategisk ställs högre kompetenskrav på inköpare.

3.5 Inköp och relationer

Under de senaste decennierna har inköpsteori genomgått en fundamental utveckling. Ett bra inköp har gått från att vara billigt (lågt pris) till att vara strategiskt (Spekman et al., 1994). Det har skett en utökad utveckling av ett tydligare samarbete med leverantören, detta med ett

bredare perspektiv av vad både köparen och leverantören ska få ut av samarbetet (Stuart & McCutcheon, 1996). Att inköp numera innefattar strategiskt tänkande innebär att det är en kombination av olika attribut som kan vara viktigt att beakta vid inköpsprocessen (Van Weele, 2005, s 9). En strategisk relation ämnar lösa problem och dela fördelar som uppstår från kvalitet och produktivitet som utvinns med hjälp av samarbetet (Stuart & McCutcheon, 1996). Att utveckla strategiska relationer med leverantörer betyder att finna effektiva lösningar, se på för- och nackdelar med direkta och indirekta kostnader samt andra strategiska fördelar med relationen (Gadde & Håkansson, 1994). I vilken utsträckning olika attribut är viktiga för inköpsbeslutet beror självklart på vad inköpet gäller. Det skulle exempelvis kunna resoneras att en hårt sammanbunden strategisk relation inte är nödvändig vid inköp av generiskt kontorsmaterieell, medan i en värdekedja kan allianser vara av större vikt för att värdekedjan ska kunna konkurrera som helhet mot andra värdekedjor. Tanken att inköp kan vara strategiska implicerar ett samförstånd om att det finns mer att hämta ur inköp än enbart varor och förmågan att pressa ned priset på dessa (Van Weele, 2005, s 9).

För att en fungerande strategisk relation ska uppstå mellan en organisation och dess leverantör måste båda parterna uppfatta något värde i den. Det kan vara så att en möjlighet upptäcks som kan reducera kostnader eller ge tillgång till kompetens. En annan fördel kan vara att en relation i sin tur kan öppna möjligheter för nya relationer med nya kontakter (Hald et al., 2009). Tillit är en nyckel när det gäller samarbete och enligt Stuart & McCutcheon (1996) tar det lång tid att utveckla mellan två parter. Hald et al. (2009) menar att det bör kunna förväntas att parterna inte ska utnyttja varandra eller att de ibland hjälper varandra utan att på kort sikt tjäna på det själva. Dessa infallsvinklar är viktiga för en väl fungerande strategisk relation, men den viktigaste aspekten är att uppfattningen av någon form av beroende, alltså att parterna behöver upprätthålla relationen för att kunna uppnå deras individuella strategiska mål. Alla dessa synsätt är byggda på uppfattningar hos individer, det bör iaktas att uppfattningar inte enbart kan skilja sig mellan organisationen och dess leverantör, utan även mellan individer inom den enskilda organisationen (Hald et al., 2009).

En aspekt som påverkat vikten av strategiska relationer är att organisationer på senare år har ett mer processbaserat synsätt på inköp istället för funktionsbaserat. Därför kan det bli viktigare för organisationer att se leverantören som en del av de interna processerna (Van Weele, 2005, s 9). Anderson och Katz (1998) menar att det utifrån den årliga planen ska tas fram en strategi för hur valet av leverantörer ska gå till. I vissa fall är exempelvis den

strategiska relationen viktigare än andra. Hur många leverantörer som behövs diskuteras med är också en av många andra aspekter som bör planeras. När valet av leverantör är gjort och inköpet är påbörjat menar Anderson och Katz (1998) att det är viktigt att underhålla den strategiska relationen med leverantören. Det gäller att se leverantören som en förlängning av den egna organisationen snarare än att se den som en aktör som ska hållas på en armlängds avstånd.

McHugh et al. (2003) påpekar att det är väldigt viktigt att organisationer förstår det långsiktiga värdet deras relationer har. Det är i många fall så att det finns en skev maktfördelning i relationen mellan leverantörer och kunder. Detta leder ofta till att den starkare parten utnyttjar den svagare för att exempelvis pressa ned priset genom att tillsätta konkurrensmässig press. McHugh et al. (2003) menar att detta ur ett långsiktigt perspektiv inte enbart är skadligt för relationen mellan organisationerna, utan även att båda de involverade organisationerna individuellt kommer att skadas av ett sådant beteende, och de kortsiktiga förtjänsterna blir försumbara i jämförelse med de långsiktiga negativa konsekvenserna. Detta kan i viss mån liknas vid det Macbeth (1994) uttryckt angående relationens form mellan organisationer. I huvudsak nämns då motspelande ("*adversarial*") och samspelande ("*collaborative*") typer av relationer och de skillnader som finns mellan dessa. Dessa två typer bör kunna betraktas som dels en motspelande där en organisation använder sin större makt för att utnyttja den svagare organisationen som McHugh et al. (2003) beskriver det, och dels en samspelande där de två organisationerna arbetar gemensamt efter ett långsiktigt strategiskt mål. Macbeth (1994) påpekar att en samspelande relation kräver mycket av organisationer i form av bland annat informationsdelning, vilket kan vara svårt eftersom det krävs mycket tillit att dela med sig av resurser som inte direkt ingår i det formella utbytet mellan organisationerna i relationen.

Att involvera leverantörer i produktutveckling och förbättring av processer kräver förändringar i relationen mellan en organisation och dess leverantör (Dyer, 1996). Dyer (1996) berättar att när Chrysler försökte efterlikna de japanska biltillverkarna insåg de att de behövde en gemensam syn på hur de tillsammans med sina leverantörer skulle samarbeta för att skapa gemensamt värde. De insåg att för att det skulle uppstå tillit mellan parterna behövde båda parter få del av belöningen och inte bara riskerna. Om allt fungerade som det skulle togs detta tankesätt in i det dagliga arbetet inom organisationen och hos leverantörerna. Tidigare användes inte detta tankesätt hos Chrysler och det ledde till misstänksamhet mellan

leverantörer och organisationen. Chrysler valde då istället att välja leverantörer tidigt i utvecklingen av nya bilar för att leverantören skulle vara med och utveckla den del som sedan skulle leverera. De berättade för leverantörerna hur mycket pengar de hade och frågade om de kunde leverera till den kostnaden. Nästa steg i utvecklingen var att komma fram till hur leverantörerna skulle motiveras att delta i förbättringar för hela värdekedjan. Leverantörerna uppskattade att Chrysler lyssnade på dem. Dyer (1996) beskriver att när en leverantör blir en del av Chryslers leverantörsmodell har de två val, antingen gör de anspråk på sin halva av kostnadsbesparingarna eller så låter de dessa resurser finansiera hela värdekedjan. Detta kan i sin tur leda till en förbättring av deras prestation och att istället få mer arbete av Chrysler. Det skapades också en leverantörsstyrelse för ökat samarbete och inflytande för leverantörerna. Detta i sin tur ledde till längre avtal mellan leverantörer och Chrysler (Dyer, 1996).

Viktiga delar i strategiska inköpsrelationer

- För att en fungerande relation ska uppstå måste båda parter finna något värde i den. Det bör också kunna uppfattas något beroende i relationen, att båda parter behöver den för att uppnå sina individuella strategiska mål.
- Tillit är en viktig nyckel när det gäller strategiska relationer och det kan ta lång tid att bygga upp det. Det som påverkas mycket av tilliten är informationsdelningen. För att tillit ska uppstå måste belöningarna delas, inte bara riskerna.
- Det är viktigt att se ett gemensamt långsiktigt mål, och att uppleva att leverantören är en viktig integrerad del i att uppnå detta mål.

3.6 Kritik mot strategiska inköpsrelationer

Något som är viktigt att ställa mot strategiska inköpsrelationer, att ha färre leverantörer som är mer pålitliga och upprätthålla en bra relation med dem, är att det ur ett riskhanteringsperspektiv kan vara farligt att göra sig beroende av ett fåtal leverantörer (Van Weele, 2010, s. 53). Gadde och Håkansson (1994) menar att när antalet leverantörer reduceras ökar tilliten till leverantörerna, men detta leder samtidigt till ett ökat beroende av ett fåtal

leverantörer. Traditionellt försöker ett sådant beroende undvikas. Trots det har trenden varit en klar vilja att bygga självförstärkande relationer med ett fåtal leverantörer.

Ett annat viktigt perspektiv att iaktta gällande relationer är att även om det i många fall uttrycks som det optimala är det inte alltid genomförbart. Cox (2004) påpekar att till skillnad från inköp som sker på armlängds avstånd är det mycket dyrare att bygga upp värdekedjor eller ens att ingå i djupare relationer med leverantörer. Han menar att det finns tre element som avgör vilka alternativ som finns när det gäller att hantera sina leverantörer. Det första är att köparen måste veta vilka möjliga alternativ som finns gällande former av extern produktion (om det finns värdekedjor att köpa av eller om det enbart är möjligt att göra urval vid varje enskilt inköp). Det andra elementet är att det måste finnas en förståelse om maktförhållanden (många eller få leverantörer/köpare med stor eller liten andel av marknaden) på marknader där relationer ska skötas. Det sista elementet är att köparen måste vara medveten om med vilka hanteringsmetoder vissa former av extern produktion hanteras mest effektivt. Slutligen måste dessa tre element sammanföras för att sammanfoga särskilda externproduktionsformer och maktförhållanden med rätt hanteringsmetod. Detta skulle innebära att det inte alltid finns förutsättningar för att kunna bygga strategiska relationer. Finns det inte någon möjlighet att skapa relationer till leverantörer inom marknaden, eller om köparen framstår som obetydlig på leverantörens kundmarknad, skulle det vara bättre att enbart handla på armlängds avstånd. Med andra ord handlar det om lämplighet, att välja det som lämpar sig bäst i den givna situationen (Cox, 2004).

Van Weele (2010, s. 221) påpekar att leverantörspartnerskap under de senaste åren har varit ett fokus som många stora internationella tillverkare har investerat mycket tid och pengar i. Han kritiserar dock detta beteende, och berättar att undersökning har visat att det i väldigt få fall faktiskt uppstår partnerskap mellan företag. Vidare påpekar han även att den ömsesidiga tilliten mellan leverantören och kunden är utom räckhåll för många av dagens företag. Något som kan stå i vägen för samarbetet är den funktionella strukturen hos företagen i fråga, vilken kan påverka effektivt internt samarbete, vilket har konsekvensen att nära och effektivt samarbete med leverantören kan bli svårt att utveckla. Van Weele (2010, s. 222) påpekar trots detta att det finns en del fall av lyckade samarbeten, men att dessa oftast kommit efter många år av uthållighet gällande besvikelser och misslyckanden. Därmed kommer han fram till att lyckade samarbeten med leverantörer är något som tar tid.

Kritik mot inköpsrelationer

- Färre antal leverantörer kan leda till ökat beroende av dem och större risker.
- Samarbeten kräver oftast många år för att bli lyckade. Under den tiden präglas de ofta av besvikelser. Detta medför att många försök till samarbeten misslyckas.

3.7 Organisationens utveckling av leverantören

Leverantörsutveckling definieras som de aktiviteter som en köpare utför för att förbättra och kontinuerligt utveckla utförandet hos sina leverantörer. Exempelvis handlar det om att sätta upp mål samt sköta utbildning och utvärdering. Leverantörsutveckling kan betraktas som ett strategiskt verktyg eftersom inköp kan innebära en stor del av kostnaden för ett företag (Krause et al., 1998). Krause et al. (1998) utgår ifrån två tillvägagångssätt som företag kan använda när de vill utveckla sina leverantörer. Dels ett strategiskt tillvägagångssätt för att förbättra leverantörerna proaktivt, dels ett reaktivt tillvägagångssätt där åtgärder sker när en leverantör visar upp ett oönskat beteende. De organisationer som besitter ett strategiskt synsätt arbetar kontinuerligt för att förbättra kapaciteten hos leverantörerna på lång sikt, medan de reaktiva arbetar med att eliminera de specifika problemen som uppstått hos leverantörerna efterhand. För företagen som har ett reaktivt synsätt speglar sig detta i utvärderingssystemen. Strategiska företag använder ofta förutbestämda krossfunktionella team för att förbättra leverantörerna, till skillnad från de reaktiva företagen som formar teamen efterhand som problemen uppstår. Leverantören förväntas ofta att ge resurser till utvecklingsprogrammet. En köpare som fokuserar strategiskt tycks lägga mycket tid på utbildning av personal och andra liknande ansträngningar för att förbättra utförandet av inköp (Krause et al., 1998).

Li et al. (2007) undersöker relationen mellan leverantörsutveckling och köparens konkurrensfördel från köparens perspektiv. De som verkar vara de viktigaste punkterna som påverkar konkurrensfördelen är tillit och strävan mot ett gemensamt utförande. En stor andel tillit är positiv för att uppnå ett långsiktigt samarbete mellan leverantör och köpare och minskar även transaktionskostnader. Utbildning och utrustning kan hjälpa leverantören att svara bättre på förändringar på marknaden. Li et al. (2007) beskriver att köparen bör utmana leverantören med höga målsättningar och behålla endast dem som kan klara av

förväntningarna. Dock bör försiktighet iakttas, eftersom det kan vara viktigt att målen som sätts är realistiska och nåbara för leverantörerna. Enligt Li et al. (2007) verkar dock inte målsättningar och förväntningar ha någon effekt för köparens konkurrensfördel. Därför bör det iakttas försiktighet med dessa.

Modi och Mabert (2007) menar att kvalitén och kostnaden på den produkt eller tjänst som företaget erbjuder på marknaden inte bara påverkas av företagets egen kapacitet utan även av leverantörernas kapacitet, därför kan det vara intressant att diskutera mer kring leverantörsutveckling. *Operational Knowledge Transfer Activities (OKTA)* handlar om köparens insats när det gäller att utveckla leverantörens prestation genom utvecklingsprogram. Exempel på detta är att köparen stöttar leverantören på plats eller att leverantören får besöka köparen för att utbildas. Ett sätt att definiera konceptet är att det är införandet av aktiviteter som innebär direkt interagerande mellan köparen och leverantören. Modi och Mabert (2007) lägger fokus på *Tacit Knowledge*, vilket betyder att kunskapsutbytet är intressant och inte kommunikation, vilket som är fallet vid utbytet av *Explicit Knowledge*. *Tacit knowledge* kan vara svårt att överföra, eftersom den typen av kunskap finns informellt hos individerna i organisationen. Den måste oftast överföras praktiskt exempelvis genom organisatoriska rutiner. *Explicit knowledge* kan lättare skrivas ned och förklaras (Modi & Mabert, 2007).

Enligt Modi och Mabert (2007) kan framtida affärsmöjligheter användas som ett incitament att delta i programmen. Att *OKTA* införs kan indikera ett långsiktigt samarbete, vilket i sin tur ökar kommunikationen mellan företagen. Detta kan leda till att det uppstår tillit mellan parterna, vilket kan öka möjligheten att dela information. Utvärdering och certifiering är en bra grund för *OKTA*. Det försäkrar att leverantören uppfyller de minimikrav som behövs för att utföra uppgiften. Incitament kan också vara viktigt för att utvecklingsprogrammen ska kunna fungera optimalt, exempelvis genom att öppna för framtida affärsmöjligheter. Värdeskapande kan också förbättras genom att utveckla leverantören, eftersom om leverantören blir bättre på sitt arbete kan det förbättra det som levereras till kunden (Modi & Mabert, 2007).

Förutsättningarna för implementeringen av en relation blir antagligen inte lika viktiga när arbetet fortgår på rutin. När oberoendet ökar kan informationsutbytet mellan parterna växa till en viktig del av relationen. För att skilja på information som utbyts vid olika stadier i

relationen används begreppen planeringsinformation, feedback och teknologisk assistans. I början av en relation är det ofta inköpsfilosofin som framförs mest. I nästa stadium, utvecklingsstadiet, dominerar ofta feedback men samtliga informationsflöden kan vara viktiga. När ett mer oberoende stadium som präglas av underhåll påbörjats, dominerar planering och teknologisk assistans (Stuart & McCutcheon, 1996).

Det kan förmodas att när ett bra samarbete finns är det mindre troligt att exempelvis tolkningsproblem uppstår. Mindre antal fel i kommunikationen kan leda till mer effektiv feedback, vilket i sin tur kan leda till snabbare produktutveckling. Ju mer informationsdelning som pågår desto högre kvalitet kan samarbetet bidra med (Li et al, 2007).

Viktiga faktorer inom leverantörsutveckling

- Leverantörsutveckling definieras som de aktiviteter som en köpare utför för att förbättra och kontinuerligt utveckla utförandet hos sina leverantörer.
- Utvärdering och certifiering kan vara viktigt för att utveckla leverantören, men de fokuserar mer på att minimikrav uppfylls. Det kan även vara viktigt att utbilda leverantören så att det skapar värde för den egna organisationen.
- Leverantörsutveckling kan ske proaktivt eller reaktivt. Vissa organisationer kan ses som mer strategiska där team skapas för att hindra att problem uppstår medan andra kan ses som mer reaktiva där de skapar team efterhand som problemen uppstår.
- Ju mer informationsdelning som pågår desto mer fördelar kan det utvinnas ur den strategiska relationen. Ett bra samarbete leder till färre tolkningsproblem.

4. Den Offentliga Organisationen

Detta kapitel börjar med att beskriva hur en offentlig organisation fungerar samt vilka mål den strävar mot ur ett teoretiskt synsätt. Därefter beskrivs upphandlingsprocessen, och slutligen beskrivs vilka lagar och regler som gäller vid upphandling. Vid behandlingen av en typ av organisation med annorlunda förutsättningar kan det vara relevant att skapa sig en förståelse för hur den organisationen arbetar och fungerar.

4.1 Utformning och funktion

Politikerna i en offentlig organisation har som uppgift att bevaka och driva medborgarnas intressen. Mer konkret ska politikerna lägga fram frågor, fatta beslut och kontrollera att dessa beslut genomförs enligt de lagar och underlag som gäller. I sin tur har förvaltningsmyndigheterna och dess tjänstemän uppgiften att förbereda och utföra politikernas beslut. I förvaltningen precis som i politikernas arbete skall medborgaren ha insyn och inflytande (Bengtsson, 2010, s. 17, 19, 30). Vikten av tydliga ansvarsförhållanden kan diskuteras, vilket ofta återfinns i privata organisationer. Dock kan det vara svårt att applicera detta på offentliga verksamheter där ett mer komplext beslutsfattande förekommer (Lundquist, 1998, s. 184).

Inköpsavdelningen i en offentlig organisation kan uppfattas ha en taktisk roll, men den domineras i många fall av juridiska specialister som behövs för att arbetet ska följa gällande lagar. När det kommer in många bud som ska bedömas likvärdigt är det enligt van Weele (2010, s. 108) viktigt med den juridiska kunskapen. Van Weele (2010, s. 108) menar även att politiska mål kan påverka beslutsfattandet, exempelvis kan det vara så att politiker vill främja lokala företag trots att det inte är det ekonomiskt mest fördelaktiga. Meehan och Bryde (2011) menar att det inom området offentlig upphandling har skett en utveckling åt ett mer strategiskt synsätt. Utvecklingen har dock för det mesta gått åt att det finns en plikt hos offentliga organisationer att ta socialt ansvar. I det sociala ansvaret ingår plikten att ta ekonomiskt riktiga beslut, och att driva organisationen på ett sätt som skapar tillväxt och potentiellt nya arbetsplatser i framtiden. Det senare nämnda avseendet har dock till viss del blivit förbiset. Den tyngsta vikten läggs vid socialt ansvar i form av hållbara processer och miljöbevarande

initiativ (Meehan & Bryde, 2011). Eftersom ramverket för offentlig upphandling enligt Erridge och Greer (2002) begränsar inköpsmöjligheterna för offentliga verksamheter är det svårare att utöva strategiska inköp. Detta beror dock inte enbart på lagstiftningen, utan även på de arbetsmetoder som utvecklats i offentliga organisationer. Det kan därför behövas en förändring i inköpsprocessen hos offentliga verksamheter för att mer strategiska inköp ska kunna göras under den rådande lagstiftningen (Erridge & Greer, 2002).

Viktiga skillnader hos den offentliga organisationen

- Inköpsavdelningen i offentliga organisationer kan ha en taktisk snarare än strategisk roll och består i vissa fall till majoriteten av juridiska specialister.

4.2 Offentlig upphandling – reglerna

Det finns fem grundläggande principer som gäller utan undantag vid all offentlig upphandling. Principen om icke-diskriminering handlar om att det är förbjudet att diskriminera nationaliteter. Principen om likabehandling handlar om att alla leverantörer ska behandlas lika. Principen om transparens handlar om att fullständig information måste vara tillgänglig angående upphandlingen. Proportionalitetsprincipen handlar om att de krav som ställs på leverantörer måste vara proportionerliga med det som upphandlas. Principen om ömsesidigt erkännande handlar om att utfärdade intyg och certifikat i en EU-medlemsstat ska gälla i övriga EU-länder (Konkurrensverket, 2011, s. 9-10).

Vid utvärderingen av vilket anbudet som är bäst finns valet mellan att fokusera mer på det direkt lägsta priset eller det ekonomiskt mest fördelaktiga budet. Oftast är det enklast att välja det lägsta priset för att ett val av det ekonomiskt mest fördelaktiga kräver en motivering av vad som gör det anbudet mest ekonomiskt fördelaktigt. Kvalitet kan exempelvis vara ett kriterium eller hur kostnadseffektivt anbudet är, vilket blir svårare att bedöma. Något som är viktigt att beakta här är att det i upphandlingen alltid på förhand måste anges hur buden kommer att utvärderas, genom det lägsta priset eller det ekonomiskt mest fördelaktiga (Van Weele, 2010, s. 120).

Viktigt angående reglerna om offentlig upphandling

- Valet av leverantör kan ske utifrån det lägsta priset eller det ekonomiskt mest fördelaktiga budet. Det måste redan i förfrågningsunderlaget specificeras hur buden kommer att utvärderas.

4.3 Offentlig upphandling – processen

Upphandlingsprocessen består av många delar och vissa procedurer är gemensamma för alla former av offentlig upphandling. Först görs en behovsanalys, och ett förfrågningsunderlag skapas. Förfrågningsunderlaget är det underlag som specificerar alla detaljer runt upphandlingen (Konkurrensverket, 2011, s. 10). Det är viktigt att detta blir ordentligt gjort eftersom det sedan är grunden till vilka kriterier som blir utgångspunkter vid valet av leverantör, och det bestämmer även vilket avtal som skrivs (Van Weele, 2010, s. 117). När en annons med underlaget har presenterats tas förslag in från leverantörer och de som inte är intressanta utesluts (Konkurrensverket, 2011, s. 10). Det kan uttryckas som att kriterierna hjälper till att besvara frågan om vilka leverantörer som kan utföra uppgiften på ett bra sätt (Van Weele, 2010, s. 118). En kvalificering görs utifrån de utvärderingskriterier som diskuterats tidigare och ett avtal tilldelas. Detta ska sedan följas upp under kontraktstiden (Konkurrensverket, 2011, s. 10).

Viktigt angående processen vid offentlig upphandling

- Förfrågningsunderlaget specificerar alla detaljer runt upphandlingen. Det är viktigt att det görs ordentligt eftersom det blir grunden för vilken leverantör som väljs ut.

5. Analysverktyg

I detta kapitel summeras de faktorer som presenterats i de två tidigare kapitlen. Dessa faktorer är de som formar möjligheterna för och utförandet av strategiska relationer mellan en organisation och dess leverantör. Detta visas sedan i en modell som vi själva utformat med faktorerna som utgångspunkt.

5.1 Inköpsavdelningens roll - kompetens och resurser hos inköparen/upphandlaren

Initialt för att någon form av väl utfört arbete ska kunna genomföras krävs rätt kompetens. Rätt kompetens tolkas i detta fall som den nya utökade strategiska kompetensen som flera författare menar krävs i större utsträckning. Många avdelningar inom en verksamhet kan vara inblandade i ett inköp och det ställer höga krav på kommunikation. Inköpsavdelningen kan därför ha en mycket viktig roll som koordinator (Van Weele, 2010, s. 8, 10, 30). Det kan vara relevant att skapa korsfunktionella team med en blandning av personal från den berörda verksamheten tillsammans med personal från inköpsavdelningen (Smeltzer & Ogden, 2002). Blir inköpets funktion mer strategisk ställs högre kompetenskrav på inköpare (Cox & Lamming, 1997). Inköpsavdelningen i offentliga organisationer har ofta en taktisk roll och domineras av juridiska specialister (Van Weele, 2010, s. 108). Med resurser menas huvudsakligen ekonomiska tillgångar.

5.2 Uppfattning av värdet av en strategisk relation med leverantören

Fenomenet strategisk relation har diskuterats ovan som en viktig del för organisationer. Det är viktigt att se ett gemensamt långsiktigt mål, och att uppleva att leverantören är en viktig integrerad del i att uppnå detta mål (Anderson & Katz, 1998, McHugh et al. 2003). För att en fungerande relation ska uppstå måste båda parter finna något värde i den. Det bör också kunna uppfattas något beroende i relationen, att båda parter behöver den för att uppnå sina individuella strategiska mål (Hald et al., 2009). Det kan vara viktigare med en bra relation vid inköp av tjänster än vid inköp av produkter, eftersom det kan vara viktigt att förklara för

leverantören hur den ska addera värde till köparen vid utövandet av tjänsten (Van Weele, 2010, s. 95, 102). Dessa faktorer trycker på vikten av att ha strategiska relationer med sina leverantörer och på vilket sätt det kan vara bra för en organisation dock finns det kritik mot fenomenet strategisk relation. Det finns de som menar att ett mindre antal leverantörer kan leda till ökat beroende av dem och därmed större risker (Gadde & Håkansson, 1994, Van Weele, 2010, s. 53). Samarbeten kräver oftast många år för att bli lyckade. Under den tiden präglas de ofta av besvikelser. Detta medför att många försök till samarbeten misslyckas (Van Weele, 2010, s. 222).

5.3 Planerandet och utvecklandet av den strategiska relationen

När organisationen besitter en förståelse av värdet med strategiska relationer med sina leverantörer finns det vissa punkter som kan vara viktiga att ta hänsyn till. Variabler som kan påverka inköpsprocessen och inköpsbeteendet är exempelvis om det är en produkt eller en tjänst som ska köpas in, vilken strategisk betydelse inköpet har, mängden pengar inblandade och vilka risker det finns med inköpet (Langley, 2008, s. 510; Van Weele, 2010, s. 24-26, 29). På grund av abstrakthet, som gör faktorer svåra att mäta, är specifikationerna vid inköp av tjänster ofta mindre omfattande än vid inköp av produkter (Smeltzer & Ogden, 2002). Tillit är en viktig nyckel när det gäller strategiska relationer och det kan ta lång tid att bygga upp det. Det som påverkas mycket av tilliten är informationsdelningen (Stuart & McCutcheon, 1996). För att tillit ska uppstå måste belöningarna delas, inte bara riskerna (Dyer, 1996). Ju mer informationsdelning som pågår desto mer kan det utvinnas ur den strategiska relationen. Ett bra samarbete leder till mindre tolkningsproblem (Li et al., 2007). Dessa faktorer är viktiga att ta hänsyn till vid planering och utveckling i alla typer av organisationer, dock finns det vissa faktorer som är specifika just för offentliga organisationer.

En viktig faktor är förfrågningsunderlaget som specificerar alla detaljer runt upphandlingen (Konkurrensverket, 2011, s. 10). Det är viktigt att det görs ordentligt eftersom det blir grunden för vilken leverantör som väljs (Van Weele, 2010, s. 117). Valet av leverantör kan ske utifrån det lägsta priset eller det ekonomiskt mest fördelaktiga budet. Det måste redan i förfrågningsunderlaget specificeras hur buden kommer att utvärderas (Van Weele, 2010, s. 120). Förfrågningsunderlaget kan alltså vara betydande även för en kommande relation eftersom det specificerar vad organisationen vill ha ut av relationen.

5.4 Värdeskapande leverantörsutveckling för ökad extern kompetens

För att optimera och få ut så mycket som möjligt av den strategiska relationen kan det vara viktigt att leverantören besitter nödvändig kompetens och kunskap om köparen. Leverantörsutveckling definieras som de aktiviteter som en köpare utför för att förbättra och kontinuerligt utveckla utförandet hos sina leverantörer (Krause et al., 1998). Utvärdering och certifiering kan vara en del i att utveckla leverantören, men de fokuserar mer på att minimikrav uppfylls. Det kan även vara viktigt att utbilda leverantören så att det skapar värde för den egna organisationen (Modi & Mabert, 2007). Leverantörsutveckling kan ske proaktivt eller reaktivt. Vissa organisationer kan ses som mer strategiska där team skapas för att hindra att problem uppstår medan andra kan ses som mer reaktiva där de skapar team efterhand som problemen uppstår (Krause et al., 1998). Det kan liknas vid att släcka bränder (reaktivt arbete) kontra att se till att de aldrig uppstår (proaktivt).

5.5 Analysverktyget – modellen

Tanken med denna modell är att inköpsavdelningens roll och kompetens blir grundstenen som genomsyrar de andra delarna. Stor vikt läggs vid att förstå värdet med att ha en strategisk relation med leverantören. Förstås det värdet handlar det därefter om att utforma relationen genom planering och utveckling. För att hela tiden optimera den strategiska relationen kan det därefter vara viktigt att arbeta med att utveckla leverantörens kompetens och då möjligen främst leverantörens kunskap om köparens unika organisation. Det är på detta sätt modellens delar hänger ihop och interagerar. Utefter detta har vi själva format modellen.



Figur 1 - Analysverktyg Strategiska Inköpsrelationer

6. Företagshälsovård i Svenska Kommuner

Nedan följer en empirisk studie av tre fallkommuner. Dessa är Halmstad Kommun, Svedala Kommun och Tomelilla Kommun. Den ämnar beskriva hur strategiska relationer yttrar sig i offentliga organisationer. Först inleds kapitlet med en kort beskrivning av företagshälsovård som vi har valt att studera som en tjänst där en strategisk relation skulle kunna förekomma. Därefter presenteras fallkommunerna och deras tillvägagångssätt från vår kvalitativa undersökning. Om inget annat anges har respondenterna använts som referenser till informationen.

	Halmstad	Svedala	Tomelilla
Invånare	92 000	20 000	13 000
Upphandlingsavdelning	Åtta personer, både jurister och ekonomer	En anställd med deltidsansvar för upphandling (utvecklingsstrateg)	En heltidsanställd och en deltidsanställd inlånad från Simrishamn
Avtal Företagshälsovård	Fast pris, Längd 4+2 år	Prislista, betalar för brukad tjänst, Längd 3+1+1 år	Prislista, betalar för brukad tjänst, Längd 4+2 år
Leverantör företagshälsovård	Previa AB	Previa AB	Previa AB

Tabell 1 - Översikt av Empiri

6.1 Företagshälsovård

Den främsta uppgiften för leverantören av företagshälsovård är att förebygga ohälsa. Ansvaret ligger hos arbetsgivaren, alltså köparen av tjänsten, att köpa in företagshälsovård vid behov. Det är när de egna resurserna för att upprätthålla arbetsmiljön är otillräckliga som en leverantör av företagshälsovård kan anlitas som en oberoende expertresurs (Föreningen Svensk Företagshälsovård [FSF], *Råd vid upphandling av företagshälsovård*, 2008). Det kan vara viktigt att skapa en seriös samarbetsrelation mellan leverantören där det finns en klar målbild. För att ett så bra resultat som möjligt ska kunna uppnås kan det vara viktigt att den offentliga organisationens verksamhet samordnas med leverantörens verksamhet. För att detta ska vara möjligt kan det vara viktigt att involvera de som löpande har kontakt med

leverantören redan i upphandlingsfasen (FAS, *Råd vid upphandling och samarbete med företagshälsovård*).

Det kan vara viktigt att leverantören av företagshälsovård ges möjlighet att medverka vid organisationsförändringar och se över hur förändringarna kan påverka arbetet. Företagshälsovården kan vara en viktig del att involvera vid planering av nya arbetsmetoder och för att göra riskanalyser vid exempelvis inköp av maskiner och utrustning. Arbetsplatsen kan bland annat få hjälp med rutiner för hur tidiga tecken på ohälsa kan uppfångas och hur kontakten med sjukskrivna sköts. Med fördel anlitas företagshälsovården fortlöpande och inte bara till enstaka tjänster. På så sätt skulle kvaliteten i arbetsmiljöarbetet kunna säkras över tiden. Då ökar också möjligheten att tidigt upptäcka hälsorisker (Arbetsmiljöverket, *Vad gör företagshälsovården?*). Detta gör diskussionen kring ett strategiskt samarbete med leverantören än mer relevant. Företagshälsovård kan betraktas vara ett viktigt inköp för de offentliga organisationerna.

Dessa faktorer som diskuterats kan vara värda att jämföra med de faktorer som tagits upp kring inköp av tjänster tidigare. Det nämns här är att det är viktigt att ha en seriös samarbetsrelation och att organisationens verksamhet samordnas med leverantörens verksamhet. Detta stämmer överens med det van Weele (2010, s. 95, 102) säger om tjänster, att inköpet av en tjänst beror mycket på den egna organisationens strategi och att den berörda avdelningen ofta utvecklar en stark relation med leverantören.

Under intervjuernas fortlöpande har det framkommit att samtliga fallkommuner använder sig av samma leverantör av företagshälsovård. Det ska dock beaktas att de har utformat avtalen på olika sätt och det är dessa tillvägagångssätt som fokus kommer att ligga på.

6.2 Halmstad Kommun

Halmstad Kommun är den största fallkommunen i den empiriska studien. Kommunen hade 2011 ungefär 92 000 invånare (Statistiska Centralbyrån, 2011). Halmstad Kommun är en del av Region Halland som blev en regionkommun vid årsskiftet 2011. Detta innebär bland annat att kommunerna i regionen samverkar för ökad tillväxt i regionen. Samspelet lokalt, regionalt och europeiskt blir allt viktigare enligt kommunen (Halmstad Kommun, *Årsredovisning*,

2010, s. 13). Kommunen var orolig för hur de skulle klara sig ekonomiskt år 2010, men befarade underskott vändes istället till överskott. Några stora förändringar som skett i kommunen de senaste åren är att kommunen valt att köpa in både företagshälsovård och äldreomsorg externt, verksamheter som tidigare har drivits i egen regi. Detta har enligt kommunstyrelsens ordförande inneburit nya möjligheter för medborgarna (Halmstad Kommun, *Årsredovisning*, 2010, s. 4). Respondenterna som intervjuats är upphandlingschefen, personalstrategen och den biträdande kommunchefen.

Upphandling

I Halmstad Kommun sker arbetet utifrån vissa riktlinjer som styr samtliga förvaltningar. De definierar upphandling som köp, leasing, hyra eller hyrköp av varor, tjänster samt byggtreprenader. Halmstad Kommun menar att upphandling är en strategisk uppgift med ett kommungemensamt intresse. Vikten av att samordna upphandlingar för att uppnå effektivitet och utnyttja den kompetens som finns betonas. Ansvar för upphandling ligger hos respektive nämnd/bolag, men något som kan vara viktigt att beakta är att när liknande behov uppstår hos flera nämnder skall samordning ske genom den centrala upphandlingsenheten. Detta gäller exempelvis vid ramavtal där avtalsgrupper bildas för att kunna skapa så bra avtal som möjligt. Den förvaltning som har den mest lämpliga kompetensen bör alltså vara aktiv (Halmstad Kommun, *Riktlinjer för upphandling*, 2011).

Det är viktigt att kommunen i upphandlingarna ställer krav som är tydliga och relevanta. Kommunen ska också göra upphandlingarna kända på marknaden, den konkurrens som finns på marknaden ska alltså utnyttjas. Halmstad Kommun menar att leverantörerna ska betraktas som viktiga partners och att de ska känna trygghet i relationen med kommunen (Halmstad Kommun, *Riktlinjer för upphandling*, 2011). Något som är intressant att beakta gällande informationsdelning är att Halmstad Kommun menar att känslig information i avtalet bara ska delas ut ifall det är tillåtet eller tvingande enligt lagstiftning och avtal. Avtalstrohet är enligt Halmstad Kommun en förutsättning för att kunna skapa bra villkor. Det skrivs också att det är viktigt att leverantörer är seriösa, och att krav bör ställas som ger kommunen rätt att kontrollera hela underleverantörskedjan (Halmstad Kommun, *Riktlinjer för upphandling*, 2011).

Som tidigare nämnts har den centrala upphandlingsenheten ett ansvar när det gäller att samordna upphandlingar som berör flera förvaltningar. I Halmstad Kommun är upphandlingsavdelningen en del av stadskontoret och sitter inom avdelningen för ekonomi och styrning (Halmstad Kommun, *Kommunens organisation - Stadskontoret*). På avdelningen arbetar idag åtta personer inklusive upphandlingschefen som är en av respondenterna (Halmstad Kommun, *Upphandling och inköp*).

Företagshälsovård

Halmstad Kommun har idag en extern leverantör av företagshälsovård, men det har inte alltid varit så. Enligt personalstrategen på Halmstad Kommun utmanade en leverantör hur företagshälsovården drevs i kommunen. Halmstad Kommun tillämpar utmanarrätt vilket innebär att leverantörer besitter rätten att utmana kommunen om de önskar driva en kommunal verksamhet. Om detta sker är ansvarig nämnd skyldig att diskutera fallet och eventuellt inleda en förstudie (Halmstad Kommun, *Utmanarrätt*). När Halmstad år 2009 blev utmanade av en leverantör gällande företagshälsovården inleddes en förstudie. En projektgrupp under ledning av personalstrategen jämförde olika alternativ för att driva företagshälsovården och kom fram till att köpa in externt var det bäst alternativet.

Detta ledde till att Halmstad Kommun valde att göra en upphandling av företagshälsovård. Då genomfördes arbetet med förfrågningsunderlaget mycket noggrant. Det tillsattes projektgrupper med representanter från personalavdelningen och upphandlingsavdelningen. Till slut skrevs ett avtal med leverantören på fyra år med en möjlighet till förlängning med ytterligare två år (Halmstad Kommun, *Avtal Företagshälsovård, 2010*). Avtalet ser ut så eftersom Halmstad Kommun inte betraktar det som ett ramavtal, vilket hade varit begränsat till fyra år, utan som ett avtal. Detta avtal är enligt både upphandlingschefen och personalstrategen unikt då det istället för ett ramavtal, där leverantörens tjänster köps in efter behov, är ett avtal där Halmstad Kommun betalar ett fast pris per anställd till leverantören och därefter ska få fri tillgång till leverantörens tjänster (Halmstad Kommun, *Avtal Företagshälsovård, 2010*). Det innebär att cheferna i verksamheten som skall utnyttja leverantören inte får någon lista över vilka tjänster de kan köpa in utan fritt i dialog med leverantören kan komma fram till vilken tjänst som kan täcka det behov som finns. I avtalet specificeras inte heller de olika tjänsterna mer än att leverantören ska tillhandahålla tjänster

för att främja hälsa och förebygga ohälsa samt tjänster för rehabilitering (Halmstad Kommun, *Avtal Företagshälsovård*, 2010).

Något som kan vara väsentligt att beakta är att det i avtalet specificeras vilken kompetens leverantören förväntas ha. Leverantören förväntas exempelvis ha god anpassningsförmåga till skilda krav inom kommunens verksamheter. Leverantören ska då årsvis komma överens med varje förvaltning om uppdragets inriktning och därefter ska uppföljning ske. Ansvarig kontakt med leverantören är personalstrategen, vilket innebär att hon ofta för dialoger med leverantören om uppdraget (Halmstad Kommun, *Avtal Företagshälsovård*, 2010).

6.3 Svedala Kommun

Svedala Kommun hade år 2011 ca 20 000 invånare, strax över mediankommunen på 15 000 invånare (Statistiska Centralbyrån, 2011). Kommunen är belägen i sydvästra Skåne med närhet till Malmö (Svedala Kommun, *Kommunkarta*). Precis som Halmstad Kommun var Svedala oroliga över hur de skulle klara sig ekonomiskt under år 2010, men resultaten blev bättre än väntat (Svedala Kommun, *Årsredovisning*, 2010). Svedala Kommun är medlem i Region Skåne. I Svedala Kommun har respondenterna varit en enhetschef inom hemtjänsten, en utvecklingsstrateg och en personalstrateg.

Upphandling

Svedala Kommun har idag en person, utvecklingsstrategen, som är ansvarig för upphandling. Tidigare sköttes upphandlingen av ett kommunägt bolag men sedan våren 2011 sköts det av kommunen i samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Utvecklingsstrategen samordnar upphandlingar och upphandlingsbehov och kanaliserar det till SKL. Vid behov hyrs även konsulter från SKL in vid upphandlingar. Utvecklingsstrategen var från början inte tänkt att inneha dessa arbetsuppgifter, men har efterhand tagit på sig dem. När han anställdes var tanken att han i väldigt liten utsträckning skulle arbeta med upphandlingar, men efter att det upphandlingsbolag som då användes senare avvecklades har hans roll som upphandlare utökats. Utöver detta har Utvecklingsstrategen tagit på sig att göra ett antal upphandlingar trots att det inte ingått i arbetsuppgifterna. Detta för att han upplevde att de annars inte skulle bli gjorda alls. Utvecklingsstrategens position i organisationen är något oklar, men han har enligt organisationsschemat en roll strax under kommundirektören.

Svedala Kommun samarbetar en hel del med Staffanstorp Kommun, Lomma Kommun och Burlöv Kommun vid upphandlingar, och gör ofta gemensamma upphandlingar med dem. När upphandlingar görs i kommunen är utgångspunkten en inköspolicy som är till för att upphandlingarna som görs tillgodoser verksamhetens behov samt följer gällande regelverk. Enligt denna policy ska aktiv samordning ske både internt och externt så långt det är möjligt för att uppnå bred kompetens. För att ytterligare betona detta påpekas även att en aktiv avtalsförvaltning ska ske för att få ut så mycket som möjligt av ingångna affärsrelationer. Upphandlingar som är gemensamma för ett eller flera verksamhetsområden ska upphandlas som ramavtal. Det är upphandlingsansvarig som är ansvarar för att information om gällande ramavtal förmedlas. Som nämnts ovan samarbetar Svedala Kommun en hel del med andra kommuner när det gäller upphandling och det är något som kommunen också enligt riktlinjerna ska sträva efter. Respondenterna i Svedala Kommun menar att leverantören ska vara skyldig att redovisa att kraven som ställts i upphandlingen uppfylls samt att kommunen har rätt att kontrollera på plats att de uppfylls.

Företagshälsovård

Det avtal som Svedala Kommun har idag med sin leverantör av företagshälsovård sträcker sig från år 2009 och blev vid årsskiftet förlängt fram till och med år 2013 (Svedala Kommun, *Avtal Företagshälsovård*, 2009). Avtalet gjordes tillsammans med två andra kommuner, Staffanstorp och Skurup. Kommunerna diskuterade vad som krävdes av en leverantör av företagshälsovård och skapade därefter ett förfrågningsunderlag. Leverantören valdes dels utifrån att den erbjöd lokal service och hade bra tillgänglighet, men priset var också en avgörande faktor. Företagshälsovården drevs tidigare i egen regi.

Ansvarig inom Svedala Kommun för kontakten med leverantören av företagshälsovård är personalstrategen. Det innebär att personalstrategen är den som har mest kontakt med leverantören exempelvis vid klagomål. Avtalet innebär att leverantören ska leverera företagshälsovård när ett behov uppstår (Svedala Kommun, *Avtal Företagshälsovård*, 2009). Parterna arbetar utifrån tre punkter, rehabilitera, förebygga och främja. Avtalet följs upp ett par gånger om året. En viktig skillnad mellan det nya avtalet och det tidigare är att löpande prissättning används istället för fast. Den tidigare leverantören fanns tillgänglig i Svedala varje dag, medan den nuvarande finns där en dag i veckan.

6.4 Tomelilla Kommun

Tomelilla Kommun hade år 2011 ca 13 000 invånare (Statistiska Centralbyrån, 2011). Det är den minsta av de tre kommunerna befolkningsmässigt. Tomelilla ligger i sydöstra Skåne och samarbetar regelbundet med Simrishamn, Ystad och Sjöbo. Tomelilla Kommun är medlem i Region Skåne. I Tomelilla har respondenterna varit en upphandlingsstrateg, en områdeschef inom vård och omsorg samt en personalchef som är avtalsansvarig för företagshälsovård.

Upphandling

Tomelilla Kommun har en upphandlare anställd på heltid, och en upphandlare inlånad från Simrishamn Kommun på deltid. Tomelilla Kommun har som policy att inte genomföra upphandlingar på egen hand där samordnad upphandling är möjlig. De deltar även i upphandlingssamverkan inom Ystad-Österlenregionen (Tomelilla Kommun, *Upphandlingspolicy*, 2008). Utöver det gäller också att kommunens sätt att arbeta ska göra att leverantörer känner trygghet i att känslig information ej utlämnas. I policyn finns även information om ansvarsfördelningen gällande upphandling. Där står det att kommunfullmäktige ska fastställa och revidera upphandlingspolicyn. Kommunstyrelsen är ansvarig för att upphandlingsverksamheten bedrivs både korrekt och effektivt. De står även för samordningen och övervakningen av upphandlingsverksamheten. Chefer som är verksamhetsansvariga har som ansvar att se till att tillräcklig kompetens finns hos den personal som handlägger upphandlingsärenden. De har även som uppgift att se till att verksamheten arbetar mot samordnade upphandlingar, samt att de gemensamma ramavtal som finns på plats används. Kommunens centrala upphandlingsfunktion skall vara medveten om behoven hos andra enheter. De ansvarar för utveckling av samverkan med andra kommuner. Därför är deras ansvar att bedöma huruvida en upphandling har förutsättningarna att göras i samverkan med andra kommuner. Upphandlingsfunktionen skall vara kommunens expertenhet inom upphandlingsarbete (Tomelilla Kommun, *Upphandlingspolicy*, 2008).

Företagshälsovård

I förfrågningsunderlaget är Ystad Kommun och Tomelilla Kommun arbetsgivare, med Ystad Kommun som samordnare. I uppdragsbeskrivningen står att leverantören ska vara en strategisk partner med en konsultativ roll. Leverantören ska bidra med kunskap och ta fram nya arbetsmetoder gällande arbetsmiljöarbete. Det står att upphandlingen ska ske genom förenklad upphandling. I förfrågningsunderlaget står de utvärderingskriterier som använts för att bedöma anbudsgivare. Där ingår utbildningsnivån och erfarenheten hos personalen, erfarenhet och kunskap om kommunal verksamhet och den aktuella arbetsmiljön. Där beskrivs även leverantörens modell och idéer för hur uppdraget kan utföras och deras system för att säkra kvalitet i deras utförande. För att bedöma kriterierna har ett poängsystem använts där referenter besvarar på en skala vad de anser inom olika kategorier gällande anbudsgivaren. Viktningen av anbudets egenskaper var att en fjärdedel av utvärderingen skulle gå på kompetens, en fjärdedel på genomförande och hälften på priset. Utöver detta finns en kravspecifikation med en lista med krav på leverantören. Dessa krav gäller förebyggande arbetsmiljöarbete, rehabilitering, undersökningar och utbildning (Tomelilla Kommun, *Förfrågningsunderlag Företagshälsovård*, 2008).

Avtalet om företagshälsovård är upprättat mellan Ystads Kommun, Tomelilla Kommun, Sydöstra Skånes Räddningstjänstförbund och Sydsånska Gymnasieförbundet som beställare, och Previa AB som utförare. I beskrivningen av utförarens uppdrag ingår att deras anställda bör ha god kunskap om beställarens verksamheter och deras unika egenskaper. I avtalet ingår att beställaren ska få statistik på hur tjänsten använts på individnivå varje månad. Där ska redovisas tidsåtgång fördelat på åtgärdstyper och yrkeskategorier. En gång per kvartal ska liknande statistik lämnas till de centrala kontaktpersonerna. Cirka fyra gånger per år skall uppföljningsmöten mellan beställaren och utföraren ske. Vidare har beställaren befogenhet att få befattningshavare och utföraren utbyta om det inte fungerar exempelvis samarbetsmässigt. Prissättningen i avtalet fungerar på så sätt att leverantören ersätts enligt en prislista med timpriser vartefter tjänsterna utnyttjats (Tomelilla Kommun, *Avtal Företagshälsovård*, 2008).

7. Analys

Det analysverktyg som tidigare har presenterats är den modell som används i analysen som struktur. Det är med hjälp av detta analysverktyg som den empiriska studien kommer att beskådas och analyseras. Upplägget är sådant att kommunerna först analyseras individuellt, för att tydligt kunna belysa eventuella skillnader. Därefter presenteras en jämförande analys där likheter och skillnader mellan kommunerna betonas. Om inte annat anges har respondenterna använts som referenser till informationen.

Det kan förefalla som rimligt att punkterna kompetens och resurser samt uppfattning av värdet med strategiska relationer tar större plats i analysen. Det är dessa punkter som formar de andra punkterna av analysen. Uppfattningen av värdet vilar på kompetensnivån, och genomförandet av strategiskt arbete vilar till stor del på uppfattningen av värdet av strategiskt arbete, eftersom det inte kommer att utföras om värde inte uppfattas. Kvalitén på genomförandet av det strategiska arbetet beror på kompetensnivån och de tillgängliga resurserna. På ett sådant sätt hänger punkterna i analysen ihop. Ur ett kronologiskt perspektiv skulle det kunna sägas att det till en början krävs en uppfattning av att arbetet är värt att utföra, vilket kräver strategisk kompetens, därefter krävs kompetens och resurser för att utföra och utveckla arbetet och samarbetet i bästa möjliga mån.

7.1 Kommunspecifik analys

7.1.1 Halmstad Kommun

Inköpsavdelningens roll - kompetens och resurser

Halmstad Kommun är som bekant den största kommunen. De har därmed större resurser när det gäller arbetet med offentliga upphandlingar. Upphandlingsavdelningen har både en strategisk roll och en juridisk roll, vilket innebär att de vid upphandlingarna är med genom hela arbetet och inte bara som en juridisk expert. Upphandlingsavdelningen har också i vissa fall en roll vid uppföljning som oftast innebär att de tar hand om diskussioner om problem med avtalet. Så är det i fallet med företagshälsovård. Upphandlingsavdelningen bör säkra att samarbetet med leverantören av företagshälsovård fungerar på rätt sätt.

Det är den strategiska rollen som kan vara viktig vid många upphandlingar där den berörda avdelningen kan få en stark personlig relation med leverantören. Det handlar inte bara om att se till att avtalet följs, utan även att arbetet följer organisationens strategiska mål. Inom Halmstad Kommun upplevs leverantören ibland vara en del av den egna organisationen. Det känns som att upphandlingsavdelningen borde kunna ha en mer strategisk roll också i uppföljningen inte bara när det uppstår problem med avtalet. Denna strategiska roll skulle kunna yttra sig i form av användandet av korsfunktionella team med upphandlingsavdelningen som en form av koordinator. Det verkar till viss del fungera så i Halmstad Kommun, men det känns som att just uppföljningen sköts mest av den berörda avdelningen och att upphandlingsavdelningen bara tas in vid diskussioner om avtalet. Frågan är också om kompetensen för upphandling finns inom kommunen. För att kunna vara mer strategisk behövs kompetens. Den uppfattning som ges är att kompetensen finns, då upphandlingsavdelningen är förhållandevis stor och innehåller både ekonomer och jurister. Halmstad har alltså god kompetens men saknar ett fullständigt strategiskt fokus på uppföljning. Det känns som att tanken är att upphandlingsavdelningen ska fungera som en objektiv observatör när det gäller företagshälsovård, men då mest som en form av kontrollant av avtalet.

Förståelse för värdet med en strategisk relation

Värdet av att ha en strategisk relation med sin leverantör är något som Halmstad Kommun har insett. Inom kommunen har det överlag blivit mer fokus på uppföljning, men att fokuset fortfarande ligger på planerandet. När det gäller en strategisk relation bör båda parter uppfatta något värde av den för att den ska bli möjlig. Det fanns olika uppfattningar hos leverantören om det enligt Halmstad Kommun unika utformningen på avtalet. Dock ingick det i avtalet och det känns som att båda parter uppfattar det som att de kan få ut något av att arbeta enligt avtalet. Eftersom det är en tjänst som köps in kan det vara särskilt viktigt med en bra relation. Enligt Halmstad Kommun sitter leverantören ofta med på möten och håller i utbildningar. På detta sätt kan leverantören skapa sig en uppfattning om hur de ska tillföra värde till organisationen.

Att leverantören bör uppfattas som en del av organisationen kan diskuteras både fram och tillbaka. De ska vara en oberoende extern expertresurs (FSF, *Råd vid upphandling av företagshälsovård*, 2008) samtidigt som leverantören ibland känns som en del av den egna

organisationen. Vid möten med leverantören skriver alltid kommunens representant upp vad som sägs på mötena så att båda parterna ska komma ihåg vad de kom överens om på mötet. Det faktum att upphandlingschefen sköter diskussioner kring avtalet kan vara ett tecken på ett visst avstånd till leverantören, fokuset på avtalet finns där trots att detta avtal ska ses som relativt fritt. Samarbetet kan också kräva många år innan det blir bra, vilket är värt att belysa. Det är ett nytt sätt att utforma avtalet även för leverantören. Därför kan det uppstå problem under avtalsperioden som kanske inte hinner lösas och bli fruktsamma förrän efter avtalsperioden är slut. Dock verkar inte de som arbetar på kommunen se det som ett hinder att det är en begränsad period utan snarare som något positivt, eftersom de inför nästa upphandling hinner göra en ordentlig utvärdering. Går det bra kan lärdomarna föras vidare till nästa upphandling.

Planera och utveckla den strategiska relationen

Tjänster kan som tidigare nämnts vara svåra att specificera och inom kommunen anses det att det kan vara komplicerat att arbeta med mjuka faktorer i förfrågningsunderlaget. Samtidigt anses det vara en viktig del även för uppföljningen. Framförallt när det gäller företagshälsovård anses det inom Halmstad Kommun att det är viktigt.

Tillit är en viktig del när det gäller strategiska relationer och det går att diskutera hur detta kommer att utveckla sig i Halmstad Kommun. Avtalet med leverantören är som tidigare nämnts ett avtal med fast pris och därefter fri tillgång till leverantörens utbud av tjänster. Det uppstår en fråga om hur leverantören skulle agera om de skulle upptäcka att avtalet är för dyrt för dem. De kanske då försöker fuska med vilka tjänster som erbjuds, och om detta märks genom dåligt genomförda projekt blir det svårt att lita på leverantören. Ett sätt att kunna förhindra detta hade kunna vara att leverantören hade kunnat få mer betalt om sjukfrånvaron hade sjunkit. Det rådde delade meningar om detta inom kommunen, det som ansågs vara svårt var mätningen, om det verkligen var leverantören som påverkade att sjukfrånvaron gick ned. Inom kommunen hade även flera förvaltningar önskat en kommunövergripande grupp som ska vara proaktiv och upptäcka medarbetare som är på väg att sjukskriva sig. Det är ett sätt att arbeta proaktivt tillsammans med leverantören vilket kan vara bra för att optimera relationen. Tilliten är viktig och för att förbättra den är informationsdelning viktigt. Det leder exempelvis till färre tolkningsproblem. I Halmstad Kommun talas det mycket om att leverantören är med vid möten och vid utbildningar som rör företagshälsovården.

Optimering av relationen genom leverantörsutveckling

Inom kommunen anses det vara viktigt att leverantören har kunskap om organisationen, de ska vara uppdaterade om vad som händer. De bör ha en förståelse för Halmstads unika organisation för att lättare kunna sätta sig in i deras problem. Detta behövs för att se vilka främjande insatser som behövs. Detta kom fram vid intervjuer med de personer som är mest involverade i själva upphandlingen och har mycket kontakt med leverantören. Biträdande kommunchefen i Halmstad tycker däremot inte att det är lika viktigt att leverantören har kunskap om den unika organisationen, endast den kunskap som krävs för att kunna fullgöra uppdraget. Det är endast om det är en organisation som inte fungerar som den ska som mer kunskap behövs enligt biträdande kommunchefen.

7.1.2 Svedala Kommun

Inköpsavdelningens roll - kompetens och resurser

I Svedala Kommun verkar uppfattningen vara att upphandlarens roll är rent juridisk. Uppgiften som upphandlaren har är att se till att lagar och regler följs. Upphandlaren betraktas behöva besitta juridisk kompetens om upphandlingar och de lagar som därtill gäller. Någon mer strategisk övergripande kompetens efterfrågas inte, och något sådant arbete tycks inte heller krävas av upphandlaren. Det finns inte resurser till sådant arbete, och därför har rollen i en mer praktisk bemärkelse reducerats till att enbart se till att upphandlingar görs, snarare än att de görs så bra som möjligt. Vidare tycks inte upphandlaren ha en roll i uppföljningen efter avtalet. Det anses dock att en oberoende strategisk uppföljare med en position högre upp i organisationen borde användas.

I Svedala Kommun arbetar utvecklingsstrategen med upphandlingarna. Detta ingår egentligen inte i hans arbetsuppgifter men han har tagit på sig att utföra det arbetet eftersom det annars inte blir gjort. Att det inte finns någon formellt ansvarig utöver den som frivilligt tar på sig ansvar kan indikera en brist i organisationen. Utvecklingsstrategen påpekar själv att han inte har mycket erfarenhet eller kunskap inom upphandling. Han anser med andra ord själv att den önskade kompetensen inte finns inom kommunen, men att detta problem inte löses. Än så länge tycks tanken vara att utvecklingsstrategen kan fortsätta med detta frivilliga inofficiella ansvar. Det implicerar att kompetensbristen är accepterad. Det saknas en anställd med detta

ansvar, och en annan anställd som inte har de arbetsuppgifterna eller den optimala kompetensen får ta över arbetet på eget initiativ.

Eftersom det inte har varit utvecklingsstrategens huvudsakliga uppgift att hantera upphandlingar har upphandlingsarbetet blivit lidande. Utvecklingsstrategen påpekar själv att han i många fall enbart modifierat andra kommuners upphandlingsarbeten för eget bruk. Detta har varit en konsekvens av den tidsbrist som råder då mer tidskrävande arbete har lagts på en person än han kan utföra. Detta skulle kunna leda till att det sker väldigt lite utveckling i upphandlingsarbetet, eftersom det är samma upphandlingsmaterial som används varje gång upphandling ska ske. Utvecklingsstrategen försöker i mån av tid arbeta med en intressentmodell för att ta in åsikter från de som påverkas av upphandlingen.

I Svedala råder med andra ord både kompetensbrist och tidsbrist. Det är bristande resurser som har resulterat i dessa andra brister. Utan resurser har inte en upphandlare kunnat tillsättas med upphandling som enda ansvar. Detta hade varit minst den kompetens som behövs. Därtill påpekar respondenterna i Svedala att det saknas resurser för uppföljning, och att det därför är något som sköts dåligt. Detta har accepterats som något som inte kommer att förändras, utan att dessa brister enbart är något att finna sig i.

Förståelse för värdet med en strategisk relation

I Svedala Kommun ges intrycket att det finns en allmän förståelse för vissa fördelar med strategiska relationer. Ofta betraktas detta dock som avlägset eller mycket svårt. Framförallt utvecklingsstrategen har vad som tycks vara en god förståelse för hur strategiska relationer med leverantörer hade kunnat hjälpa kommunen, men han berättar att det inte finns resurser för att arbeta på det sättet. Här kan dock argumenteras att mer resurser skulle kunna finnas om upphandlingarna hade skett mer effektivt, som ett resultat av goda samarbeten. I övrigt inom organisationen ges inte intrycket av ett fokus på den strategiska dimensionen av avtalet. Fokus ligger mer på att tjänsten skall utföras rätt och enligt avtalet. Samarbetet skall fungera gällande utövandet av företagshälsovård, men en djupare strategisk samverkan mellan organisationerna verkar inte ha reflekterats över i någon vidare utsträckning.

Angående användandet av ett incitamentsprogram där leverantören belönas för goda resultat tyckte utvecklingsstrategen och personalstrategen att det skulle vara intressant. Enhetschefen

ansåg att det inte skulle fungera eftersom det är för svårt att mäta den exakta påverkan som leverantören haft. Här kan dock argumenteras att ett sådant synsätt kan innebära att det är svårt att värdera leverantörens insats och dess påverkan på organisationen. Utvecklingsstrategen berättar att de inte arbetar på det sättet men att det inte skulle vara omöjligt. Personalstrategen påpekade att även om resultatet skulle kunna bero på externa effekter har målet ändå nåtts, och det borde betyda att leverantören utfört arbetet bra. Här kan argumenteras att eftersom de ändå betalar priser enligt någon form av värdering skulle samma form av värdering kunna inbjuda till ett incitamentsprogram.

Planera och utveckla den strategiska relationen

Utformandet av relationen som skett än så länge mellan leverantören och kommunen har varit främst reaktivt. Då problem uppstått har kommunen eller leverantören tagit kontakt med motparten och således försökt lösa problemet. Det har inte på förhand funnits på plats något effektivt system att förhindra uppkomsten av problem och hinder i utförandet av avtalet. Dessa har vid varje tillfälle tagits upp med avtalsansvarig och kontaktpersoner hos leverantören genom diskussion och möten. Relationen mellan leverantören och kommunen är i huvudsak motspelande, eftersom de har vissa motsatta mål. Leverantören vill tjäna så mycket pengar som möjligt på avtalet och kommunen vill spendera så lite som möjligt. Att själva arbetet med företagshälsovård ska utföras bra är en önskan från båda sidor, men hur det är tänkt att göras skulle kunna skilja sig som ett resultat av dessa motsatta individuella mål. Viktigt att tillägga är också att leverantören kan betraktas få mindre betalt ju bättre arbetet utförs, eftersom de i fortsättningen kommer att sälja mindre vård till en personal där allt fler är friska.

Optimering av relationen genom leverantörsutveckling

Respondenterna i Svedala Kommun betraktar inte leverantörsutveckling som något kommunen borde ägna sig åt. Leverantören anses vara expert på området och antas agera professionellt och begära utbildning om det behövs. Det är alltså på leverantörens eget initiativ som utveckling kan ske. Ingen av respondenterna ansåg att leverantören behövde utbildas om Svedala Kommuns unika organisation för att bättre kunna utföra tjänsten. Istället uttrycktes tvärtom att om någon utbildning skulle ske borde det vara leverantören som utbildar kommunen. Den utvecklingen som skett hos leverantören har varit ett resultat av

tillfällen då problem uppstått och lösts. Det har alltså varit en reaktiv utvecklingsprocess, till skillnad från en process där leverantörsutvecklingen planeras och utförs innan problem uppkommer.

Enhetschefen i Svedala Kommun menar att det kan vara viktigt att leverantören har bra kunskap om organisationen för att kunna agera som ett bollplank, men samtidigt är hon osäker på hur bra kunskap leverantören har idag. Det kan argumenteras att enhetschefen använder sig av leverantörens tjänster och att det därför borde synas vilken kunskap leverantören har om organisationen. Samtidigt berättar enhetschefen att det ibland verkar som att leverantören har god kunskap om organisationen eftersom de är bra på att marknadsföra sina tjänster. Respondenterna verkar överlag nöjda med leverantören, men ansåg att kunskapen om organisationen kunde förbättras. För att detta ska ske anses dock ansvaret ligga hos leverantören att ta till sig kunskap under arbetets gång.

7.1.3 Tomelilla Kommun

Inköpsavdelningens roll - kompetens och resurser

I Tomelilla Kommun betraktas upphandlarna besitta en roll som är primärt juridisk. Det är deras uppgift att se till att upphandlingar utförs enligt gällande lagar och regler. De har inte någon avsevärd strategisk roll, utan deras uppgift är att sköta den juridiska delen av avtalsskrivande och underlagsarbete. Innehållet i avtalet som är mer väsentligt för verksamheten anses vara den berörda förvaltningens ansvar att hantera. Detta innebär alltså att den kompetens som krävs av upphandlare är juridisk.

Gällande befintliga resurser ges intrycket att det råder en del brister även i Tomelilla. Som en lösning på att arbetsuppgifterna överstigit upphandlarens kapacitet har en andra upphandlare lånats in på deltid från Simrishamn Kommun. Trots detta förekommer här som i Svedala Kommun en arbetsmetod som går ut på att modifiera andra kommuners och tidigare gjorda upphandlingsarbeten i liten utsträckning för att därefter använda dem till kommunens egna upphandlingar. Upphandlingsstrategen uttrycker att detta är en konsekvens av den tidsbrist som råder i hans arbete. Han påpekar även att en brist är att upphandlare i allmänhet besitter för lite kunskap om de upphandlade områdena, men att detta är mycket svårt att åtgärda eftersom det är väldigt olika områden som handlas upp av samma person. Därför används ofta

sammansatta grupper från berörda avdelningar som ska ge områdeskunskap till upphandlingen. Att upphandlingsstrategen efterfrågar en större kunskap om området som ska upphandlas kan indikera att han anser att upphandlarens roll inte är enbart juridisk. De andra respondenterna har dock synen att det enbart är deras ansvar att tillföra sakkunskap till upphandlingsarbetet, och att upphandlaren enbart ska stå för det juridiska. Vidare anses inte upphandlaren ha en roll efter att avtalet är skrivet. Det föreligger alltså inget ansvar för uppföljning hos upphandlaren, utan detta är placerat hos den avtalsansvarige som vanligtvis är en chef i den förvaltning som berörs av upphandlingen. Upphandlingsstrategen berättar att han vanligtvis till bästa förmåga försöker släppa upphandlingen efter det att avtalet är skrivet, och att han inte tar på sig något ansvar efter det. Han anser dock att det hade varit intressant med en tjänst som arbetar med uppföljning av avtal med mycket fokus på att strategiska mål efterföljs och utvecklas.

Förståelse för värdet med en strategisk relation

I Tomelilla Kommun verkar möjligheten till en strategisk relation betraktas som liten. Anledningen till detta är återigen förklarad som resursbrist. Upphandlingsstrategen tycks besitta förståelse för det värdet en strategisk relation hade kunnat tillföra till organisationen. Dock verkar det inte som att han arbetar för att skapa eller utveckla sådana relationer. Områdeschefen ger intryck av att inte ha reflekterat i någon större utsträckning över fördelarna med en strategisk relation. Hon berättar att det samarbete som sker mellan leverantören och organisationen är utförandet av tjänsten och därefter betalningen för detta. Det arbete som ska ske inom organisationen gentemot leverantören är enbart att se till att avtalet följs. Personalchefen tycks se en del fördelar som en strategisk relation skulle ha, men verkar inte ha arbetat för att förverkliga skapandet av en sådan. Ingen har givit intrycket att upphandlaren har ett ansvar efter att avtalet skrivits, men alla tycker att ansvaret för att skapa ett gott samarbete inte enbart ligger hos leverantören. Det kan argumenteras att någon form av ansvar skulle kunna behövas för att utveckla relationen, eftersom det i nuläget tycks vara beroende av frivilligt initiativ om det ska ske. Detta initiativ tycks dock frånvara, även om insikten om värdet av strategiska relationer verkar finnas i viss utsträckning.

Planera och utveckla den strategiska relationen

Den strategiska utveckling som skett inom relationen till leverantören har varit reaktiv och beroende på de problem och problemlösningar som uppkommit under samarbetets gång. Det tycks inte ha funnits något förarbete som ska ha syftat till att utforma relationen till leverantören i en mer strategisk bemärkelse. Så som avtalet är utformat blir relationen till leverantören motspelande. Det är både leverantörens och kommunens mål att arbetet ska utföras så väl som möjligt, men leverantören vill tjäna så mycket som möjligt på transaktionen, och kommunen vill spara så mycket som möjligt. Det ges inget intryck av att detta betraktas som ett problem, eller att det finns någon tanke på att försöka skapa en mer samspelande relation med leverantören istället.

Alla problem som uppstår med leverantören löses på ungefär samma sätt, genom att anordna möten och diskutera avtalet. Det tycks inte finnas något system på plats så att detta kan hanteras smidigare, och lösningen på ett problem verkar inte reflekteras över huruvida det kan användas för att lösa andra eller framtida problem. Som det ser ut nu går relationsarbetet med leverantören ut på att släcka bränder, snarare än att se till att inga bränder uppkommer. Det gavs vissa intryck att leverantörens arbete får fortgå enligt egen förmåga, och när problem uppstår tas dessa upp för diskussion.

Gällande införandet av någon form av incitamentsprogram där leverantören belönas utöver betalningen för en väl utförd tjänst hade respondenterna blandade åsikter. Vissa verkar inte vara övertygad av fördelarna med ett sådant program. Det hade varit intressant om det hade funnits pengar i det, eftersom det inte är så blir det kommunens eget incitament. Detta tyder på en medvetenhet om relationens motspelande karaktär. Det finns en förståelse för att det är negativt för leverantören att antalet sjuka minskar eftersom de då får mindre betalt. På det hela berättar en av respondenterna att ett gott resultat från leverantören innebär att de kommer att tjäna mindre på sikt. Detta tycks också vara något som är accepterat som ett oföränderligt faktum. Andra tycker att ett incitamentsprogram kunde vara intressant. Det är inte något som genomförts tidigare varken i Tomelilla Kommun eller närliggande kommuner. Med sådana kvalitetskrav kommer att skapa högre krav på uppföljning, och att det dels därför kunde vara svårt att införa. Återigen åberopas resursbrist som orsaken till svårigheter som ett sådant införande skulle kunna stöta på.

Optimering av relationen genom leverantörsutveckling

Leverantörsutvecklingen i Tomelilla verkar vara huvudsakligen reaktiv. Det tycks inte ligga mycket fokus på att utveckla leverantören, utan den utveckling som respondenterna trycker på är utvecklingen av upphandlingen och upphandlingsarbetet. De lärdomar som upphämtas under avtalstiden används i bästa mån för att förbättra framtida upphandlingar. Ett problem med detta sätt att tänka på är att tidsbristen gör att upphandlingsarbetet ofta är taget från en annan kommun och modifierat för att passa in på Tomelilla Kommuns upphandling. Personalchefen berättar att det inte skett någon leverantörsutbildning, men att hon ämnar utbilda ny personal som tillsätts hos leverantören för att de bättre ska förstå hur en kommun fungerar. Hon påpekar att det inte behövs någon utbildning om Tomelilla Kommuns unika organisation, eftersom det inte är något som leverantören behöver veta för att kunna utföra sitt arbete med bättre resultat. Personalchefen berättar att det är något som måste vara hennes eget initiativ, vilket som kan innebära en strategisk tankegång gällande utbildning.

7.1.4 Sammanfattning kommunspecifik analys

För att åskådliggöra appliceringen av analysverktyget har en matris använts. Här har sammanfattats hur det har sett ut i respektive kommun inom de punkter som framtagits till verktyget.

	Halmstad	Svedala	Tomelilla
Inköpsavdelningens roll - kompetens/resurser	Både strategisk och juridisk roll. God kompetens. Både ekonomer och jurister.	Ej formellt utsedd upphandlare. Roll oklar. Lite erfarenhet. Kompetensbrist, tidsbrist och resursbrist.	Primärt juridisk roll. Juridisk kompetens efterfrågas. Kompetensbrist, tidsbrist och resursbrist.
Förståelse för värdet med en strategisk relation	Stor förståelse, samt tydligt arbete ämnat att förverkliga detta.	Viss förståelse för fördelar med strategiska relationer, men lite vikt lagd vid att skapa dessa.	Viss förståelse för fördelar med strategiska relationer, men lite vikt lagd vid att skapa dessa.
Utformning av den strategiska relationen	En blandning av reaktiv och proaktiv utformning. En del planerad utformning av relationen. Mycket kommunikation sedan tidigt skede.	Reaktiv utformning. Kommunikation sker primärt då problem uppstår, inte så mycket för att förhindra problem.	Reaktiv utformning. Kommunikation sker primärt då problem uppstår, inte så mycket för att förhindra problem.
Optimering av relationen genom leverantörsutveckling	Utvärdering. Ej någon konkret leverantörsutbildning men mycket kommunikation. Uppfattat ansvar både hos organisationen och leverantören.	Inget fokus på leverantörsutveckling. Utbildning av leverantör får ske på leverantörens initiativ.	Lite fokus på leverantörsutveckling. Utbildning av leverantör får ske på personligt initiativ.

Tabell 2 - Översikt av Analys

7.2 Jämförande analys

Ovan har de olika kommunerna analyserats var för sig. Nedan kommer dessa att jämföras för att skapa en övergripande analys. Det blir alltså huvudpunkterna i analysverktyget som är utgångspunkten, där vi utgår ifrån inköpsavdelningens roll och jämför hur långt fram kommunerna ligger i uppfattningen av värdet av en strategisk relation, utformningen av den strategiska relationen samt hur de arbetar med leverantörsutveckling.

7.2.1 Kompetens och resurser hos inköpsavdelningen

Kompetensbrist och resursbrist var ett vanligt förekommande begrepp i intervjuerna. Upphandlarna hävdade att eftersom de måste göra upphandlingar inom så många olika områden kan de inte besitta den djupa detaljkunskapen som krävs för att göra optimala upphandlingar. Intrycket har varit att upphandlare ofta använder sig av sammansatta grupper av intern kompetens, vanligen med personal från avdelningar som berörs av upphandlingen i fråga. Enligt vissa riktlinjer för upphandling kan det vara viktigt att involvera de som kommer att vara kontaktpersoner med leverantören tidigt i upphandlingen (FAS, *Råd vid upphandling och samarbete med företagshälsovård*).

En begränsning som framkommit hos respondenterna har varit tidsbrist. Detta har målats upp som en konsekvens av framförallt resursbrist. Ett vanligt problem är att upphandlingarna kräver väldigt mycket tid, och att det därför blir problematiskt när det uppkommer en period då flera upphandlingar måste göras. Eftersom det inte finns tillräckligt med personal för att lägga ned den önskade tiden på alla upphandlingar tvingas upphandlare att prioritera vilka upphandlingar som mest tid ska läggas på. Detta leder till att mycket upphandlingsarbete brister kvalitetsmässigt.

Gällande tidsbristen har flera respondenter påpekat att det är lagstiftningens komplexitet som gör upphandlingar mycket tidskrävande. För att undvika att fel ska göras läggs mycket tid ned på att följa de många detaljer som lagen innefattar. En av respondenterna påpekar att tanken bakom lagen är god, men att lagen blir problematisk i praktiken särskilt vid upphandlandet av komplexa tjänster som är individuellt anpassade. Därmed finns det alltså en uppfattning om att lagen är alltför komplicerad. Denna uppfattning har främst delats av upphandlarna. Andra respondenter har dock även haft synen att lagen fungerar väl och det har funnits lite tanke på att den skulle behöva förändras på något sätt.

Något som återigen är viktigt att betona här är att storleken faktiskt har en viss betydelse, men inte i samtliga fall. Halmstad som är den största kommunen har en upphandlingsavdelning med åtta personer, Tomelilla har en och en halv tjänst som arbetar med upphandling och Svedala har knappt en tjänst. Svedala har alltså mindre resurser när det gäller upphandling än vad Tomelilla har trots att Svedala är en större kommun än Tomelilla. Det kan handla om hur organisationen ser på vikten av inköpsavdelningens roll i organisationen. Den allmänna

uppfattningen i Halmstad Kommun är att insikten finns om att det är viktigt med upphandling, och därför har de satsat på en kompetent avdelning. Tomelilla Kommun har utökat något och har en och en halv tjänst. Svedala Kommun däremot har egentligen inte ens en fullvärdig tjänst inom upphandling och dessutom där bristande kompetens inom upphandling. Upphandlingschefen i Halmstad Kommun nämnde att alla kommuner borde ha ungefär lika många avtal bara det att mindre kommuner har mindre volymer. Frågan är då om de mindre kommunerna kanske borde satsa mer på upphandling eftersom det kan finnas fördelar med sådana satsningar.

Något att beakta är att de kommentarer som gällt komplexiteten och tidsbristen främst har handlat om juridiska detaljer och fullföljelser. Det är alltså för respondenterna inte en fråga om att mycket tid behövs läggas ned på strategiskt arbete vid upphandlingen, alltså sådant arbete som inkluderar att planera hur samarbetet skall utformas och utvecklas. Detta stärks vidare av att flera av respondenterna påpekat att den enda kompetens som en upphandlare behöver besitta egentligen är den juridiska. Därtill har vissa lagt till att om upphandlaren tar hand om det juridiska kan den berörda förvaltningen ta hand om innehållet. Det innehållet som här diskuteras är alltså produktspecifikationer i första hand och inte exempelvis samarbetsmetoder eller andra mer strategiska frågor. En sådan arbetsfördelning leder alltså till att inget strategiskt förarbete sker eftersom det inte finns någon sådan kompetens. En upphandling görs av en som vet vilka lagar som skall följas och en som vet vilken tjänst eller produkt som behövs. Det känns alltså som att samtliga fallkommuner skiljer på tankesättet mellan själva upphandlingen och uppföljningen. Att inköpsavdelningen, eller upphandlingsavdelningen i det här fallet, ens ska ha koll på hela inköpsprocessen verkar vara något som inte prioriteras i de studerade kommunerna. Detta trots att det diskuteras hur viktigt det är att hela värdekedjan iaktas vid inköp.

Summering

- Många kommuner lider av resursbrist, som leder till kompetensbrist och därefter tidsbrist.
- Tidigare gjorda upphandlingar används med vissa modifikationer. Detta eftersom tid inte finns till upphandlingsarbetet.

- Storleken har betydelse eftersom en större kommun har större resurser. Detta är dock inte synonymt med att det finns mer kompetens i större kommuner. Uppfattningen av vikten av inköpsavdelningen spelar också roll.
- Kompetens som krävs hos upphandlare betraktas inom kommunerna som juridisk. Kombinationen av innehållspecifik kompetens hos berörda avdelningar och juridisk kompetens hos upphandlare lämnar inget utrymme för strategisk kompetens.

7.2.2 Uppfattning av värdet av en strategisk relation med leverantören

Uppfattningen angående strategiska relationer tycks skilja sig åt mellan olika personer i kommunerna. I de flesta fallen går åsikten åt att det viktiga i arbetet med leverantören är att se till att kontraktet följs. Utöver detta finns väldigt lite tanke åt att det kan finnas ett gemensamt mål hos upphandlaren och leverantören.

Huvudsakligen tycks attityden om strategiska relationer ligga mycket åt armlängds avstånd, där en gemensamt positiv utveckling inte finns som ett primärt fokus, utan att målet hos leverantören är att öka intäkterna så mycket som möjligt, och kommunens mål är att reducera kostnaderna så mycket som möjligt. Dessa två mål tycks gå åt olika håll och därmed kan relationen enligt Macbeths (1994) perspektiv betraktas som något motspelande. Det har inte lagts särskilt mycket tanke på hur detta skulle kunna förändras, utan det tycks vara accepterat som faktum. Ett antal respondenter ansåg att det skulle vara intressant med ett incitamentsprogram som lägger leverantörens mål närmre kommunens. Det var dock flera som inte höll med om detta utan ansåg att det var för svårt att mäta till vilken grad leverantören har påverkat exempelvis antalet sjukskrivna, och till vilken grad det påverkats av externa faktorer. Det är främst de mindre kommunerna som präglats av detta tankesätt. I Halmstad Kommun tycks syftet med avtalets utformande inte som i de andra två kommunerna huvudsakligen fokusera på det som tjänsten i sig kostar, utan den mer långsiktiga förtjänsten i form av att företagshälsovården fungerar så bra som möjligt. Priset har där varit en viktig faktor i beslutet om vilken anbudsgivare som skulle upphandlas. Detta gäller alltså utformandet av avtalet, och inte det strategiska relationsarbetet som därefter följer.

Det är viktigt att poängtera att respondenterna har ansett att ett gott samarbete med leverantören är önskvärt. Med detta menar de att det ska finnas goda möjligheter att tillsammans med leverantören lösa problem. En sådan uppfattning präglas dock av ett reaktivt tankesätt där målet är att så effektivt som möjligt kunna släcka bränder, istället för ett proaktivt tankesätt där målet är att på förhand se till att inga bränder uppstår. Här måste en distinktion göras gällande vad som menas med problem som uppstår. De problem som nämns här är inte hälsomässiga problem och hur de löses, utan organisatoriska problem och problem med avtal mellan kommunen och leverantören. När det gäller de problem som uppstår i form av sjukdom finns det en önskan hos vissa att arbetet ska vara förebyggande eller främjande i större utsträckning än rehabiliterande. En del respondenter tycktes dock inte ha reflekterat över detta, utan såg det som att användningen av leverantören skulle ske när hälsomässiga problem redan uppstått. Att det finns en gemensam åsikt att företagshälsovården ska verka mer proaktivt än reaktivt kan tyda på att det finns en gemensam uppfattning om värdet av en strategisk relation där proaktivt arbete utövas.

De flesta respondenterna tycks uppleva ett ensidigt beroende av leverantören. Detta kan indikera att uppfattningen är att leverantören inte egentligen är beroende av kommunen. Den form av beroende som upplevs tycks framförallt vara att leverantören besitter en betydligt större kompetens inom det upphandlade området som kommunen behöver ta del av. Kommunen såg sig med andra ord inte bidra med något utöver betalning till samarbetet med leverantören. Flera respondenter påpekade dessutom att de inte såg sig ansvariga för att utbilda leverantören om den egna organisationen, utan att i stort sett allt initiativ måste ligga hos leverantören för att något sådant ska ske idag.

Gemensamt inom samtliga tillfrågade kommuner var att det inte betraktades som en nackdel att ett avtal enbart får skrivas på en begränsad tid. Oftast betraktades detta tvärtom som en fördel, ett sätt att tvinga verksamheten att reflektera över avtalet och möjligheten att förbättra sina kravspecifikationer. Det sågs även som en fördel att en ny leverantör kan bidra med nya lärdomar inom området. Det tycks därför som att de inom kommunerna inte har reflekterat över fördelarna med långsiktiga strategiska relationer på obestämd tid, möjligen med återkommande förhandlingar. Det är möjligt att detta är en konsekvens av att reglerna inte tillåter strategiska relationer på obestämd tid, samt att det inte finns mycket hopp om att reglerna kan ändras angående det.

Något ytterligare som implicerar att det finns lågt uppfattat värde i strategiska relationer är att priset i de flesta upphandlingarna är den viktigaste faktorn. Det är en allmän åsikt hos respondenterna att det är lättare att använda sig av pris för att utvärdera leverantörer än att använda mjukare utvärderingsgrunder. En upphandlare berättade att ju mer kvalitet tar plats i utvärderingen, desto mer arbete måste läggas ned. Därför försöker upphandlare ofta integrera kvalitativa utvärderingsgrunder i kravspecifikationer. En nackdel med sådant beteende är att utvärderingen av anbudsgivare tappar fokus från i vilken utsträckning de kan leverera de mjuka faktorerna, och att de istället enbart behöver möta ett minimikrav. Det kan argumenteras att om kravspecifikationen anger det som faktiskt behövs räcker det som minimum för att arbetet skall fungera. I ett sådant argument försvinner dock tanken att samarbetet med leverantören kan fungera bättre om de besitter de bästa förutsättningarna för samarbete bland anbudsgivarna. Därför skulle det kunna vara negativt för organisationen att undvika användandet av mjuka faktorer i utvärderingen av anbudsgivare.

Uppföljningsarbetet var något som flera betraktade som bristfälligt. Inom Svedala Kommun påpekades det att många leverantörer säger sig uppfylla krav som de egentligen inte uppfyller, eftersom de vet att ingen uppföljning kommer äga rum. Även inom Tomelilla Kommunen uttrycktes det brister i kommunens uppföljningsarbete. Båda påpekade att även om medvetenhet finns om problemet gör resursbrist och tidsbrist att det blir väldigt svårt att lösa. På ett sätt kan problemet betraktas bidra till en nedåtgående spiral. Eftersom resurser inte finns för uppföljning blir det framtida arbetet lidande kvalitetsmässigt. Genom att ökade resurser inte tillgås som ett resultat av förbättrade upphandlingar kommer inte heller uppföljningsarbetet att förbättras.

Summering

- Gemensam positiv utveckling med leverantören är inte ett fokus. Det är accepterat att leverantörens mål är att tjäna så mycket som möjligt, och kommunen vill betala så lite som möjligt. Det är en motspelande relation.
- Ett gott samarbete betraktas utgöras av goda möjligheter att lösa problem tillsammans med leverantören. Problemen är i huvudsak innehållsspecifika och inte ämnade att förbättra effektivitet eller organisation, alltså inte strategiska problem.

- Kommunen betraktas ha ett ensidigt beroende av leverantören. Leverantören bidrar med kompetens och kunskap, kommunen anser sig inte kunna bidra med något till samarbetet.

7.2.3 Planera och utveckla den strategiska relationen

När en uppfattning skapats om värdet av att skapa en strategisk relation med sin leverantör gäller det att planera och utveckla den. Enligt en av respondenterna är det så att inköpsprocessen i offentliga organisationer lägger mycket fokus på planerandet och framtagandet av ett förfrågningsunderlag. Detta blir underlaget för hur leverantörer väljs ut och en viktig grund för det avtal som sedan skrivs. I det här fallet studeras företagshälsovård som upplevs vara en tjänst där det finns ett behov av en bra relation med leverantören för att tjänsten ska utföras på ett så bra sätt som möjligt (FSF, *Råd vid upphandling av företagshälsovård*, 2008; FAS, *Råd vid upphandling och samarbete med Företagshälsovård*). Förfrågningsunderlaget blir viktigt även för en kommande strategisk relation då det specificerar vad organisationen vill ha ut av den. I det här fallet är det en tjänst som studeras och i många fall kan en tjänst upplevas som mer abstrakt och svårare att specificera angående vad organisationen vill ha ut av den. Det kan därför behövas mycket arbete med förfrågningsunderlaget och det kan vara så att mjuka faktorer blir en viktig del.

Halmstad Kommuns avtal med sin leverantör skiljer sig från de andra kommunerna i den bemärkelsen att de betalar ett fast pris till sin leverantör och därefter har fri tillgång till leverantörens tjänster. Svedala Kommun har ett avtal som innebär att tjänster köps in när behov uppstår. Tomelilla Kommuns avtal påminner en del om det Svedala har. Det som skiljer sig lite är att Tomelilla Kommun på förhand inte lovat någon minimisättning till leverantören. De börjar från noll och beställer in det de behöver och betalar för det som använts.

Tomelilla Kommuns och Svedala Kommuns avtal är intressanta ur den synpunkt att de inte på förhand har någon bestämd summa för vad de ska betala till leverantören. Svedala Kommuns förra avtal beskrevs som okontrollerat eftersom det då gick en fast summa pengar till leverantören varje månad. De anställda kunde själva gå till leverantören när de ville och det gjorde att sjukskrivningar kunde komma in till kommunen som de överhuvudtaget inte hade någon koll på. I Svedala menar de nu att det nuvarande avtalet är mer effektivt och ger en

bättre koll på organisationen. Detta är intressant eftersom Halmstad Kommun som tidigare nämnts har ett avtal där de har ett fast pris, vilket påminner om det avtal som Svedala Kommun hade innan nuvarande avtal. Det som är väsentligt att lyfta fram här är hur leverantören kan agera i de olika situationerna, vilka maktförhållanden som finns. Ett sådant avtal som Halmstad Kommun använder sig av ger på ett sätt kommunen mycket makt eftersom de har rätt att använda sig av leverantörens tjänster hur mycket de vill. Inom Halmstad Kommun har flera chefer frågat de ansvariga många gånger var gränsen går, och det verkar som att om det skulle finnas en gräns finns den hos leverantören i så fall. Samtidigt finns det en risk att leverantören i dialogen med cheferna i verksamheten rekommenderar de tjänster som är mest fördelaktiga för leverantören. Det är något som de ansvariga för avtalet i Halmstad Kommun har funderat över, att det finns en risk att leverantören på så sätt försöker påverka avtalet.

Enligt Halmstad Kommun fanns det olika uppfattningar hos leverantören huruvida det var ett bra avtal. Leverantörens distriktschef ska ha varit den drivande kraften för att få igenom avtalet medan ekonomichefen ansågs vara tveksam till om avtalet skulle vara fördelaktigt för dem. Tillit är en viktig del när det gäller strategiska relationer och det går att diskutera hur detta kommer att utveckla sig i Halmstad Kommun. Det uppkommer en fråga om hur leverantören agerar om de exempelvis skulle märka att samarbetet blir väldigt dyrt för dem. De skulle kanske försöka ta genvägar för att spara pengar i utövandet av tjänsten. Märks detta genom dåligt genomförda projekt blir det som en slutgiltig konsekvens svårt för kommunen att lita på leverantören. I Svedala Kommun eller Tomelilla Kommun skulle liknande scenario kunna handla om att de tjänster som leverantören erbjuder skulle vara prissatta högre än de är värda, eller att leverantören skulle rekommendera dyrare tjänster än vad kommunen egentligen behöver. Respondenterna tycks vara medvetna om sådana risker, och de påpekar i regel att det inte går att komma runt dem. En eventuell lösning på ett sådant problem hade enligt respondenterna kunnat vara djupare uppföljning av avtalet. De mindre kommunerna påpekar dock att resursbristen motverkar sådana initiativ.

Det kan vara viktigt att beakta att belöningarna kan behöva delas med leverantören för att relationen ska fungera bra, alltså inte enbart riskerna. Inom kommunerna finns det olika uppfattningar om hur det skulle kunna se ut, några respondenter säger att det kan vara svårt att mäta om det är leverantörens arbete som gör att sjukfrånvaron minskas och arbetsmiljön förbättras. Det kan diskuteras om det egentligen har någon betydelse, eftersom det blir en

belöning för kommunen om sjukfrånvaron minskar och organisationens prestation ökar. Ett sätt att dela den belöningen med leverantören kan vara att belöna leverantören för väl utfört arbete. Detta skulle alltså vara en form av incitamentsprogram där leverantören får betalt för att exempelvis lyckas reducera sjukfrånvaron till en specificerad nivå. Ett sådant program kan argumenteras styra leverantörens mål närmre kommunens och således skapa ett arbete som är format av en mer gemensam målsättning. Detta skulle kunna leda till ett bättre samarbete mellan leverantören och kommunen.

Summering

- Maktförhållandena kan skilja sig åt när avtalen är utformade på olika sätt. Vid ett fast avtal har kommunen mycket makt, men samtidigt kan leverantören fuska ifall de tycker att det blir för dyrt. Vid ett avtal med rörligt pris har leverantören mycket makt och försöker erbjuda tjänster.
- Resursbristen gör att uppföljning av de maktrelaterade problemen kan vara svårt att genomföra.
- Det finns olika uppfattningar om leverantören skulle belönas ifall sjukfrånvaro minskar. Det kan vara svårt att mäta om det är leverantörens arbete som påverkar det, men samtidigt har det någon betydelse om det finns mer personal i arbete.

7.2.4 Värdeskapande leverantörsutveckling för ökad extern kompetens

Det kan diskuteras hur en strategisk relation ska fungera i praktiken och hur samarbetet ska bli så gynnsamt som möjligt för båda parter. Den generella uppfattningen respondenterna ger är att de inte anser att det är särskilt viktigt att leverantören har kunskap om varje köpares unika organisation. Detta går emot vad som diskuterats tidigare där det framkommit att det inte enbart handlar om att utvärdera och certifiera leverantören, utan att det också kan vara gynnsamt att utbilda leverantören om organisationens verksamhet för att kunna skapa värde för både leverantören och köparen.

I denna diskussion känns det som att det finns olika uppfattningar både mellan och inom kommunerna. Det kan vara intressant att beakta vad som egentligen är nödvändig kunskap

hos leverantören om organisationen. I det här kan det vara kunskapen som behövs för att rekommendera de tjänster som är mest lämpliga för organisationen vid olika tillfällen. Viktig kunskap kan också vara hur leverantören skall kommunicera så effektivt som möjligt med organisationen. När en av respondenterna inom Svedala Kommun berättade att de är bra på att marknadsföra sina tjänster och visa upp sitt utbud kan det ifrågasättas om de visar upp de tjänster som är mest lönsamma för leverantören eller de tjänster som är mest lämpade för den köpande offentliga organisationen. Inom Tomelilla Kommun anses det bland annat att leverantören inte behöver ha kunskap om hur Tomelilla Kommun som unik organisation fungerar, men däremot hur en kommunal verksamhet fungerar. Det finns alltså olika uppfattningar om hur viktigt det är att leverantören har en bra kunskap om den unika organisationen.

Både Svedala Kommun och Tomelilla Kommun lägger mycket ansvar på leverantören. Respondenterna inom Svedala Kommun anser att leverantören är så pass kompetent inom sitt område att de själva borde kunna hämta in information om kommunen. Inom Halmstad Kommun verkar tanken vara annorlunda, åtminstone när det gäller kommunikation. Där deltar leverantören ofta på möten och utbildningar inom kommunen och blir då mer insatt. Däremot är uppfattningen från respondenternas utsagor att det inte förekommer någon konkret utbildning av leverantören, utan att det endast är den här informationsdelningen som pågår. Att utbilda leverantören kan vara ett sätt att vara proaktiv. Ju bättre kunskap leverantören har om organisationen, desto mindre risk är det att problem uppstår. Att istället bara arbeta med utvärdering av leverantören kan uppfattas som ett reaktivt arbetssätt och det tycks vara det som dominerar hos alla tre kommuner som studerats. Så den allmänna uppfattningen blir därför att kommunerna inte prioriterar att utbilda leverantörerna så att de kan skapa värde för organisationen. Detta kan vara något som bör ta större plats när det gäller offentliga organisationer och deras relation till sina leverantörer.

Summering

- Det finns olika uppfattningar om vilken kunskap leverantören behöver. Vissa respondenter menar att det räcker att leverantören har kännedom om hur en kommunal verksamhet kan fungera medan andra tycker att det kan vara viktigt att leverantören har god kunskap om den unika organisationen.

- Hos kommunerna dominerar ett reaktivt arbetssätt, där mycket fokus ligger på utvärdering istället för att vara mer proaktiv och utbilda leverantörerna, vilket som bara förekommer i ytterst liten grad.

8. Slutsatser

Strategiska inköpsrelationer i offentliga organisationer är ett fenomen som diskuteras i denna uppsats. Slutsatserna tar ansats i de frågeställningar som presenterades i det första kapitlet och ämnar svara på de nedanstående frågorna i den ordning de presenterats i uppsatsen.

Vilka faktorer påverkar den strategiska dimensionen av relationen vid inköp?

Det kan antas att organisationen har någon form av relation med sin leverantör, men det kan diskuteras hur genomtänkt relationen är. Inköpsavdelningens roll kan vara väldigt viktig framförallt som en strategisk koordinator när flera avdelningar är inblandade. I det fallet blir kompetensen hos inköpsavdelningen mycket viktig, och högre krav ställs på denna. Det gäller också att det finns en förståelse för värdet med en strategisk relation, att exempelvis se möjligheten för ett gemensamt långsiktigt mål tillsammans med leverantören. När relationen sedan utformas bör det finnas en tanke på att dela belöningar med leverantören och inte enbart risker. Slutligen handlar det om att få ut så mycket som möjligt av relationen. Då kan organisationen arbeta med att utveckla kompetensen hos leverantören och då möjligen främst kunskapen om den köpandes egen organisation.

Dessa faktorer som nämnts ovan är de som presenterats i vårt analysverktyg för strategiska inköpsrelationer. Analysverktyget utformades utifrån den insamlade referensramen och modifierades med hjälp av den insamlade empirin. Det vi inte visste innan var vilka faktorer som påverkar hur inköpsrelationerna ser ut. Vi visste tidigare att strategiska inköpsrelationer är något som används i vissa organisationer, men varför de används och hur de egentligen fungerar visste vi inte mycket om. Därför blev det sedan viktigt för oss att testa verktyget på den empirin, för att se om verktyget fungerar för att belysa olika arbetssätt.

Finns det olika arbetssätt i kommuner avseende strategiska inköpsrelationer?

Vi anser att analysverktyget som togs fram med hjälp av referensramen var ett bra verktyg för att illustrera skillnader i kommunernas arbetssätt avseende strategiska inköpsrelationer. Med hjälp av det kunde vi komma fram till de reflektioner som vi nämner här nedan.

I vissa bemärkelser finns det olika uppfattningar både mellan och inom kommuner om hur arbetet med leverantören skall ske. Det tycks finnas en gemensam förståelse för att det är viktigt att ha ett gott samarbete med leverantören, men gällande vad ett gott samarbete är skiljer sig tankarna inom kommunerna. Det finns de som tycker att det måste ske mycket kommunikation med leverantören så att problem kan lösas, men det finns även de som tycker att problem ska hanteras när de uppstår och att leverantören får klara sig med sin egen kompetens tills det händer. I kommuner med högre kompetens och större resurser finns uppfattningar som ligger närmre teori om strategiska inköpsrelationer, vilket manifesteras i arbetsmetoder inom kommunen, såsom tankar att försöka göra relationen mindre motspelande och ambitioner att göra den samspelande. I kommunerna med kompetensbrist och resursbrist finns tankar om att det behövs gott samarbete, men någon djupare reflektion gällande strategiskt relationsarbete har fått lida som ett resultat av bristerna.

Med hjälp av modellen kunde vi alltså visa på vilken roll inköpsavdelningen hade i de olika kommuner och precis som nämnts tidigare blir detta också grunden för kommande diskussion. Rollen skilde sig åt i de olika kommunerna, vilket också hade viss inverkan på förståelsen av värdet, men framförallt på de två sista faktorerna. Utformandet av relationen i den bemärkelsen hur strategisk den var kändes som att den påverkades på grund av att inköpsavdelningen inte hade så stor roll i utformandet i de två mindre kommunerna. Utveckling av leverantören skedde knappt i någon av kommunerna. Utvärdering och certifiering förekom, men att det även handlar om utbildning och en förståelse för den unika organisationen tycks inte beaktas djupare. Analysverktyget för strategiska inköpsrelationer illustrerade detta på ett bra sätt.

Är det viktigt för offentliga organisationer att använda sig av strategiska relationer med sina leverantörer?

Offentliga organisationer har möjligheten att använda sig av strategiska relationer, men det krävs framförallt kompetens och resurser, vilket är två grundkomponenter för att strategiska relationer ska kunna skapas och fungera. Det är även viktigt att upphandlingen betraktas som en process. Som det ser ut idag har upphandlingsavdelningen en viktig roll fram tills avtal har skrivits, men den har en liten del eller ingen alls i uppföljningen av avtalet. Uppföljningen är också en viktig del av upphandlingsprocessen och om upphandlare ska kunna bli bättre på sitt arbete kan det vara viktigt att de har en större roll genom hela processen. Ett problem i mindre

kommuner är resurs- och kompetensbrist som skapar tidsbrist och leder till att det läggs betydligt mindre arbete på upphandlingar än vad som behövs. I bemärkelsen befintliga resurser och kompetens är det svårare att arbeta med strategiska relationer i mindre kommuner än i större, men det betyder inte att det inte finns möjlighet för offentliga organisationer att använda sig av strategiska relationer. Det innebär framförallt att mindre kommuner kan behöva mer resurser än vad de har nu för att kunna genomföra detta, och framförallt behöver de mer kompetens. Det är dock viktigt att poängtera att mindre kommuner inte nödvändigtvis behöver ha mindre kompetens än större kommuner. Det kan därför vara viktigt att synen på upphandling allmänt behöver förändras. En bättre förståelse för värdet av uppföljning och strategiska inköpsrelationer kan alltså vara viktigt.

Av teorin har framkommit att det finns stora fördelar med strategiska relationer. Dessa fördelar kan vara mycket viktiga för verksamheten att fånga in så att de medel som finns tillgängliga ska förvaltas på bästa sätt. Eftersom syftet med regelverket om upphandlingar är att skattepengarna ska förvaltas så bra som möjligt är det mycket viktigt att de offentliga verksamheterna i högre grad träder in i en strategisk dimension i sitt arbete. Ett gap har iakttagits mellan det beteende som lagstiftningen ämnar främja, och arbetets praktiska manifestation i offentliga verksamheter. Eftersom upphandlingsarbetet ofta sker oreflekterat och oförändrat från tidigare tillfällen uppfylls inte alltid ambitionen med systemet. Upphandlingar ges inte alltid utrymme att utvecklas från gång till gång eftersom nya lärdomar inte förs in i framtida upphandlingar, och således kan misstag upprepas vid flera tillfällen. Det är uppenbart att sådana konsekvenser måste förhindras, särskilt då det är medborgarnas pengar som förvaltas. Därför kan det betraktas som ett måste för offentliga verksamheter att nyttja strategiska relationer i den mån det är möjligt i sitt arbete. Här kan det dock vara viktigt att påpeka att en organisations överlevnad inte hänger på möjligheten att skapa strategiska relationer. Det finns en del inköp där det inte är till stor hjälp, samt vissa situationer då det inte är möjligt att införa. Att privata organisationer kan överleva utan att förvalta sina tillgångar optimalt är en sak, men eftersom offentliga myndigheter förvaltar skatten som medborgare betalar är det där mycket viktigt att tillgångarna förvaltas optimalt. Detta även för att syftet med myndigheterna inte är vinstmaximering, utan att se till att medborgarnas vilja utförs på bästa sätt. Offentliga verksamheter är därför organisationer som inte får skötas dåligt, och förvaltningen av tillgångarna är en mycket stor del av skötandet av organisationen.

Vi anser att den modell vi skapat är generaliserbar i den bemärkelse att den kan tillämpas på andra empiriska områden än det som här studerats. De begrepp och tankar som ligger bakom modellen är hämtade ur teori som behandlar såväl privata som offentliga organisationer. Eftersom de offentliga verksamheterna ur en rent arbetsmässig synpunkt inte skiljer sig signifikant från privata verksamheter (gällande strategiska relationer) kan det som är tillämpligt på offentliga verksamheter även vara tillämpligt på privata. Det är möjligt att den kompetens som efterkrävs hos upphandlare i offentliga verksamheter har en större andel juridik än hos privata organisationer, men det är inte den juridiska kompetensen som står i fokus gällande kompetensen i modellen. Den strategiska kompetensen som krävs för att genomföra gott arbete med strategiska relationer kan vara likvärdig mellan offentliga och privata organisationer.

Lärdomar och framtida forskning

Analysverktyget för strategiska inköpsrelationer har fungerat väl för att belysa de steg i strategisk riktning som tagits inom kommunerna. Något som framkommit är att resurser är en viktig faktor gällande befintlig kompetens. Eftersom resurser har saknats i vissa kommuner har kompetensen blivit bristfällig och tidsbrist har uppstått. Därför kan resurser behöva ta en större plats i tänkandet bakom strategiska relationer och möjligheten att använda sig av dessa. Utvecklingsmöjligheter hos modellen kan vara att försöka instifta generella lösningar på brister inom respektive steg i arbetet med strategiska relationer. I nuläget fungerar den som ett verktyg för att beskriva var en organisation befinner sig gällande arbetet med strategiska relationer. Vidare kan noteras att modellen enbart fokuserar på organisationens eget arbete med strategiska relationer. Det kan alltså vara av värde att ett fokus utåt skulle kunna tillsättas till modellen för att bättre kunna visa det som styr förutsättningarna för strategiska relationer utifrån. En sådan kombination hade gjort modellen betydligt mer heltäckande, men även betydligt mer komplicerad. Det är också möjligt att generaliserbarheten blir svårare att bibehålla vid en sådan modifikation, eftersom externa faktorer kan ha mindre gemensamma nämnare mellan olika branscher, industrier och organisationer.

Denna uppsats har presenterat att resurser och kompetens inom upphandling kan ha en stor betydelse då inköpsavdelningens roll och kompetens påverkar hur relationen med leverantören ser ut. Det kan i framtida forskning vara viktigt att fortsätta på detta spår. Eftersom det finns ett problem med befintliga resurser och kompetens inom framförallt

mindre kommuner kan det behövas mer forskning inom vilka resurser som behövs och hur resurs- och kompetensbrist inom kommuner ska kunna åtgärdas. Det kan även vara viktigt att undersöka hur offentliga organisationer ska arbeta för att bli bättre på att arbeta ur ett processtänk där upphandlingsavdelningen har en mer genomgående roll i hela arbetsprocessen.

Referenser

Tidskrifter

Anderson, M. G. & Katz, P. K. (1998). Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management*, 9, (1), 1-13.

Cox, A. (2004). The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9, (5), 346-356.

Cox, A. & Lamming, R. (1997). Managing supply in the firm of the future. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, (2), 53-62.

Dyer, J. H. (1996, Juli-Augusti). How Chrysler created an American Keiretsu. *Harvard Business Review*, 42-56.

Erridge, A. & Greer, J. (2002). Partnerships and Public Procurement: Building Social Capital through Supply Relations. *Public Administration*, 80, (3), 503-522.

Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1, (1), 27-35.

Hald, K. S., Cordón, C. & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38, 960-970.

Hefetz A. & Warner M. (2004). Privatization and Its Reverse; Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, (2), 171-190.

Keough, M. (1993). Buying your way to the top. *The McKinsey Quarterly*, (3), 41-62.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61, (5), 109

Krause, D. R., Handfield, R. B. & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17, 39-58.

Li, W., Humphreys, P. K., Yeung, A. C. L. & Cheng, T. C. E. (2007). The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model. *International journal of production economics*, 106, 230-247.

Macbeth, D. K. (1994). The role of purchasing in a partnering relationship. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1, (1), 19-25.

McHugh, M., Humphreys, P. & McIvor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 15-25.

Mattisson, O. & Thomasson, A. (2007). The strategic process and its impact on the outcome of a tender. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78, (3), 439-454.

Meehan, J. & Bryde, D. (2011). Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and the Environment*, 20, 94-106.

Modi, S. B. & Mabert, V. A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25, 42-64.

Smeltzer, L. R. & Ogden, J. A. (2002, Februari). Purchasing Professionals' Perceived Differences between Purchasing Materials and Services. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 54-71.

Spekman, R. E., Kamauff, J. W. & Salmond, D. J. (1994). At last purchasing is becoming strategic. *Long Range Planning*, 27, (2), 76-84.

Stuart, F. I. & McCutcheon, D. (1996). Sustaining strategic supplier alliances - Profiling the dynamic requirements for continued development. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, (10), 5-22.

Böcker

Bengtsson, H. (2010). Offentlig Förvaltning - Att arbeta i demokratins tjänst (1 uppl). Malmö: Gleerups Utbildning AB

Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder (1:2 uppl.) (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber AB (Originalarbete publicerat 2003).

Langley, C. J. Jr., Coyle, J. J., Gibson B. J., Novack R. A. & Bardi E. J. (2008). Managing Supply Chains – A Logistics Approach (8th ed, International Student Edition). Mason, Ohio: South-Western, Cengage Learning

Lundquist, L. (1998). Demokratins väktare – Ämbetsmännen och vårt offentliga etos (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Van Weele, A. J. (2005). Purchasing and Supply Chain Management –analysis, strategy, planning and practice (4 ed). London: Thomson

Van Weele, A. J. (2010). Purchasing and Supply Chain Management (5th ed). Hampshire: Cengage Learning EMEA

Rapporter utgivna av myndigheter och andra organisationer

Konkurrensverket. (2011). *Offentlig Upphandling - En introduktion*. Stockholm: Konkurrensverket

Föreningen Svensk Företagshälsovård [FSF] (2008). *Råd vid upphandling av företagshälsovård*.

http://www.foretagshalsovard.se/files/documents/Rad_vid_upphandling_av_foretagshalsovard.pdf

Hämtad 2012-03-09, kl. 13.30

Förnyelse Arbetsmiljö Samverkan [FAS]. *Råd vid upphandling och samarbete med Företagshälsovård*. Kommunerna och landstingens arbetsmiljöråd.

1. http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/arbetsmiljo/fhv 2. Tryck på [Råd vid upphandling och samarbete med företagshälsovård \(PDF, nytt fönster\)](#)

Hämtad 2012-03-15, kl. 14.40

Arbetsmiljöverket. *Vad gör företagshälsovården?*

<http://www.av.se/teman/arbetsanpassning/foretagshalsovarden/>,

Hämtad 2012-03-15, kl. 15.30

Statistiska Centralbyrån (2011). *Sveriges befolkning 31 december 2011- Kommunala jämförelsetal*,

http://www.scb.se/Statistik/BE/BE0101/2012M02/Be0101KomJmfBef_2011.xls

Hämtad 2012-05-03, kl. 11.04

Muntliga källor

Halmstad Kommun

Lisbeth Johnsson, Upphandlingschef, 2012-04-11

Marita Lindau, Personalstrateg, 2012-04-11

Henry Bengtsson, Biträdande Kommunchef, 2012-04-11

Svedala Kommun

Robert Aradzky, Utvecklingsstrateg, 2012-03-30

Ann-Charlotte Gauffin, Personalstrateg, 2012-03-30

Ingegerd Eriksson, Enhetschef Hemtjänsten, 2012-03-30

Tomelilla Kommun

Mattias Johansson, Upphandlingsstrateg, 2012-04-02

Maria Wihlborg, Personalchef, 2012-04-02

Lisbeth Larsson, Chef Vård och Omsorg, 2012-04-13, Telefonintervju

Rapporter och material utgivna av fallkommuner

Halmstad Kommun

Halmstad Kommun (2010). *Årsredovisning*

Halmstad Kommun. *Kommunens organisation - Stadskontoret.*

<http://www.halmstad.se/omkommunen/kommunensorganisation/forvaltningar/stadskontoret.838.html>

Hämtad 2012-04-14, kl. 13.37

Halmstad Kommun. *Upphandling och inköp.*

<http://www.halmstad.se/naringslivarbete/upphandlingochinkop.234.html>

Hämtad 2012-04-14, kl. 13.40

Halmstad Kommun. *Utmanarrätt.*

<http://www.halmstad.se/naringslivarbete/upphandlingochinkop/utmanarratt.1009.html>

Hämtad 2012-04-14, kl. 16.15

Halmstad Kommun. *Riktlinjer för Halmstads Kommun inklusive de kommunala bolagens upphandlingar och inköp*, 2011

Halmstad Kommun (2010). *Avtal Företagshälsovård*, KS 2010/0135

Svedala Kommun

Svedala Kommun (2010). *Årsredovisning*

Svedala Kommun. *Kommunkarta*.

http://svedala.se/var_kommun/karta/

Hämtad 2012-04-16, kl. 11.17

Svedala Kommun (2009). *Avtal företagshälsovård, 08/622*

Tomelilla Kommun

Tomelilla Kommun (2008). *Upphandlingspolicy*

Tomelilla Kommun (2008). *Förfrågningsunderlag Företagshälsovård*

Tomelilla Kommun (2008). *Avtal Företagshälsovård*

Figurer och Tabeller

Figur 1 - Analysverktyg Strategiska Inköpsrelationer

Tabell 1 - Översikt av Empiri

Tabell 2 - Översikt av Analys

Bilaga 1 - Intervjuguide

- Din roll i organisationen och din yrkesmässiga bakgrund
- Upphandlingen och dess kritiska punkter
- Upphandlingsprocessen av företagshälsovård
- Organisationens samarbete med leverantören av företagshälsovård
- Din kontakt med leverantören av företagshälsovård

Bilaga 2 - Artikel

Svenska kommuner behöver bli mer strategiska i sitt inköpsarbete

Denna artikel baseras på en magisteruppsats som skrevs av Hampus Berner och David Nilsson vid Lunds Universitet under våren 2012: "Strategiska inköpsrelationer i offentliga organisationer".

Vad händer när avtalet är skrivet? Får leverantören fria tyglar, arbetar kommunen med uppföljning av avtalet eller tar kommunen ännu ett steg för att få ut så mycket av samarbetet som möjligt? Det sistnämnda kan kallas för en strategisk relation, ett begrepp som allt mer diskuteras inom inköpsteori.

Dagens inköp ställer högre krav på tydligare samarbeten med leverantörerna. Samarbetet måste tydliggöras med ett bredare perspektiv innefattande vad både köparen och leverantören ska få ut av samarbetet. En strategisk relation används för att lösa problem och dela de fördelar som uppstår från den kvalitet och produktivitet som kan skapas med hjälp av gott samarbete (Stuart & McCutcheon, 1996).

Företagshälsovård är en tjänst där det, för att ett så bra resultat som möjligt ska kunna uppnås, kan vara viktigt att den offentliga verksamheten samordnas med leverantörens verksamhet (Förnyelse Arbetsmiljö Samverkan, *Råd vid upphandling och samarbete med företagshälsovård*). Detta stämmer väl överens med det van Weele (2010, s. 95, 102) berättar om tjänster, att inköpet av en tjänst beror mycket på organisationens strategi och att den berörda avdelningen ofta utvecklar en stark relation med leverantören. Avtalet med leverantören av företagshälsovård skiljer sig åt i utformning mellan en del kommuner. Skillnaderna speglar olika synsätt gällande relationsarbete med leverantörer inom kommunerna. Att studera arbetet runt och bakom dessa avtal är därför väsentligt för att skapa en bild av olika syner på relationsarbete som finns i dagens kommuner.

Synen på strategiska inköpsrelationer kan belysas utifrån fyra huvudsakliga punkter. Den första punkten är vilken roll inköpsavdelningen har i organisationen, dess kompetens och hur

de agerar i inköpsituationer. Vid vissa typer av inköp är det möjligt att flera avdelningar berörs och då kan strategisk kompetens och att ta en roll som koordinator vara viktig för inköpsavdelningen (Van Weele, 2010, s. 8, 10, 30. Cox & Lamming, 1997). Den andra punkten handlar om att kunna förstå värdet med en strategisk relation, att ta fram ett gemensamt långsiktigt mål och att inse att leverantören är en viktig del i att uppnå det (Anderson & Katz, 1998, McHugh et al. 2003). Den tredje punkten handlar om att kunna utforma relationen på bästa sätt. Tillit är en viktig del för ett avtal, och det är något som till stor del påverkar informationsdelningen (Stuart & McCutcheon, 1996). God informationsdelning leder till färre tolkningsproblem (Li et al., 2007). Det är också viktigt att inte bara dela på riskerna med leverantören, utan även belöningarna (Dyer, 1996). Den fjärde och sista punkten handlar om att utvärdera arbetet och optimera relationen genom att utveckla leverantören. Detta genom utbildning, främst angående köparens unika organisation (Krause et al., 1998).

Olika uppfattningar finns angående hur arbetet med leverantören skall ske både mellan och inom olika kommuner i Sverige. Det tycks finnas en gemensam förståelse för att det är viktigt att ha ett gott samarbete med leverantören. Däremot så skiljer sig tankarna inom vissa kommuner gällande vad ett gott samarbete är. Det finns de som tycker att mycket kommunikation måste ske med leverantören så att problem ska kunna lösas så tidigt som möjligt. Dock så finns det även de som tycker att problem ska hanteras när de uppstått och att leverantören får klara sig med sin egen kompetens tills det sker. I kommuner med större resurser och bredare kompetens finns uppfattningar som ligger närmre teori angående strategiska inköpsrelationer. Detta manifesteras i form av arbetsmetoderna inom kommunen. Dessa arbetsmetoder präglas av tankar att försöka göra relationen mindre motspelade och ambitioner att göra den samspelade. I kommuner med resurs- och kompetensbrist finns tankar om att det behövs gott samarbete. Däremot så har en djupare reflektion gällande strategiskt relationsarbete fått lida som konsekvens av bristerna.

I mindre kommuner kan det alltså finnas problem med resurs- och kompetensbrist som skapar tidsbrist och leder till att det läggs betydligt mindre arbete på upphandlingar än nödvändigt. I bemärkelsen befintliga resurser och kompetens är det svårare att arbeta med strategiska relationer i mindre kommuner än i större. Däremot så betyder det inte att möjligheten inte finns för dessa offentliga verksamheter att använda sig av strategiska relationer. Det innebär framförallt att mindre kommuner kan behöva mer resurser än vad de

har i nuläget för att kunna genomföra denna form av arbete. Framförallt behöver de mer kompetens. Det är dock viktigt att poängtera att mindre kommuner inte nödvändigtvis har mindre kompetens inom inköp än större kommuner. Det kan dock gälla inom kommuner av alla storlekar att om mer resurser läggs på upphandlingsarbetet så kan mer resurser sparas i form av bättre inköp. Det kan därför vara viktigt att synen på upphandling och framförallt det strategiska inköpsarbetet allmänt behöver förändras. En bättre förståelse för värdet av uppföljning och strategiska inköpsrelationer kan alltså vara viktigt för att resurserna skall förvaltas bättre.

Författare:

David Nilsson

nilssondavid3@gmail.com

Civilekonomprogrammet Class of 2012

Ekonomihögskolan Lunds Universitet

Hampus Berner

hampusb@gmail.com

Civilekonomprogrammet Class of 2012

Ekonomihögskolan Lunds Universitet

Referenser:

Anderson, M. G. & Katz, P. K. (1998). Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management*, 9, (1), 1-13.

Berner, H. & Nilsson, D. (2012). *Strategiska Inköpsrelationer i offentliga organisationer*, Ekonomihögskolan Lunds Universitet

Cox, A. & Lamming, R. (1997). Managing supply in the firm of the future. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, (2), 53-62.

Dyer, J. H. (1996, Juli-Augusti). How Chrysler created an American Keiretsu. Harvard Business Review, 42-56.

Förnyelse Arbetsmiljö Samverkan [FAS]. Råd vid upphandling och samarbete med Företagshälsovård. Kommunerna och landstingens arbetsmiljöråd.

[1.http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/arbetsmiljo/fhv](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/arbetsmiljo/fhv) 2. Tryck på [Råd vid upphandling och samarbete med företagshälsovård \(PDF, nytt fönster\)](#)

Hämtad 2012-03-15, kl. 14.40

Krause, D. R., Handfield, R. B. & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. Journal of Operations Management, 17, 39-58.

Li, W., Humphreys, P. K., Yeung, A. C. L. & Cheng, T. C. E. (2007). The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model. International journal of production economics, 106, 230-247.

McHugh, M., Humphreys, P. & McIvor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health. The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, 15-25.

Stuart, F. I. & McCutcheon, D. (1996). Sustaining strategic supplier alliances - Profiling the dynamic requirements for continued development. International Journal of Operations & Production Management, 16, (10), 5-22.

Van Weele, A. J. (2010). Purchasing and Supply Chain Management (5th ed). Hampshire: Cengage Learning EMEA.