



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Hur påverkar eProcurement inköpsprocessen i svenska kommuner?

En undersökning av påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation.

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK02 i informationssystem

Författare: Nima Masroor  
Ahmed Hamza

Handledare: Björn Johansson

Examinatorer: Magnus Wärja  
Paul Pierce

# Hur påverkar eProcurement inköpsprocessen i svenska kommuner? - En undersökning av påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation.

Författare: Nima Masroor och Ahmed Hamza

Utgivare: Inst. för informatik, Ekonomihögskolan, Lund universitet

Dokumenttyp: Kandidatuppsats

Antal sidor: 118

Nyckelord: eProcurement, påverkan, inköpsprocess, svenska kommuner, kostnader, leverantörsstyrning, organisation

Sammanfattning (Max. 200 ord):

Användandet av eProcurement, elektroniska och webbaserade inköpslösningar, har på senare tid blivit ett allt vanligare inslag bland offentliga verksamheter. Dessa lösningar ämnar att effektivisera processen för anskaffning av varor och tjänster. Då den offentliga sektorn i Sverige bedriver inköp för ungefär 600 miljarder kronor varje år är det viktigt att undersöka påverkan av eProcurement. Denna studie kommer därför att utforska hur eProcurement påverkar inköpsprocessen i svenska kommuner genom att undersöka eProcurements påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation. Således ämnar studien att kartlägga hur olika faser i en process påverkas enligt dessa tre kategorier. Tre svenska kommuner deltog i studien och datainsamlingen skedde i form av djupgående intervjuer. Resultaten visar att eProcurement kan leda till kostnadsreduktioner, i form av tidsbesparingar, under samtliga faser av inköpsprocessen. Inom det operativa arbetet är dessa tidsbesparingar särskilt påtagliga. En förbättrad avtalstrohet bland leverantörer och kommunikation mellan parterna påvisas som tydliga fördelar vid leverantörsstyrning. Samtliga kommuner beskriver även vissa organisatoriska förändringar såsom en ökad arbetsbelastning för e-handelsansvariga och ökad utbildning av anställda. Att beakta organisatoriska förutsättningar beskrivs som särskilt viktigt för eProcurements användbarhet.

## Innehåll

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemformulering.....	2
1.3	Forskningsfråga .....	2
1.4	Syfte.....	2
1.5	Avgränsning.....	3
2	Litteraturgenomgång .....	4
2.1	eProcurement .....	4
2.2	Påverkan av eProcurement .....	5
2.2.1	Påverkan av eProcurement - Kostnader .....	5
2.2.2	Påverkan av eProcurement - Leverantörsstyrning.....	6
2.2.3	Påverkan av eProcurement - Organisation .....	8
2.3	Teoretiskt ramverk.....	9
2.3.1	Motivering till ramverk .....	9
2.3.2	Inköpsprocessen .....	10
2.3.3	Kategorisering av påverkan.....	12
2.3.4	Ett sammansatt ramverk .....	13
2.4	Sammanfattning .....	14
3	Metod .....	16
3.1	Metodval.....	16
3.2	Urval .....	16
3.2.1	Urvalsprocessen och bokning av möte.....	17
3.3	Intervjuer .....	17
3.3.1	Intervjuguiden .....	18
3.4	Analys av intervjuer.....	18
3.5	Undersökningskvalitet .....	20
3.5.1	Validitet .....	20
3.5.2	Reliabilitet .....	20
3.6	Etiska aspekter .....	21
4	Resultat .....	22
4.1	Introduktion till informanterna .....	22
4.1.1	Lund .....	22
4.1.2	Malmö .....	23

---

4.1.3	Landskrona .....	23
4.1.4	Sammanfattning .....	24
4.2	Påverkan på kostnader .....	24
4.2.1	Lund .....	24
4.2.2	Malmö .....	26
4.2.3	Landskrona .....	27
4.2.4	Sammanfattning – Påverkan på kostnader .....	29
4.3	Påverkan på leverantörsstyrning.....	29
4.3.1	Lund .....	29
4.3.2	Malmö .....	30
4.3.3	Landskrona .....	31
4.3.4	Sammanfattning – Påverkan på leverantörsstyrning.....	33
4.4	Påverkan på organisationen .....	33
4.4.1	Lund .....	33
4.4.2	Malmö .....	35
4.4.3	Landskrona .....	35
4.4.4	Sammanfattning – Påverkan på organisationen .....	36
5	Diskussion.....	37
5.1	Påverkan på kostnader .....	37
5.2	Påverkan på leverantörsstyrning.....	38
5.3	Påverkan på organisation.....	39
5.4	Påverkan av eProcurement – en överblick .....	40
5.5	Generella synpunkter .....	41
6	Slutsats .....	43
6.1	Förslag till framtida forskning .....	44
7	Bilagor.....	45
7.1	Bilaga 1 E-handel – Lunds kommun .....	45
7.2	Bilaga 2 E-handel – Malmö kommun.....	52
7.3	Bilaga 3 E-mail från e-handelsansvarig – Lunds kommun .....	53
7.4	Bilaga 4 Intervjuguiden .....	54
7.5	Bilaga A Transkribering - Lunds kommun.....	55
7.6	Bilaga B Transkribering – Malmö kommun.....	77
7.7	Bilaga C Transkribering – Landskrona kommun .....	91
8	Referenser.....	109

## Figurer

Figur 2.1: Inköpsprocessen enligt van Weele (2014). Egen illustration .....	11
Figur 2.2: En <i>a priori</i> modell av ‘the eProcurement effects’ enligt Croom och Brandon-Jones (2007) .....	12
Figur 2.3: Studiens teoretiska ramverk .....	13
Figur 2.4: Påverkan av eProcurement i relation till inköpsprocessen .....	15
Figur 5.1: Resultat från Lund och Malmö .....	41

## Tabeller

Tabell 2.1: Påverkan på kostnader enligt litteratur .....	6
Tabell 2.2: Påverkan på leverantörsstyrning enligt litteratur .....	8
Tabell 2.3: Påverkan på organisation enligt litteratur .....	9
Tabell 2.4: Sammanfattning av litteraturen .....	14
Tabell 3.1: Information om intervjuerna .....	17
Tabell 3.2: Markeringsschema som applicerat på transkribering .....	19
Tabell 4.1: Information om kommunerna .....	24
Tabell 4.2: Intervjuresultat – Påverkan på kostnader .....	29
Tabell 4.3: Intervjuresultat – Påverkan på leverantörsstyrning.....	33
Tabell 4.4: Intervjuresultat – Påverkan på organisation.....	36



# 1 Introduktion

*I detta kapitel beskrivs studiens bakgrund, problemformulering, forskningsfråga samt syfte och avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Inom offentlig sektor har inköps- och upphandlingsaktiviteter alltid varit en viktig fråga och dessa aktiviteter har på senare tid präglats av en ökad användning av elektroniska och webbaserade verktyg. Termen eProcurement är ett samlingsnamn för dessa applikationer och är en aspekt av det bredare begreppet elektronisk handel, e-handel. En förståelse för eProcurement förutsätter således en uppskattning för trenden av e-handel i Sverige. Enligt Sundström (2007) kan e-handel beskrivas som “distanshandel som sker med hjälp av fast eller mobil datakommunikation” och i en enkätundersökning om svenska kommuners införande av e-handel, utförd av ‘Sveriges Kommuner och Landsting’, påvisas en ökning på 57 % mellan år 2007 och 2013 (SKL, 2013). Undersökning påpekar även att mycket arbete görs i kommuner för att införa och utöka användandet av e-handel. Det är alltså inom denna kontext som inköp och upphandlingsaktiviteter äger rum och dessa aktiviteter har präglats av en ökad användning av elektroniska medel. Till exempel påvisar SKL (2013) att elektroniska fakturor används av 197 kommuner.

Den engelska termen ‘*procurement*’ syftar på en organisations anskaffning av varor och tjänster och eProcurement omfattar de elektroniska, webbaserade verktyg som ämnar effektivisera denna process. eProcurement omfattar en bred palett av verktyg som till exempel ‘inköps-tillbetalningslösningar’, som ämnar förse användaren med förbättrad fakturahantering, beställningsprocess och avtalshantering, och elektroniska kataloglösningar. Vidare kan en eProcurement-lösning vara en modul som är integrerad i ett befintligt affärssystem eller en separat lösning. Enligt Moon (2005) väljer många offentliga myndigheter att implementera eProcurement-lösningar för att öka effektiviteten i inköpsprocesser och minska kostnader.

Även om inköp kan karaktäriseras som en stödfunktion till organisationens huvudändamål, är det dock viktigt att inse att denna process faktiskt kan uppfylla en värdeskapande funktion för organisationen. Samtidigt skall det noteras att upplägget för en inköpsprocess kan skilja sig beroende på typ av vara/tjänst och vilken typ av entitet som bedriver inköpet. Till exempel är huvudregeln i Sverige att om ett offentligt styrt organ köper något måste detta ske genom en annonserad upphandling. Men om värdet av inköpet understiger direktupphandlingsgränsen, som enligt Lagen om offentlig upphandling är 534 890 kronor (Konkurrensverket.se, 2016a), så kan en direktupphandling ske där ett undantag görs från kravet om annonsering och öppen konkurrens. Vidare beskriver Tadelis (2012) att privata och offentliga organisationer bedriver upphandling av liknande varor och tjänster men att upphandlingsmekanismen skiljer sig mellan de två. Inom privat sektor är det vanligt att upphandlingen bedrivs genom nära förhand-



lingar med leverantörer; däremot karaktäriseras upphandling inom offentlig sektor av fler restriktioner som organisationer måste förhålla sig till. För att främja konkurrens och transparens är det vanligt att offentlig upphandling bedrivs genom att konkurrensutsätta bud från leverantörer.

Informationsteknologi (IT) har sedan lång tid tillbaka använts som ett verksamhetsstöd och i vissa fall även präglat verksamheter, både på operativ och strategisk nivå.

Upphandling och inköp av varor och tjänster är en process som genomsyrats av denna trend. Faktum är att de nya EU-direktiven 2014/24/EU och 2014/25/EU som träder i kraft i Sverige efter sommaren 2016 nämner hur det enhetliga upphandlingsdokumentet skall utfärdas elektroniskt och att elektroniska kommunikationsmedel skall användas. Detta kommer troligen påverka spridningen av elektroniska inköpstjänster. De senaste 20 åren har olika IT-lösningar implementerats på inköpsavdelningar i både offentlig och privat sektor och dessa verktyg stödjer hela inköpsprocessen från identifiering av behov till val av leverantör och kontraktutformning och slutligen till utvärdering av köpet. Samlingsbegreppet för dessa lösningar kallas eProcurement och dessa verktyg ämnar att tillhandahålla elektroniska tjänster för olika faser och aspekter i en inköpsprocess.

## 1.2 Problemformulering

Varje år köper den offentliga sektorn i Sverige in varor och tjänster till ett värde av ungefär 600 miljarder kronor (Konkurrensverket, 2014) och detta motsvarar ungefär en femtedel av landets BNP. På grund av denna höga siffra kan eProcurement leda till betydande förändringar och ha en substantiell ekonomisk påverkan.

Det kan diskuteras hur och i vilken omfattning IT skapar värde för en organisation. Att använda eProcurement kan leda till olika typer av förändringar i en kommun och det är viktigt att en undersökning av eProcurements påverkan ställs i förhållande till inköpsprocessen. Alltså, en processsyn är lämplig för att kunna förstå innebörden av eProcurement som i sin tur omfattar olika applikationer som är relevanta för olika delar av inköpsprocessen. Samtidigt beror inköpsprocessen på typen av vara som inhandlas och inköpspriset. Därför är det användbart att få en klarare kartläggning av hur eProcurement påverkar inköpsprocessen i en kommun. Det är dessutom viktigt att poängtera att olika effekter inte sker i isolation utan kan interagera med varandra.

## 1.3 Forskningsfråga

*Hur påverkar eProcurement inköpsprocessen i svenska kommuner?*

- *En undersökning av påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation.*

## 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att utforska hur eProcurement lösningar påverkar inköpsprocessen i svenska kommuner genom att undersöka påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och

organisation. eProcurement är ett relativt brett begrepp som innefattar olika verktyg och för att påvisa konceptets påverkan på svenska kommuner kommer studien att kartlägga påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation enligt inköpsprocessens olika faser. En sådan kartläggning kan dessutom leda till förtydligande av hur olika aspekter samverkar.

## **1.5 Avgränsning**

Studien kommer endast att undersöka eProcurements påverkan på svenska kommuners inköpsprocesser. Andra typer av offentliga organisationer eller privata bolag ligger alltså utanför studiens fokus. Studien kommer även att avgränsa sig mot kommuner som har en e-handelsplattform av någon typ såsom specifika eProcurement verktyg eller e-handelsmoduler i befintliga ekonomisystem. Vidare kommer studien inte att diskutera frågor gällande implementering och systemspecifikation på djupet, även om dessa områden troligen kan påverka hur eProcurements användbarhet upplevs i en kommun.

## 2 Litteraturgenomgång

*Detta kapitel introducerar läsaren till befintlig litteratur som är relevant för studiens syfte och frågeställning. I det inledande skedet presenteras en allmän introduktion till eProcurement. Därefter följer en litteraturgenomgång av eProcurements påverkan på organisationer. Slutligen kommer studiens teoretiska ramverk att utformas och dess komponenter kommer att presenteras.*

### 2.1 eProcurement

Den engelska termen ‘*procurement*’ syftar på ett företags anskaffning av varor och tjänster och är ett brett begrepp som omfattar processen från att ett behov identifieras och artiklar specificeras ända fram till varuleverans och utvärdering av leverantör. Det här arbetet ämnar fokusera på hela aktivitetskedjan i en inköpsprocess och därför är termen inköp i detta sammanhang förankrat i termen *procurement*, om inte annat specificeras. Vidare skall det nämnas att definitionen av olika termer i litteraturen varierar och att innebörden av olika benämningar kan stundtals tyckas vara en tolkningsfråga som härleds ur en viss organisations synsätt och process.

En eProcurement lösning definieras som en elektronisk, webbaserad lösning som ämnar stödja en organisations inköpsprocess och förbättra informationsflödet för att uppnå en mer effektiv transaktionshantering (van Weele, 2014). Rajkumar (2001) menar till exempel att eProcurement system ska kunna integrera elektroniska kataloger från leverantörerna till en sammansatt elektronisk katalog som inköparen kan använda. Dessa lösningar kan också integreras med ERP-system och interna databaser.

Van Weele (2014) delar in eProcurement lösningar i tre kategorier: elektroniska marknadsplatser, elektroniska auktioner och ‘order-to-pay’ lösningar. En elektronisk marknadsplats är en marknadsplats där parter kan utföra sina transaktioner sinsemellan genom användning av Internetteknologi. Detta förenklar bland annat sökning och utvärdering av leverantörer, något som brukar kallas eSourcing. Elektroniska auktioner syftar på verktyg som används för att erbjuda leverantörer möjligheten att skicka in anbud baserat på en inköpsspecifikation. Genom dessa lösningar kan en köpare få en bättre översikt över relevanta leverantörer och deras erbjudanden. ‘Order-to-pay’-lösningar handlar om hantering av en orderprocess och innefattar lösningar som används för samtliga steg inom orderprocessen såsom rekvisitionshantering, orderläggning, leveranshantering och fakturering.

Vad en eProcurement-lösning innebär kan alltså variera. Det kan vara separata verktyg som uppfyller en viss funktion eller en helhetslösning med flera sammankopplade moduler med uppgift att hantera samtliga aspekter av en inköpsprocess. Alternativt kan det innebära en e-handelsmodul som är integrerat i en organisations befintliga affärssystem. Vidare, skall det poängteras att användandet av eProcurement skiljer sig beroende på typ av organisation. Till

exempel, privata och offentliga organisationer kan inhandla samma typer av produkter och i fallet med kommunala bolag är likheten i behov och inköp särskilt slående. Däremot måste offentliga organisationer ofta förhålla sig till andra juridiska riktlinjer gällande främst upphandling. Likväl kan det påpekas att offentliga och privata organisationer står inför snarlika förutsättningar och utmaningar men har även liknande mål.

## 2.2 Påverkan av eProcurement

Denna sektion ämnar presentera den akademiska litteraturens resultat gällande hur eProcurement lösningar påverkar en organisation. Studiens teoretiska ramverk, som kommer att presenteras i nästa sektion, kommer att använda indelningen som Croom och Brandon-Jones (2007) presenterar i sin studie om eProcurements påverkan bland offentliga organisationer i Storbritannien. För att utvärdera påståenden om eProcurements inverkan utvecklade författarna en strukturell modell där de kategoriserar eProcurements påverkan på kostnader, leverantörsstyrningen och organisationen. Följande sub-sektioner i detta avsnitt kommer att behandla eProcurements påverkan på inköp enligt denna struktur.

Som tidigare nämnt kommer denna studie att avgränsa sig mot svenska kommuners inköpsprocesser. Majoriteten av studierna som hittats verkar analysera en blandning av organisationer inom både offentlig och privat sektor eller endast inom den privata sektorn. Det verkar alltså som att datainsamling och slutsatser om eProcurements påverkan inte gör någon större skillnad mellan den privata och offentliga sektorn. En jämförelse mellan studier som enbart fokuserar på den offentliga sektorn och de som även eller enbart studerar organisationer i den privata sektorn verkar i stora drag presentera snarlika slutsatser. Det kan också nämnas att vissa studier i litteraturgenomgången även hänvisar till studier som fokuserar på andra typer av organisationer (offentliga eller privata) än just den typen av organisationer som de ämnar analysera. Vi har alltså ämnat hitta studier som fokuserar på offentlig sektor och har varit relativt framgångsrika i detta, men då det inte verkar göras en större distinktion mellan eProcurements påverkan på offentliga och privata organisationer har vi även inkluderat studier som fokuserar på privata organisationer.

Det skall också nämnas att samtliga studier har behandlat likartade effekter av eProcurement, detta trots att deras metodik är annorlunda. Vid litteraturgenomgången nedan kommer vi dock att fokusera på utvalda aspekter som studierna har betonat. Det skall poängteras att följande aspekter berör inköpsprocesser.

### 2.2.1 Påverkan av eProcurement - Kostnader

Subramaniam och Shaw (2004) har i deras studie undersökt påverkan på stora industriella inköpare som använder elektroniska inköpssystem. I studien nämner de att tiden det tar för en inköpare att hitta rätt produkter och leverantörer (sökostnad) har minskat eftersom de elektroniska katalogerna leder till att en inköpare spenderar mindre tid på att hitta information om produktens specifikation, kategori och pris. Minskningen av sökostnaden har också påvisats av Croom och Brandon-Jones (2007) i deras studie om offentliga organisationer. Vidare nämner Subramaniam och Shaw (2004) att en integrering av systemet med organisationens ERP-system resulterar i en minskning av manuella inmatningar. Detta leder i sin tur till att sökprocessen blir snabbare samtidigt som möjligheten till fel och misstag minimeras. När

felfrekvensen minskas så kan datakvalitet och datahantering förbättras, något som Domargård och Kohn (2002) påvisar.

Vidare har Ronchi, Brun, Golini och Fan (2010) valt att utveckla en modell för att studera eProcurements påverkan. Den kvantitativa studien som omfattade sex företag påvisade att administrationskostnaderna vid inköp har minskat. Dessutom visar Davila, Gupta och Palmer (2003) hur eProcurement leder till ett minskat pappersarbete och ökad automatisering av arbetsprocesser. Till exempel minskas administrationskostnaderna eftersom eProcurement bidrar till att inköp blir snabbare att utföra och följa upp (Davila et al., 2003).

Davila et al. (2003) har genom en studie av 168 organisationer i USA från olika branscher, både inom den privata och offentliga sektorn, kunnat uppvisa minskade inköspriser som ett resultat av eProcurement. Inköspriset minskade i genomsnitt med ca 10 %. Enligt Henriksen och Mahnke (2005) kan lägre inköspriser uppnås genom att olika offentliga organisationer och förvaltningar lägger samman sina ordrar för att på så sätt få en starkare förhandlingsposition i prisförhandlingar. Presutti (2003) konstaterar vidare att ökad konkurrens är en bidragande faktor till ett minskat inköspris. Johnson (2011) har genom en kvalitativ studie av nio lokala myndigheter i Storbritannien kunnat visa att eProcurement lett till ökad samarbetsvilighet på strategisk nivå mellan olika offentliga organ. Detta har bidragit till att myndigheter och förvaltningar nu kan aggregera ordrar och därigenom få bättre priser från leverantörer (Johnson, 2011). Aggregerade ordrar leder även till besparingar i orderkostnaderna för en organisation eftersom antalet ordrar minskar (Wang & Miller, 2005). Vidare nämner Croom och Brandon-Jones (2007) att orderkostnaden, kostnaden att lägga en order, har sjunkit med hela 70 % per order bland brittiska offentliga organisationer som ett resultat av eProcurement.

Tabell 2.1 nedan visar påverkan på kostnader. En nedåtppekande pil indikerar en minskning.

Tabell 2.1: Påverkan på kostnader enligt litteratur

	Subramaniam och Shaw	Croom och Brandon-Jones	Ronchi et al.	Davila et al.	Henriksen och Mahnke	Presutti	Johnson	Wang och Miller
<b>Kostnader</b>								
(↓) Sökkostnad	✓	✓						
(↓) Adm. kostnad	✓		✓	✓				
(↓) Inköspris				✓	✓	✓	✓	
(↓) Orderkostnad		✓						✓

### 2.2.2 Påverkan av eProcurement - Leverantörsstyrning

En påverkan på leverantörsstyrning som Ronchi et al. (2010) nämner är ökad transparens mellan leverantörer och beställare under inköpsprocessen. Detta ger möjlighet till att kunna ana-

lysera varje order och bidrar även till bättre orderspårning vilket har särskilt stor betydelse för leveransbevakningen i en inköpsprocess, då denna fas kräver mycket tillsyn från inköparen (van Weele, 2014). Ökad tillsyn och kontroll av inköpsprocessen tillåter en förbättrad avtals-trohet. Subramaniam och Shaw (2004) förklarar vikten av att information är tillgänglig mellan leverantörer och inköpare. Ett eProcurement-system förenklar och effektiviserar kommunikationen mellan leverantörer och inköpare vilket resulterar i en mer effektiv orderläggning och felhantering. Således förbättras samarbetet och koordinationen mellan parterna. Genom att använda sig av en central katalog kan inköpare även enklare hitta de mest kostnadseffektiva leverantörerna.

Croom och Brandon-Jones (2007) har kunnat påvisa att eProcurement-system har lett till förbättrad kommunikation mellan parterna. Kommunikationen mellan inköpare och leverantörer behöver inte ske via telefon eller dokument i pappersform i lika stor utsträckning som tidigare, vilket Subramaniam och Shaw (2004) påvisar.

Yu, Yu, Itoga och Lin (2008) tar upp att införandet av eProcurement-lösningar har lett till att man enklare och snabbare kan få anbud från flera leverantörer via systemet, något som krävde större resurser tidigare. Detta leder till ökat förtroende mellan parterna och minskad cykeltid för inköp. Större flexibilitet och frihet vid leverantörsväl ställer i sin tur högre krav på leverantörerna eftersom konkurrensen ökar och inköparna får större valmöjligheter (Presutti, 2003). Ökat leverantörsväl kan även bidra till att man enkelt och snabbt kan vända sig till andra leverantörer om inte organisationens befintliga leverantörer lyckas leverera sina produkter enligt avtalet (de Boer, Harink & Heijboer, 2002). E-sourcing-lösningar, verktyg som används för att identifiera nya leverantörer för en viss produktkategori, är alltså ett medel för att minska leverantörsriskerna (de Boer et al., 2002). I deras undersökning av en offentlig eProcurement portal i Danmark nämner Henriksen och Mahnke (2005) även möjligheten till förbättrad förmedling mellan kommuner och leverantörer. Dock betonar de hur anbudshantering styrs av lagar och juridiska föreskrifter och att dessa aspekter måste beaktas.

En annan påverkan som Davila et al. (2003) tar upp är en reduktion i antalet leverantörer, där de upptäckte en minskning med ca 22 % av antalet leverantörer som en organisation vänder sig till. Detta innebär en minskning i företagens leverantörsbas. Croom och Brandon-Jones (2007) uppvisade samma påverkan där majoriteten av de offentliga organisationerna upplevde en komprimerad leverantörsbas.

Tabell 2.2 nedan visar påverkan på leverantörstyrningen. En nedåtpekande pil indikerar en minskning medan en uppåtpekande pil indikerar en förbättring/ökning.

Tabell 2.2: Påverkan på leverantörsstyrning enligt litteratur

	Subramaniam och Shaw	Croom och Brandon-Jones	Ronchi et al.	Davila et al.	Henriksen och Mahnke	Presutti	Yu et al.	de Boer et al.
<b>Leverantörsstyrning</b>								
(↑) Transparens	✓		✓					
(↑) Hantera anbud					✓		✓	
(↑) Leverantörsväl						✓	✓	✓
(↑) Krav på leverantör						✓		
(↓) Leverantörsbas		✓		✓				
(↑) Kommunikation	✓	✓						

### 2.2.3 Påverkan av eProcurement - Organisation

Dameri, Benevolo, Rossignoli, Ricciardi och De Marco (2012) påvisar i deras studie om den offentliga sektorn i Italien att införandet av eProcurement har lett till en centralisering av inköpsstrukturen, alltså en mer koncentrerad inköpsfunktion. Singer, Konstantinidis, Roubik och Beffermann (2009) visar även hur eProcurement resulterade i en mer centraliserad inköpsfunktion i offentlig sektor i Chile vilket har minskat den administrativa bördan associerat med inköpsaktiviteter. Kothari, Hu och Roehl (2007) poängterar hur eProcurement leder till att organisationer själva kan välja hur de ska strukturera inköpsfunktionen då lösningarna leder till en förbättrad kontroll över inköpsproceduren. De nämner till exempel hur den ökade insynen ger organisationer möjligheten att decentralisera operationella processer medan strategiska inköpsaktiviteter kan centraliseras.

Vidare har spontana köp ('maverick buying'), inköp som sker utanför ett avtalsramverk, minskat (Ronchi et al., 2010) och denna påverkan kunde även de Boer et al. (2002) påvisa. En ökad kontroll över spontana köp kan leda till stora kostnadsbesparingar enligt Aisbett, Lasch och Pires (2005) och författarna nämner andra studier som poängterar att en minskning av de spontana köpen har varit en av de bidragande faktorerna för en investering i eProcurement system bland organisationer. Ronchi et al. (2010) uppvisar en förbättrad efterlevnad av interna riktlinjer, då man bland annat kan införa kontroller i realtid.

I deras studie om nio offentliga organisationer i Storbritannien, beskriver Croom och Brandon-Jones (2007) att utbildning och träning av användarna är viktigt och att en intern stöd-tjänst bör tillsättas vid en eventuell eProcurement implementering. Vidare förbättrades inköpsfunktionens ställning i organisationen, från att vara en operativ stöd-tjänst till en mer värdeskapande avdelning av strategisk karaktär. En ökad uppskattning av inköpsfunktionens betydelse, menar författarna, leder till ökad intern efterlevnad av riktlinjer och en förbättrad inköpsprocess.

I samband med införandet av det elektroniska inköpssystemet i Växjö kommun, nämner Karlsson och Elofsson (2014) att antalet inköpare minskade. Tidigare kunde 7000 anställda göra beställningar men efter införandet av eProcurement systemet begränsades inköparnas antal till 900 stycken. Inköparna fick genomgå utbildning och blev därigenom certifierade inköpare. Vidare fick inköparna stöd för att kunna använda systemet korrekt.

Tabell 2.3 nedan visar påverkan på inköpsprocessens organisatoriska aspekter. En nedåtpekande pil indikerar en minskning medan en uppåtpekande pil indikerar förbättring/ökning.

Tabell 2.3: Påverkan på organisation enligt litteratur

	Croom och Brandon-Jones	Ronchi et al.	de Boer et al.	Aisbett et al.	Karlsson och Elofsson	Danneri et al.	Singer et al.
<b>Organisation</b>							
(↑) Centralisering						✓	✓
(↓) Spontana köp		✓	✓	✓			
(↑) Inköpsfunktionens ställning	✓						
(↓) Antalet beställare					✓		
Utbildning och träning	✓				✓		
Stödtjänst	✓				✓		

## 2.3 Teoretiskt ramverk

Studiens teoretiska ramverk kommer att kombinera en modell av inköpsprocessen med indelningen av eProcurements påverkan som beskrivet av Croom och Brandon-Jones (2007). Detta kan leda till en klarare kartläggning av hur eProcurement påverkar inköpsprocessen i svenska kommuner.

### 2.3.1 Motivering till ramverk

Det är viktigt att understryka att eProcurement omfattar en bred palett av verktyg och att dessa påverkar olika steg i en inköpsprocess. Samtidigt skall det poängteras att olika effekter av eProcurement verktyg inte borde ses i isolation. Till exempel påvisar Croom och Brandon-Jones (2007) hur eProcurement kan innebära minskade sökkostnader som i sin tur kan leda till ett bredare utbud av leverantörer att välja mellan. Detta kan i sin tur leda till en mer fördelaktig förhandlingsposition för kommuner och en reduktion i kommunens totala anskaffningskostnader för varor och tjänster. Men kommunens förbättrade position i förhandlingar med leverantörer kan även leda till styrningsfördelar med leverantörer.



En undersökning av hur eProcurement påverkar svenska kommuners inköpsprocesser förutsätter således ett teoretiskt ramverk bestående av komponenter som dels klargör de olika delstegen i en inköpsprocess och som dels kan kategorisera inverkan av eProcurement. En sådan uppsättning kartlägger eProcurements påverkan på ett tydligare sätt. För att kunna strukturera och vägleda den empiriska undersökningen och analysen kommer denna studie använda sig av uppdelningar och insikter från en studie och kombinera det med en modell av inköpsprocessen. Det skall dock poängteras att denna studies ramverk främst används för att vägleda forskningsarbetet och tillåta ett mer strukturerat förhållningssätt.

### 2.3.2 Inköpsprocessen

För att få en klarare bild av de olika delmomenten i en inköpsprocess kommer en modell av van Weele (2014) att användas. En processyn bör tillämpas då delprocesser interagerar med och är beroende av varandra. Anledningen till att denna modell appliceras på en studie om svenska kommuner är för att den ger en detaljerad beskrivning av varje steg i processen.

Om Konkurrensverkets och olika kommuners hemsidor studeras ser man att huvudfokuset är själva upphandlingen, och inte inköpsprocessen som är en mer omfattande process. eProcurement påverkar inte bara leverantörsväl (upphandling) utan även andra områden i inköpsprocessen såsom orderläggning och uppföljning. Denna studie undersöker hur eProcurement påverkar svenska kommuners inköp och därför skall inköpsprocessen som helhet studeras, inte endast upphandlingsfasen. Dock så kommer vissa relevanta paralleller från Konkurrensverket att appliceras på van Weele (2014) för att på så sätt betona ramverkets relevans.

Van Weele (2014) beskriver hur inköpsprocessen kan delas in i sex steg där de tre första stegen i processen benämns som taktiska och är av en mer teknisk-kommersiell karaktär. De tre kvarvarande stegen, däremot, beskrivs som operativa steg och kan anses vara mer logistiska och administrativa. Nedan följer en beskrivning av vad varje steg i processen innebär.

*Specifikationsfasen:* I den här fasen skall funktionella och tekniska specifikationer klargöras. Till exempel vid outsourcing måste kommunen beskriva vad som kommer att utkrävas av leverantören. Funktionella och tekniska specifikationer omfattas av den bredare termen, inköpsspecifikation, som även inkluderar kvalitet, logistik, underhålls, juridiska, miljömässiga och finansiella krav. Specifikationer måste även verifieras innan de skickas iväg för att undvika att misstag och missuppfattningar sker, vilket van Weele (2014) menar leder till kortare projekt ledtider. Det kan poängteras att litteraturen nämner hur eProcurement kan påverka sökkostnader, kostnader associerade med att identifiera behov och specificera krav. Denna kostnad är även relevant för order-fasen i modellen och syftar på kostnader associerade med att identifiera behov och söka efter produkter som är tillgängliga genom befintliga avtal. För att påvisa relevansen av denna modell för just svenska upphandlande organ torde det nämnas att detta steg i inköpsprocessen är nära relaterat till de inledande stegen i en upphandling som beskrivet av Konkurrensverket.se (2016b). Konkurrensverket.se (2016c) redogör hur en upphandlingsprocess bör inledas med en behovsanalys av verksamheten samt utformning av förfrågningsunderlag där krav och villkor skall klargöras.

*Leverantörsväl:* Utifrån inköpsspecifikationen utformas kriterier som eventuella leverantörer måste leva upp till och de som gör det kan få skicka anbud till inköparen. Denna process upprepas där framgångsrika leverantörer kvalificeras vidare och kan erbjudas att skicka in ett mer

detaljerat anbud. Van Weele (2014) nämner hur inköparen utvärderar leverantören utifrån en rad faktorer såsom logistik, kvalitet och teknik. Även om pris är en viktig fråga måste inköparen även ta hänsyn till den totala ägandekostnaden, som enligt Anderson, Narus och Narayandas (2009) innefattar både anskaffningskostnad och driftkostnader. Denna fas avslutas med ett leverantörsval. Konkurrensverkets beskrivning av själva upphandlingsprocessen innefattar liknande steg med annonsering (beroende på upphandlingsförfarande), anbudsgivning, kvalificering av leverantörer, uteslutning och utvärdering av anbud, och slutligen tilldelningsbeslut och avtalsteckning (Konkurrensverket.se, 2016b)

*Avtal:* Upphandlingsprocessen kulmineras i ett avtal mellan inköparen och den valda leverantören. Van Weele (2014) beskriver hur aspekter såsom pris, leverans, betalningsvillkor och eventuella vites och garantiklausuler klargörs. Konkurrensverket.se (2016d) påvisar även att avtalsutformning skall grundas i förfrågningsunderlaget, annonsen och anbudet, och skall innehålla påföljder vid eventuella avtalsbrott.

*Order:* Orderläggning är en mer operativ delprocess och kan vara en engångsaktivitet eller en rutinbaserad aktivitet. Det bör nämnas att sökkostnader kan vara associerade med denna delprocess, där en inköpare måste identifiera ett behov och lägga en order för rätt typ av vara. En inköpsorder kan läggas elektroniskt och för vissa produkter kan detta ske genom organisationens MRP system (Material Requirements Planning). I andra fall måste en sådan order fyllas i manuellt för att sedan verifieras av en budgetansvarig och inköpare. Ett effektivt och korrekt informationsflöde är en viktig förutsättning då informationsutbytet mellan inköparen och leverantören måste stämma. Denna delprocess syftar således på att etablera en orderrutin och förbättra orderhanteringen och är därför högst sammanflätad med nästa delprocess, leveransbevakning.

*Leveransbevakning:* Under denna fas krävs uppmärksamhet och ansträngning från inköparen för att kontrollera att leverantören lever upp till förväntningarna. Det är till exempel viktigt att se till att leverantörer håller fast vid förbestämda leveranstider och att kvaliteten på inköpt material är i enlighet med överenskommen standard. Van Weele (2014) nämner till exempel att ett rapporteringssystem är att rekommendera för att kunna hantera dessa eventuella problem. Denna process syftar på en rutin med målet att snabbare kunna förebygga och hantera problem med leveranser.

*Uppföljning:* I den sista fasen menar van Weele (2014) att inköparen skall dokumentera erfarenheter med en leverantör för att senare kunna utvärdera och uppdatera rankningen av olika leverantörer. Det är viktigt att ha koll på faktorer såsom produktkvalitet, efterlevnad av överenskomna leveranstider, graden av leverantörens konkurrenskraft och innovation. Information om dessa faktorer kan leda till en uppdatering av inköparens leverantörsrankning och därigenom förbättrade framtida inköp. Van Weele (2014) menar att denna aktivitet är direkt värdeskapande för både inköparens och leverantörens ledning.

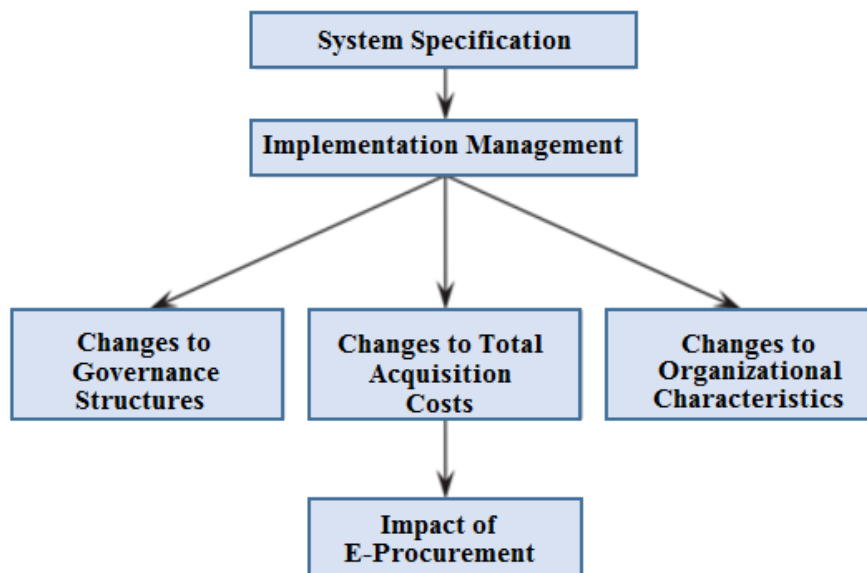


Figur 2.1: Inköpsprocessen enligt van Weele (2014). Egen illustration

### 2.3.3 Kategorisering av påverkan

För att undersöka eProcurements påverkan på svenska kommuners inköpsprocesser på ett mer strukturerat sätt krävs en modell som kategoriserar olika effekter. En sådan vy över eProcurements påverkan kan även förtydliga hur effekter i vissa fall kan vara sammanlänkade.

Croom och Brandon-Jones (2007) beskriver hur tidig litteratur om eProcurement förutspår en rad olika förbättringar för en organisations inköpsarbete såsom minskade inköpskostnader, inköpsfunktionens förhöjda status i organisationen samt förändringar i samarbetet med leverantörer. Studien utvecklar därför en strukturell modell som kan förklara dynamiken i hur eProcurement transformerar en organisation och de aspekter som berör inköp. Fem teman identifieras: implementationshantering; system specifikation; förändringar i totala anskaffningskostnader; förändringar i leverantörsstyrning; och organisatoriska förändringar. Med utgångspunkt i dessa områden utformas en *a priori* modell för hur eProcurement påverkar en organisation. Figur 2.2 nedan från Croom och Brandon-Jones (2007) visar hur modellen ämnar att strukturera de olika elementen för undersöka eProcurements påverkan.



Figur 2.2: En *a priori* modell av 'the eProcurement effects' enligt Croom och Brandon-Jones (2007)

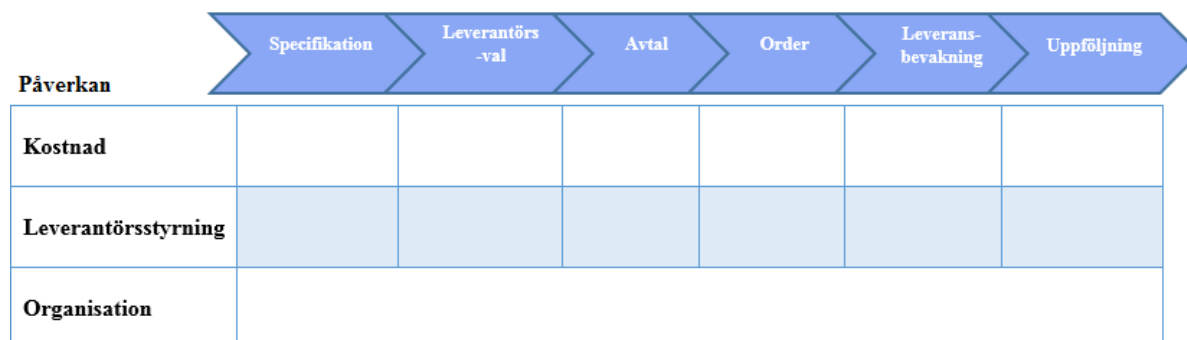
Det kan noteras hur inverkan av eProcurement (Impact of E-Procurement) endast verkar härledas från förändringar i kostnader. I deras slutliga version av 'the eProcurement effects' modellen påvisas det däremot hur olika aspekter är sammankopplade och följaktligen att eProcurements påverkan utgörs av förändringar i kostnader, leverantörsstyrning och organisation. Studien beskriver kostnadsfördelar med ett eProcurement system såsom till exempel minskade kostnader för sökning, orderprocesser samt en förbättrad förhandlingsposition om inköpspriset. Ur en leverantörsstyrningssynpunkt kan eProcurement medföra förbättrad kommunikation med leverantörer och att leverantörer visar bättre efterlevnad av avtal. Samtidigt medför införandet av ett eProcurement system organisatoriska förändringar såsom bildandet av utbildningsgrupper, nya riktlinjer som skall efterföljas och även en förbättrad ställning för inköpsfunktionen inom organisationen. Men det påvisas även hur dessa förändringar samverkar för att utgöra den slutliga påverkan av eProcurement på en organisation. Till exempel

nämner studien hur förbättrad efterlevnad av de nya riktlinjerna för systemet kan leda till ökad förhandlingskraft, vilket i sin tur kan leda till minskade inköpskostnader.

### 2.3.4 Ett sammansatt ramverk

Införandet av eProcurement kan innebära en stor förändring för organisationen, både på operativ och strategisk nivå. En processsyn på eProcurements påverkan kan således vara lämplig, då varje delprocess interagerar med och är en förutsättning för nästa steg i processen.

Denna studie kommer att kombinera inköpsprocessen som beskrivet av van Weele (2014) med vissa element från 'eProcurement effects' modellen av Croom och Brandon-Jones (2007) och på så sätt analysera eProcurements påverkan ur en kostnads, leverantörsstyrnings och organisatorisk synpunkt med utgångspunkt i inköpsprocessen. Figur 2.3 nedan visar ramverket som denna studie ämnar att följa.



Figur 2.3: Studiens teoretiska ramverk

Denna modell ämnar alltså undersöka hur eProcurement har påverkat kostnader och leverantörsstyrning inom varje steg i inköpsprocessen. De sex olika kolumnerna representerar inköpsprocessens olika steg medans de tre raderna (kostnad, leverantörsstyrning och organisation) beskriver typen av påverkan för varje delprocess. Till exempel, hur påverkar eProcurement sökkostnader vid specifikationsfasen och vid orderläggning. Vidare, hur påverkas avtalstroheten av eProcurement, det vill säga hur väl efterlever leverantörer ett ingått avtal? Detta är ett exempel på en leverantörsstyrningsinverkan. Det blir svårare och kanske till och med missvisande att kategorisera den organisatoriska påverkan enligt inköpsprocessens olika steg. Croom och Brandon-Jones (2007) beskriver till exempel hur nya träningsgrupper och support-tjänster skapas samt hur inköpsfunktionens ställning i organisationen förbättras som ett resultat av eProcurement. Sådana förändringar kan inte kategoriseras enligt inköpsprocessens faser.

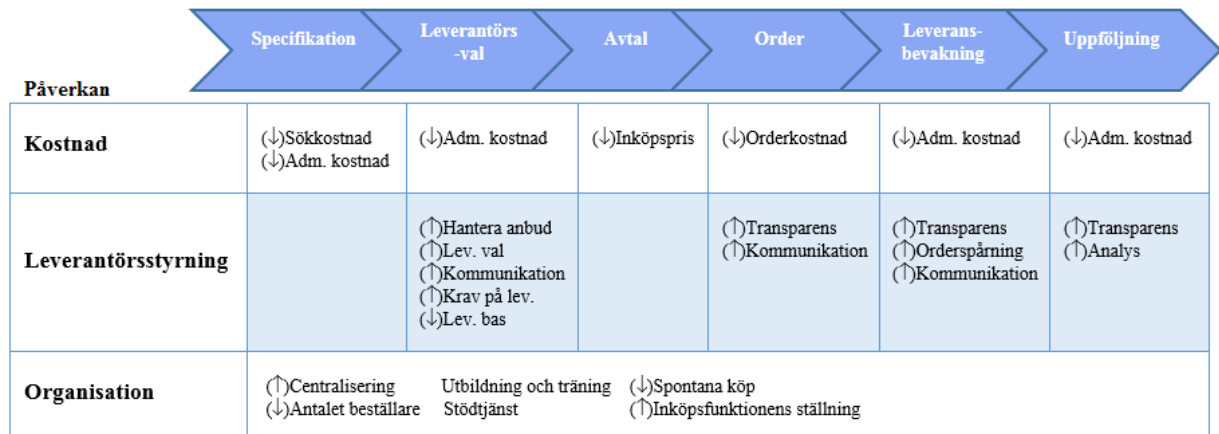
Karlsson och Elofsson (2014) använder en liknande metod där de utgår från inköpsprocessen. Det skall dock klargöras att ramverket främst används för att vägleda och strukturera undersökningen. Att nitiskt försöka applicera ramverket på den empiri som samlas in kan leda till en missvisande bild.

## 2.4 Sammanfattning

Tabell 2.4 nedan sammanfattar den akademiska litteraturens slutsatser om eProcurements påverkan. En nedåtppekande pil indikerar en minskning medan en uppåtppekande pil indikerar förbättring/ökning. Figur 2.4 applicerar dessa slutsatser från litteraturen enligt denna studies teoretiska ramverk.

Tabell 2.4: Sammanfattning av litteraturen

	Subramaniam och Shaw	Croome och Brandon-Jones	Ronchi et al.	Davila et al.	Henriksen och Mahanke	Presutti	Johnson	Wang och Miller	Yu et al.	de Boer et al.	Aisbett et al.	Karlsson och Elofsson	Dameri et al.	Singer et al.
<b>Påverkan</b>														
<b>Kostnad</b>														
(↓) Sökkostnad	✓	✓												
(↓) Adm. kostnad	✓		✓	✓										
(↓) Inköpspris				✓	✓	✓	✓							
(↓) Orderkostnad		✓						✓						
<b>Leverantörsstyrning</b>														
(↑) Transparens	✓		✓											
(↑) Hantera anbud					✓				✓					
(↑) Leverantörsväl						✓			✓	✓				
(↑) Krav på leverantör						✓								
(↓) Leverantörsbas		✓		✓										
(↑) Kommunikation	✓	✓												
<b>Organisation</b>														
(↑) Centralisering													✓	✓
(↓) Spontana köp			✓							✓	✓			
(↑) Inköpsfunktionens ställning		✓												
(↓) Antalet beställare												✓		
Utbildning och träning		✓										✓		
Stöd tjänst		✓										✓		



Figur 2.4: Påverkan av eProcurement i relation till inköpsprocessen

## 3 Metod

*I detta kapitel beskrivs metoden som använts för insamling och analys av det empiriska materialet. Metoden har utgått från beskrivningar av forskningsmetodik i olika böcker och har tagit hänsyn till vägledningen över hur insamling och analys av empiriskt material bör genomföras.*

### 3.1 Metodval

Målet med denna studie är att undersöka hur eProcurement påverkar inköpsprocessen i svenska kommuner. Då påverkan av eProcurement kan ske på olika nivåer och i olika former kan det tyckas viktigt att låta informanterna dela med sig av sina erfarenheter men även deras resonemang kring ämnet. Studien kommer således ha ett kvalitativt förhållningssätt. Vi vill få en mer detaljerad bild av hur organisationer arbetar med eProcurement och inverkan av detta kan skilja sig mellan kommuner beroende på grad av användning av eProcurement i processen, typen av vara som inhandlas och inköpspriset. Därför är det viktigt att ställa öppna frågor och låta informanterna själva bedöma vad som är viktigt för att besvara en fråga. Maxwell (2005) betonar vikten av att inte enbart ställa frågor som är direkt härledda ur forskningsfråga då detta kan leda till enhetliga och begränsade svar som enbart bekräftar det som forskarna redan har läst om i litteraturen. Därför försökte vi få varje informant att hålla sig till den generella riktningen men samtidigt få möjligheten att själva resonera och bestämma vilken information som är relevant för studiens syfte. Vi ville ge dem möjligheten att explicit försöka utforska eventuella samband mellan aspekter i inköpsprocessen. Ett sådant förhållningssätt gav oss möjligheten att ställa motfrågor och få en djupare, mer mångfasetterad bild.

Intervjuerna kommer att vara underlag för vidare analys och jämförelse av kommunerna. För att kunna samla in liknande data från informanterna är det viktigt att en intervjuguide används. Creswell (2007) menar att en intervju kan beskrivas som en serie steg i en procedur och användandet av en intervjuguide med öppna frågor är ett viktigt inslag. Detta leder också till att intervjuerna resulterar i jämförbar data. Under intervjuerna presenterade vi ramverket för informanterna så att de skulle vara medvetna om studiens syfte och tillvägagångssätt, som Creswell (2007) återigen rekommenderar. Vi försökte därefter hålla ett öppet och flytande samtal där vår intervjuguide försåg oss med breda frågor som vi kompletterade med följd- och motfrågor.

### 3.2 Urval

Vi gör en empirisk undersökning för att undersöka verkligheten och se hur det sammanfaller med teorin. Därför är det kritiskt att undersökningen vänder sig till relevanta informanter och att datan är korrekt. Från början ansåg vi att fysiska intervjuer skulle tillföra mest värde för

vår studie. Fysiska intervjuer tillåter oss att observera informanternas reaktion och kroppsspråk samtidigt som det gör det lättare att ställa följdfrågor och reda ut oklarheter och missförstånd (Jacobsen, 2002). Sektion 3.2.1 nedan beskriver urvalsprocessen och etableringen av kontakt med kommunerna.

### 3.2.1 Urvalsprocessen och bokning av möte

För att kunna behandla studiens forskningsfråga bestämde vi oss för att genomföra längre, mer djupgående intervjuer. Vi kontaktade städer av olika storlekar men där det fortfarande fanns en viss jämförbarhet de emellan. Efter avgränsningen försökte vi att hitta relevanta kontaktpersoner. Första kontakten togs via telefon, där vi ringde till kommunens växel och frågade efter någon på inköps- och upphandlingsenheten som även har en insyn i e-handelsfrågor och elektroniska inköp. Det kan poängteras att eProcurement brukar klassificeras som en e-handelsfråga i de kommuner som vi kontaktade. När vi kom fram till rätt person berättade vi om vad studien behandlade och dess teoretiska ramverk för att på så sätt ytterligare bedöma i vilken utsträckning personen kan tillföra värdefull information. Därefter bokades en intervju-tid som vi bekräftade via e-mail som även innehöll exempelfrågor för intervjun.

## 3.3 Intervjuer

De tre kommunerna som intervjuades valdes ut på grund av att de är av olika storlekar och var tillgängliga för en intervju inom vår tidsram. Lund, Malmö och Landskrona tillhör tre olika storlekskategorier enligt kommungruppsindelningen av 'Sveriges Kommuner och Landsting' (SKL.se, 2016). De tre intervjuerna genomfördes i respektive stad. I Lund och Malmö genomfördes intervjun med två intervjupersoner i varje stad medan i Landskrona var endast en intervjuperson närvarande. Jacobsen (2002) menar att fysiska intervjuer är bättre lämpade för kvalitativa studier då dessa tillåter att man etablerar en personlig kontakt med informanten. Alla intervjuer spelades in och transkriberades för att vi inte skulle gå miste om värdefull information och för att stödja studiens reliabilitet och validitet. En intervjuguide med relevanta frågor sammanställdes men vi var måna om att ha ett öppet samtal med informanterna. Tabell 3.1 nedan ger en sammanfattande bild av intervjuerna.

Tabell 3.1: Information om intervjuerna

Kommun	Befattning	Samtalslängd
Lund	-Erfaren upphandlare (A1) -E-handelsansvarig (A2)	1h 38m
Malmö	-Ord. E-handelsansvarig (B1) -Tillfällig e-handelsansvarig (B2)	1h 13m
Landskrona	-Upphandlingschef (C)	1h 19m



### 3.3.1 Intervjuguiden

Vår avsikt med intervjuerna var från början att utforma frågor utifrån studiens teoretiska ramverk, detta för att få ett förstrukturerat tillvägagångssätt. Jacobsen (2002) nämner hur ett alltför öppet samtal, utan någon struktur, kan leda till för komplex data och en bristande jämförbarhet mellan intervjuobjekten.

Vid utformning av intervjuguiden (Bilaga 4) började vi först med att klargöra vilken information som var relevant för denna studie och utifrån detta skapade vi frågorna. Frågorna utgick från det teoretiska ramverket och försökte därmed identifiera hur eProcurement har påverkat kommunens inköp. Dessa frågor ämnade alltså att vägleda konversationen för att sedan kompletteras med följdfrågor. Frågorna ämnade behandla eProcurements påverkan på följande aspekter i relation till inköpsprocessen:

- *Kostnader*
- *Leverantörsstyrning*
- *Organisation*

Under själva intervjun valde vi att först presentera studiens syfte och teoretiska ramverk. Vi började således med en beskrivning av inköpsprocessen av van Weele (2014), modellen av Croom och Brandon-Jones (2007) som behandlar indelningen av eProcurements påverkan och slutligen vår sammansättning av dessa två komponenter. Vidare uppmuntrade vi informanterna att försöka resonera kring eProcurements påverkan genom att berätta hur litteraturen har påvisat ett samband mellan olika faktorer. Efter inledningen ämnade vi att ställa frågor rörande kommunen, deras e-handelssystem, inköpsprocess och hur högt prioriterat eProcurement är inom verksamheten. Med dessa inledande frågor försökte vi skapa en grund för konversationen samtidigt som de försåg oss med relevant bakgrundsfakta.

Därefter specificerade vi frågorna för att fokusera på eProcurements påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisatoriska aspekter. Med följdfrågorna försökte vi koppla svaret till inköpsprocessen för att på så sätt specificera och kategorisera eProcurements påverkan.

Det skall dock nämnas att intervjustrategin ovan främst speglar vår avsikt. I ett fall berättade informanterna självmant om deras arbetssätt och hur det har påverkats av eProcurement. Efter vår inledande beskrivning av ramverket och studiens syfte började informanterna själva beskriva deras erfarenheter och synpunkter. Men när deras diskussion började ta en annan riktning ställde vi en av våra frågor för att fortsätta hålla diskussionen relevant.

## 3.4 Analys av intervjuer

Analys av datamaterialet är en aktivitet som består av tre faser enligt Jacobsen (2002): *beskrivning*, *kategorisering* och *kombination*. Denna indelning av analysprocessen, vilken Jacobsen (2002) menar är en reduktion av informationens mångfald, resulterar i en minskad komplexitet i att använda datan och ökar därigenom användbarheten av datan.

Beskrivningen av våra intervjuer har skett genom transkribering av de inspelade samtalen. Under varje intervju hade en av oss ansvar att ställa frågor och diskutera med informanterna medans den andra ansvarade för att föra anteckningar och överse inspelningen, där två inspel-

ningsapparater användes. Transkriberingen av samtalet ägde rum på samma dag eller dagen efter intervjun.

Jacobsen (2002) beskriver att kategorisering innebär att vi grupperar data för att få en överblick av olika fenomen som datan tar upp. I denna studie grupperades datan från transkriberingen enligt fyra kategorier: påverkan på kostnader, leverantörsstyrning, organisation samt bakgrundsfakta. Kategoriseringen utfördes genom att lyssna på inspelningen samtidigt som vi läste transkriberingen. Under denna genomgång hade vi möjlighet att kategorisera svaren enligt respektive gruppering (påverkan på kostnader, leverantörsstyrning, organisation samt bakgrundsfakta), samtidigt som vi kunde diskutera och klargöra hur detta relaterar till inköpsprocessen. Det gav oss även möjligheten att säkerställa transkriberingens korrekthet.

För att underlätta detta valde vi att markera den relevanta texten i transkriberingen *kursiv* och i högerspalten ange den grupperingen som texten är relevant för. Till exempel, om ett stycke beskriver förändringar i kostnader kursiveras denna text och i spalten till höger benämns den som *K* (för att indikera att detta är relevant för kostnadspåverkan). För att förbättra spårbarheten och tillåta en klarare bild av det relevanta materialet delades transkriberingarna in i numrerade stycken.

Tabell 3.2: Markeringsschema som applicerat på transkribering

Exempel (från intervjun)	Kategori	Kodning
<i>"...det är 45 minuter per order som vi sparar."</i>	Kostnad	<i>K</i>
<i>"...mot leverantören så får de mer konkret underlag att ha..."</i>	Leverantörsstyrning	<i>S</i>
<i>"...generellt så hade vi velat ha det mer uppstyrt..."</i>	Organisation	<i>O</i>
<i>"Vi sitter på ekonomiavdelningen här, på stadskontoret..."</i>	Bakgrundsfakta	<i>Bg</i>

Den sista fasen innebär att visa samband och skillnader mellan intervjuobjekten, att sammanställa information till en överskådlig struktur som kan påvisa en viss slutsats. Efter att ha applicerat kodningen till transkriberingen började vi att koppla den relevanta informationen till det teoretiska ramverket. Således presenterades resultaten för varje kategori i tabeller där eProcurements påverkan kategoriseras och sätts i relation till inköpsprocessen. Vidare presenterades citat från intervjuerna för att styrka beskrivningar och argument, något som Jacobsen (2002) menar är användbart vid en kvalitativ studie.

## 3.5 Undersökningskvalitet

För att kunna behandla studiens forskningsfråga och uppfylla syftet är det viktigt att kritiskt granska undersökningens kvalitet och slutsatsernas trovärdighet. Två aspekter som skall beaktas är således studiens validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet). Jacobsen (2002) presenterar riktlinjer för att hantera dessa aspekter vilket denna studie har försökt att följa. Jacobsen (2002) beskriver hur vissa forskare anser att begrepp som validitet och reliabilitet inte är passande och tillämpbara för kvalitativa metoder. Trots det anser författaren att dessa begrepp är fullt relevanta för att kritiskt kunna förhålla sig till insamlad data.

### 3.5.1 Validitet

Validitet, enligt Jacobsen (2002), beskriver undersökningens riktighet och trovärdighet och kan delas in i två kategorier: intern och extern validitet. För att uppnå intern validitet har vi, som Jacobsen (2002) förordar, jämfört våra resultat med annan forskning och empiri som behandlar ämnet. Även om det är svårt att hitta studier med liknande intervjufrågor och förhållningssätt har vi ändå kunnat jämföra våra slutsatser med studier som har liknande fokus. Denna metod garanterar inte att våra slutsatser är giltiga men är i alla fall ett steg som styrker giltigheten. Vidare nämner Jacobsen (2002) att en kritisk granskning av intervjuobjekten leder till ytterligare styrkande av den interna validiteten. Informanterna i denna studie har varit noga utvalda då vi alltid har sökt personer med en bakgrund i inköps- och upphandlingsfrågor med en förståelse för kommunens e-handelssystem. Vid bokning av intervju har vi även beskrivit studiens syfte och angreppssätt för att vidare säkerställa att det är rätt person som kommer att intervjuas. Dessutom har vi låtit en extern, oberoende part ta del av våra intervjufrågor för att vidare säkerställa att frågorna är tydliga.

Den externa validiteten syftar på hur väl studiens slutsatser och upptäckter kan överföras till andra sammanhang (Jacobsen, 2002). Men Jacobsen (2002) nämner att syftet med kvalitativa metoder inte är att generalisera från intervjuobjekten till en större population, utan en kvalitativ studie ämnar istället förstå och fördjupa fenomen. Antalet kommuner som vi har vänt oss till är för begränsat för att det skall vara möjligt att generalisera slutsatser och därför kan det vara ovetenskapligt att generalisera dessa resultat till andra sammanhang. Därför är det svårt att uppnå hög extern validitet med denna studie, men viktiga frågeställningar kan ändå presenteras och kan leda till värdefulla insikter.

### 3.5.2 Reliabilitet

Jacobsen (2002) menar att en undersökning även bör beakta faktorer under själva undersökningen som kan ha gett upphov till de resultat som vi kommit fram till. Enkelt uttryckt: kan vi lita på den insamlade datan? Jacobsen (2002) beskriver tre hot som kan äventyra studiens reliabilitet: undersökareffekten, kontexteffekten och slarv vid nedteckning och analys. För att minimera risken för undersökareffekten har vi under intervjuerna valt att klä oss konservativt, tala tydligt och använda ett samlat kroppsspråk, detta med förhoppning att vårt beteende inte skulle påverka informantens svar och koncentration. Gällande kontexteffekten nämner Jacobsen (2002) att man kan urskilja mellan naturliga och artificiella kontext, där en artificiell kontext innebär att intervjun äger rum i ett, för informanterna, ovanligt sammanhang.

Författaren belyser även skillnaden mellan planerade och överraskande situationer. För att minimera kontexteffekten har vi låtit informanten själv välja var vi ska utföra intervjun (vilket alltid ägde rum på deras arbetsplats) och vi har alltid bokat in intervjun en vecka i förväg för att undvika att informanten blir överraskad. Vid bokning av intervju skickade vi även exempelfrågor och en beskrivning av studiens ramverk, vilket tillät informanten att förbereda relevant information inför intervjun. Slutligen, för att undvika slarv och ofullständiga anteckningar, spelades alla intervjuer in och transkriberades så fort som möjligt.

### 3.6 Etiska aspekter

Jacobsen (2002) beskriver hur man ofta arbetar med tre etiska grundkrav som bör uppfyllas vid en undersökning: informerat samtycke, rätt till privatliv och krav på riktig presentation av data. Alla intervjuer har genomförts med informanternas samtycke och de har frivilligt gått med på att medverka i studien. Genom att förklara studiens syfte och användning har vi klargjort vad delaktighet i studien kan komma att innebära och därför även möjliggjort det för informanten att utvärdera vilken nytta och risk som de utsätter sig för.

Under intervjuerna har informanterna själva fått bestämma vilken information de skall dela med sig av och vi har aldrig efterfrågat privat information eller uppmuntrat dem att tillge oss detta. Rätten till privatliv har varit ett viktigt inslag i våra intervjuer och har även hjälpt oss att bygga förtroende hos informanten. Om de har delat med sig av känslig information har vi alltid frågat om vi kan använda detta och respekterat deras beslut. I dessa fall har full anonymitet erbjudits.

Att återge datan på ett korrekt och sanningsenligt sätt är ytterligare en viktig etisk aspekt som vi har beaktat. Intervjuerna har spelats in och transkriberats i sin helhet och vi har alltid erbjudit informanterna att ta del av det inspelade materialet, transkriberingarna och den slutliga studien innan publikation av studien. Jacobsen (2002) nämner att det inte är möjligt att fullt beskriva i vilken kontext ett visst citat kommer ifrån. Däremot kommer transkriberingarna att bifogas så att intervjuerna kan studeras närmare om så önskas.

## 4 Resultat

*Detta avsnitt ämnar att presentera det empiriska materialet från intervjuerna. Materialet kommer att presenteras enligt de tre kategorierna: påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation, där varje kommuns erfarenheter presenteras som underkategorier. För att belysa resultat kommer citat från intervjuerna att presenteras.*

### 4.1 Introduktion till informanterna

Tre svenska kommuner deltog i denna studie: Lund, Malmö och Landskrona. Följande subsektioner presenterar relevant bakgrundsinformation om informanterna och e-handel i kommunerna. Det skall poängteras att frågor rörande eProcurement faller under området e-handel. Till exempel, i Lund och Malmö bedrivs inköp genom e-handelssystemet vilket således är kommunernas benämning för eProcurement. Alltså, e-handelssystem och eProcurement avser samma sak i presentationen av empirin nedan.

#### 4.1.1 Lund

Två personer med extensiv och relevant bakgrund inom inköp och e-handelsfrågor var närvarande under intervjun med Lunds kommun. Informanten A1 är en erfaren upphandlare inom både e-handel och traditionella inköp på Lunds kommun där hon har arbetat med dessa frågor i snart sex år. Dessförinnan arbetade hon med IT-frågor i den privata sektorn. Den andra informanten, A2, har lång erfarenhet av att arbeta inom kommunen och är idag e-handelsansvarig för Lunds kommun. Utöver intervjun erhöll vi även en presentation från informanterna innehållande kompletterande fakta om kommunens inköp. Detta har inkluderats som Bilaga 1. Vi tog även del av ett informationsmail från en av informanterna, inkluderat som Bilaga 3.

Kommunens e-handelsprojekt 'Öka e-handel' infördes år 2012 och omfattar avtal för livsmedel, skol- och lekmaterial, städ- och kemtekniskt material, sjukvårdsmaterial, porslin- och köksutrustning, gymnastik- och idrottsutrustning och kontorsmaterial. Däremot lades den första ordern genom e-handelssystemet redan i maj år 2008. Enligt kommunens förvaltningschefsgrupp var syftet med e-handel i Lund att sänka kostnader, stärka Lunds miljöprofil och öka kvaliteten i inköpsprocessen (Bilaga 1, slide 5). I dagsläget har Lunds kommun cirka 300 avtal som man upphandlar om, som uppgår till ett värde av cirka 370 miljoner kronor. Av dessa 300 avtal sköts 13 av dem via e-handeln men värdet för dessa avtal uppgår till ungefär 197 miljoner kronor enligt 2015 års statistik (Bilaga 1, slide 3). Det är alltså de stora avtalen som har prioriterats när det gäller att föra över leverantörer och avtal till e-handelssystemet. Antalet ordrar via e-handel har ökat markant sedan införandet år 2008 och under år 2015 lades ca 34 000 ordrar genom e-handelssystemet (Bilaga 1, slide 7). Det skall också nämnas att Lunds kommun genomför upphandlingar för 15 andra mindre kommuner såsom Lomma, Kävlinge, Staffanstorp och Burlöv.

Lösningen som används för e-handel är en modul i deras befintliga affärssystem, Raindance, som levereras av CGI. Raindance är ett webbaserat affärssystem med fokus på ekonomiadministration och e-handel och är populärt bland kommun- och landstingsverksamheter. Raindance används främst i de operativa faserna i inköpsprocessen (orderläggning, leveransbevakning och uppföljning). Det tillåter även en överblick över vilka produkter kommunen behöver och är således även användbart för specifikationsfasen. Däremot bedrivs leverantörsväl (upphandlingen) i ett separat system, TendSign, som levereras av Visma. TendSign är ett cloudbaserat sourcing-verktyg och används främst i de taktiska faserna i inköpsprocessen, från att specificera transparenta krav, bedriva upphandling och hantera avtalsutformning.

#### 4.1.2 Malmö

Under intervjun i Malmö närvarade två personer från ekonomiavdelningen. Informanten B1 är ordinarie e-handelsansvarig för Malmö stad men har för närvarande tagit ledigt från denna position. Informanten B2 är tillfällig e-handelsansvarig för Malmö stad. Utöver intervju-materialet fick vi även ta del av en kort presentation innehållande information om inköp i Malmö. Detta har inkluderats som Bilaga 2.

Malmö har sedan 2002 haft en e-handelsplattform för inköp och under år 2015 lades ca 168 000 ordrar till ett värde av 307 miljoner kronor genom systemet (Bilaga 2, slide 2). Ungefär 3 000 beställare använder e-handelssystemet och 19 leverantörer är inskrivna i det (Bilaga 2, slide 2). Staden har ingen inköpsavdelning utan sådana frågor hanteras av ekonomiavdelningen, medans frågor rörande upphandlingar sköts av stadens upphandlingsenhet.

E-handelslösningen utgörs av en modul i stadens ekonomisystem, Raindance. Avtalskontroll, orderläggning och leveransbevakning är delprocesser som sker i detta system medan uppföljning och utvärdering sker i QlikView. Som i många andra städer sköts upphandlingsprocessen i ett separat system, TendSign.

#### 4.1.3 Landskrona

I Landskrona intervjuades upphandlingschefen på stadsledningskontoret. Informanten har haft denna befattning sedan augusti i fjol men har arbetat med inköp och upphandling sedan år 2000 i andra kommuner och bolag.

Stadsledningskontoret ansvarar för alla ramavtal i staden och har uppdraget att styra upp processer och vara ett stöd för verksamheterna i själva upphandlingsprocessen. Således arbetar stadsledningskontoret främst med de taktiska delprocesserna, där tyngdpunkten ligger på att identifiera behoven tillsammans med förvaltningarna, specificera kraven, upprätta förfrågningsunderlag, tillföra administrativa föreskrifter och utvärdera anbud för att sedan vara med och utforma avtalet. Upphandlingsverksamheten i Landskrona är centraliserad medans själva beställarorganisationen är ytterst decentraliserad.

Landskrona kommun har inget sammanhängande system när det gäller inköp och upphandling. Olika faser i inköpsprocessen sker i olika system och deras beställningssystem utgör en relativt begränsad roll i processen. För närvarande ligger ungefär 10 produktområden, såsom sjukvårdsmaterial, städ- och kemtekniskt material och kontorsmaterial inne i beställningssy-

stemet, som informanten liknar vid en webbshop. Det verkar som att en stor del av arbetet fortfarande sker separat i deras gamla ekonomisystem, Ådata. Informantens inställning till eProcurement var under intervjun ganska negativ; fördelarna som litteraturen beskriver och andra städer upplever verkar inte realiseras i Landskrona. Det fragmenterade systemet och en bristande organisatorisk mognad presenteras som två anledningar till detta. Informanten poängterade hur eProcurement endast är ett verktyg och att förbättringar inom inköpsfunktionen endast kan realiseras genom effektivisering av organisation och styrning. Ett e-handelssystem beskrivs således som en sekundär åtgärd. Upphandlingar sker genom systemet Kommers eLite, beställningar genom Kommers (som levereras av Primona), medans dataanalys och uppföljning sker med QlikView och deras ekonomisystem, Å-data. Men vid inköp av livsmedel används systemet Hantera Livs (som levereras av DKAB Service AB).

#### 4.1.4 Sammanfattning

Tabell 4.1 nedan ger en lättöverskådlig bild av relevant bakgrundsinformation för respektive kommun år 2015.

Tabell 4.1: Information om kommunerna

Kommun	Införande år	Upphandlingsvärde (mkr)	Värde via e-handel (mkr)	Antal anställda	Aktiva beställare i system	System
Lund	2008	370	197	9 200	480	Raindance TendSign
Malmö	2002	2 000	307	24 000	3 000	Raindance TendSign QlikView
Landskrona	2014	—	—	3 875	—	Kommers Kommers eLite Ådata QlikView Hantera Livs

## 4.2 Påverkan på kostnader

Denna sektion presenterar hur eProcurement har påverkat kostnaderna i varje stad och vi har försökt att presentera dessa kostnadsförändringar i relation till inköpsprocessen. Det skall noteras att kostnadsreduktioner i kommunerna främst sker i form av tidsbesparing, som även ofta är fallet i den akademiska litteraturen.

### 4.2.1 Lund

Informanterna började diskussionen med att förklara hur beställare skall inhandla produkter från nettoprissatt sortiment hos leverantörer, vilket innebär ett lägre pris än övrigt sortiment. Genom e-handelssystemet har kommunen gjort det lättare för beställare att hitta och beställa lågprisprodukter. Innan var det svårare att hitta det nettoprissatta sortimentet då leverantörer

föredrog att man inhandlade varor av högre pris, det vill säga från deras övriga sortiment. Vidare har e-handelssystemet tillåtit beställare att endast använda en kanal vid inköp och kommunen har faktiskt strypt möjligheten för beställare att beställa via leverantörers webbutik.

*“...när vi använder e-handelssystemet mer och mer så vet vi om att det är lätt för våra beställare att beställa av en leverantör och till det avtalade priset, ..då...där det bästa priset är då det nettoprissatta sortimentet.”*

-E-handelsansvarig (Bilaga A, sektion 5, rad 20-22)

Faktum är att andelen av inköpta artiklar via e-handel inom kategorin kontorsmaterial från nettoprissortimentet ökade från 87 % under år 2014 till 96 % under 2015 (Bilaga 1, slide 8) och samtidigt ökade antalet inhandlade produkter med ungefär 3 % (Bilaga 1, slide 10). Trots ökningen i antalet inhandlade artiklar minskade inköpsbeloppet med ungefär 10 % (Bilaga 1, slide 11) och detta menar informanterna beror på att man försökt begränsa köp genom leverantörers webbutiker och uppmuntrat dem att handla genom e-handelssystemet (EDI, Electronic Data Interchange). Det skall dock poängteras att ökat inköp av nettoprissatt sortiment inte innebär att kommunen erhåller varor till lägre priser, utan snarare att de inhandlar en större andel varor av lägre pris. Lägre inköpsbelopp innebär inte att inköpspriser har minskat för kommunen, utan att man istället inhandlar billigare varor.

Informanterna menar att det är lättare för beställare att identifiera ett behov och hitta produkter till ett bra pris genom e-handelssystemet. Dock så poängterar de att kostnadsbesparingar är beroende av hur erfarna och kompetenta beställarna är. Utöver de minskade sökkostnaderna vid orderläggning, menar de även att sökkostnader inom specifikationsfasen har minskat då det nu är lättare att identifiera behov och de krav som skall ställas vid en upphandling. Gällande fakturahantering beskriver informanterna hur möjligheten till automatisk kontering och attestering leder till tidsbesparing och bättre kontroll av inköp.

Vidare, nämnde informanterna att man nyligen installerade en ny funktion i systemet som tillåter att samordnade ordrar läggs vilket kan leda till fördelaktiga kostnader, miljö och hanteringseffekter.

Informanterna berättade hur de dagligen har fakturor där leverantören fakturerar ett högre belopp än det avtalade priset. E-handelssystemet visar denna mismatchning och möjliggör det för beställaren att märka felet. Under tiden innan e-handelssystemet upptäcktes inte dessa mismatchningar lika ofta. Således kan det konstateras att eProcurement nu gör det lättare för organisation att hantera fel men att den administrativa kostnaden för att hantera fel gällande låga belopp fortfarande är påtaglig.

Kommunen har även upplevt att administrationen kring felhantering av leveranser har minskat, men detta är även en leverantörsstyrningsfråga som informanterna påpekade. Gällande uppföljning av inköp menar informanterna att kommunen nu har tillgång till den information som krävs för en effektiv utvärdering. Att äga sin egen information leder till tidsbesparingar för uppföljning men även att utvärderingen kan ske på detaljnivå och på ett smidigare sätt.



#### 4.2.2 Malmö

Informanterna förklarade att de främst arbetar inom den operativa delen av inköpsprocessen. Målet med e-handelssystemet i Malmö var att effektivisera flödet och detta är något som informanterna menar att stadens inköpsprocess har påvisat. Sökkostnaden för beställaren att hitta rätt produkter från rätt leverantör har visserligen minskat men den verkliga vinsten med systemet ligger i fakturahantering. Automatisk kontering och attestering leder till avsevärda tidsbesparingar för orderläggning och eventuell felhantering av fakturor. Till exempel uppskattar staden att systemet leder till att den totala tiden för en orderläggning har minskat från en timme till 15 minuter, en besparing på 45 minuter per order i en stad där ca 170 000 ordrar lades förra året.

*”...å andra sidan är det enklare för dem att hitta vad de ska beställa och var. Så den tiden borde vara kortare [...] Sen själva fakturan, scanning och kontering, och granskningen och attesteringen det är den tiden som är den största vinsten.”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 9, rad 21-26)

Genom upphandlingsenheten har man styrt att beställarna skall handla från nettoprissatt sortiment och systemet spelar en roll i att fullfölja denna policy. Kostnader associerade med felhantering minskar således.

*”Ja framförallt så vet de vilka leverantörer, var de ska beställa när det är samlat i ett system. Då behöver man inte vara lika bra med att nå ut med informationen utan nu är det de här som gäller. Går de bara in i systemet och söker där kan de inte göra fel.”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 5, rad 36-38)

Gällande leveransbevakning förklarar informanterna att detta är en fråga som styrs lika mycket av avtalets utformning som av systemet. Beroende på typ av avtalsområde hanteras fel vid leverans på olika sätt, men systemet tydliggör eventuella mismatchningar i leverans och order vilket leder till en ökad kontroll av kostnader.

*”Så man inte betalar fakturor rakt av utan man har koll på att det man har betalat faktiskt har man fått.”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 6, rad 4-5)

Uppföljningen beskrivs som en ytterst värdefull aktivitet som knyter samman den operativa delen av inköpsprocessen med upphandlingsaktiviteterna. Upphandlingsfasen sker i ett separat system och många aspekter av ett avtal styrs genom upphandlingen. Men genom en effektiv uppföljning kan kommunen förse upphandlingsenheten med värdefull information som kan påverka framtida leverantörsväl. Ett eProcurement verktyg tillåter kommunen att äga sin information vilket är en grundsten i effektiv uppföljning. Detta är något som även andra städer poängterar. Informanterna beskriver hur systemet till skillnad från gamla arbetssätt, där man vände sig till leverantören eller gick igenom gamla fakturor manuellt, tillåter upphandlingsenheten att analysera inköp på artikelnivå. Detta innebär att sökkostnader i specifikationsfasen kan minska vilket i sin tur leder till bättre information vid nästa runda av leverantörsväl.

*”Ja absolut, det är systemet som har gjort det. För där kan vi följa ner på artikelnivå vad som har köpts, hur många 'Yes' diskmedel [...] Men om man endast hade tittat på fakturor, som är alternativet, så har vi inte möjligheten att följa upp på artikelnivå, för då är det leverantörer såvida man inte sitter och tittar på varje faktura. Det blir väldigt mycket.”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 4, rad 19-22)

Gällande om inköpspriset har påverkats förklarar informanterna att detta är en fråga som påverkas av andra faktorer och som inte ingår i deras arbetsområde. Det är svårt att tillskriva ett förbättrat inköpspris till deras e-handelssystem.

### 4.2.3 Landskrona

Landskrona kommun verkar inte ha ett enhetligt och sammanhängande eProcurement system. Istället bedrivs inköpsprocessens olika steg i en fragmenterad uppsättning av system, något som informanten menar är anledningen till varför de inte upplever eProcurement som särskilt fördelaktigt. Till exempel beskrivs det hur ett sammanhängande eProcurement system kan tillåta funktioner som automatisk kontering där olika aktiviteter kan hanteras i ett automatiskt flöde. Men i dagsläget utförs själva beställningen i ett system (Kommers) medans fakturorna och kontering sker i deras separata ekonomisystem. En matchning mellan olika aktiviteter i inköpsprocessen är något som kommunen inte har utvecklat.

*“Kontering är den del som jag ser att man hade haft större vinning om man hade haft hela, såsom Lund och även andra kommuner. Att man har ett system som sköter beställningen, och så får man leveransen. Man får direkt automatisktflöde. Vi går in i det systemet och jobbar och sen skickar informationen. Sen får man gå in i ett annat system och kontera fakturorna. Det finns ingen matchning direkt.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 4, rad 20-24)

Informanten nämner hur systemet leder till höga administrationskostnader och systemet som det ser ut idag verkar inte vara en effektiv lösning för Landskrona. Gällande inköspriser märker informanten heller inga förändringar. En omjustering av deras inköpssystem kan vara troligt.

*“Vi ser idag att vi har rätt mycket administration insatser för att hantera det här [...] Personaltid att hantera detta, så det är enkelt att hantera och kontrollera. Frågan är om vi inte hade haft det, vad hade vi då betalt i högre priser? Det är klart att mindre administrationskostnader är värt en peng. Jag kan väl se att det är inte självklart att man får bättre priser och bättre inköpsprocesser för att man har verktyg.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 5, rad 32-40)

*“Vi funderar just nu på om vi ska fullfölja den här webbshop-lösningen vi har, eller vi ska kanske ompröva den för att se om vi hittar andra lösningar. Man ska kanske köra helhetslösning, ha in alla leverantörer inbakat eller så ska man inte ha någonting.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 6, rad 20-22)

Informanten beskriver hur sökkostnader (för specifikationsfasen) inte har påverkats alls. Snarare verkar det som att andra system fortfarande används för detta ändamål. Dock nämner de

att detta möjligtvis beror på att många produktområden inte ligger inne i beställningssystemet (Kommers). Då kommunen använder e-fakturer, genom vilka de kan få ut information på artikelnivå, kan de utföra en tillräckligt bra utvärdering. Användandet av e-fakturer är således även en viktig del av uppföljningsarbetet.

*“Där har du ingen påverkan alls. Vi har andra system där vi tar från, från vårt fakturasystem som vi läser in i ett annat system/analysverktyg. Där får vi mycket mer detaljerad information och det är såklart, hade vi haft mera i Kommers och på webbshop, klart då hade vi haft mer detaljkoll på varje procent [...] Det bygger mycket på det här med e-faktura, för har vi e-faktura...har vi valt scannad faktura så är det en död fil. Det är bara en bild, man kan inte söka någonting. Men sålänge vi får e-faktura så har man faktiskt på artikelnivå: vad har vi köpt, hur många enheter har vi köpt. Via den statistiken kan vi få minst lika bra inköpsstatistik via andra system än det här beställningssystemet. Så hade vi bara haft scannade fakturer med de delarna då hade inköpsverktyget varit viktigt.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 7, rad 7-20)

Ur en operativ synpunkt påpekar informanten däremot hur beställaren nu kan använda ett gemensamt gränssnitt för att lägga ordrar på olika typer av produkter, vilket innebär minskade sökkostnader vid orderläggning. Beställningssystemet verkar även tillåta en ökad kontroll över de produkter som skall inhandlas enligt avtal och riktlinjer. Men detta är också en leverantörsstyrningsfråga, som informanten betonar.

*“Vet vi att de säljer så köper man även andra produkter och det är där vi förlorar mycket pengar. Jag tror att verktygen gör att man har lite bättre kontroll på sina produkter och på produkter som ligger med.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 8, rad 19-22)

Denna punkt hänger samman med kommunens inköp av nettoprissatt sortiment. I beställningssystemet är det klart markerat vilka artiklar som tillhör detta sortiment vilket leder till att dessa varor kan hittas lättare av beställaren.

Gällande leveransbevakning och uppföljning betonar informanten att deras nuvarande verktyg inte ger möjlighet till samma nivå av kommunikation som i mer renodlade eProcurement system.

*“Vi ser inte att det är några effekter utan det är, som sagt, ligger med andra system som bevakar och tittar på. Så att det är väl svagheten att man inte har ett system för hela kedjan, det hade man haft en fördel att följa upp helheten. Nu blir det att man följer upp på ett annat system och sedan tittar i det här och kollar vidare i ett annat system i processen.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 9, rad 4-8)

Informanten nämner också hur systemet måste synkroniseras med leverantören och hur problem gällande tekniska aspekter, såsom anpassning av standarder, utgör en påtaglig kostnad för kommunen. Allmänt sett verkar det nuvarande systemet leda till ökade kostnader för kommunen.

*“...skulle vi ta ett aktivt beslut att inte ha denna...beställningssystemet, så tror jag att verksamheten skulle komma över det ganska kvickt. [...] jag tror att kostnaderna ur ett totalt perspektiv kommer minska om vi skulle släppa på beställningssystemet.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 11, rad 13-16)

#### 4.2.4 Sammanfattning – Påverkan på kostnader

Tabell 4.2 nedan visar påverkan på kostnader. En nedåtpekande pil indikerar en minskning medan en uppåtpekande pil indikerar en ökning.

Tabell 4.2: Intervjuresultat – Påverkan på kostnader

<b>Kostnad</b>		
<b>Lund</b>	(↓) Sökkostnad (↓) Fakturahanteringskostnad (↓) Felhantering – faktura (↓) Felhantering – leverans	(↓) Kom. kostnad – uppföljning (↓) Adm. kostnad – uppföljning Inköpspris (oför.)
<b>Malmö</b>	(↓) Sökkostnad (↓) Fakturahanteringskostnad (↓) Felhantering – faktura (↓) Felhantering – leverans	(↓) Kom. kostnad – uppföljning (↓) Adm. kostnad – uppföljning Inköpspris (oför.)
<b>Landskrona</b>	(↓) Sökkostnad (order) (↑) Felhantering – systemfel	(↑) Adm. kostnad Inköpspris (oför.)

### 4.3 Påverkan på leverantörsstyrning

I denna sektion kommer påverkan på leverantörsstyrning, det vill säga relationen mellan kommunen och leverantörer och deras samarbetsstruktur att presenteras för varje stad.

#### 4.3.1 Lund

E-handelssystemet möjliggör en mer effektiv kontroll över avtalen och leverantörernas efterlevnad av dessa. Detta har inneburit att kommunen nu har möjlighet att vidta åtgärder för att säkerställa en högre grad av avtalstrohet. Vidare har systemet i praktiken ersatt kommunens användande av leverantörers egna webbutiker och har resulterat i ökad klarhet över leverantörers sortiment och prisbild. Gällande leverantörsväl påpekar informanterna hur deras verktyg tillåter lättare anbudshantering, men att juridiska riktlinjer måste beaktas.

Informationen finns alltså tillgänglig och Lunds kommun har infört vissa kontroller på leverantörer. Det ska dock poängteras att den förbättrade översikten och insynen leder till att fler problem uppdragas. Därmed måste informanterna nu spendera mer tid på problemantering. Då kommunen nu har så pass bra översikt är det lättare att sätta krav på att leverantörer uppfyller avtalsvillkor och att kommunikationen mellan parterna sker på ett korrekt sätt.

*“...innan dess så skedde säkert väldigt mycket order mellan beställarna ute i organisationen direkt med leverantören såklart. Även dessa problem där, kommer inte alltid till era ögon eller till er vetskap som upphandlare. Då kunde saker och ting hamna mellan stolarna och de blev av med order och det droppade. Det är inte alltid de gick och skvallrade till avtalsansvarig.”*

-E-handelsansvarig (Bilaga A, sektion 18, rad 65-69)

Vidare beskrivs det hur leveranser som inte kommer i tid utgör ett stort problem, då beställaren måste avboka ordern för att senare lägga in en ny order. Detta innebär en arbetsbörda för beställaren, men med e-handelssystemet har man infört en regel att ordern skall ligga kvar och om leverantören inte kan leva upp till orderbekräftelsen och utsagt datum får de betala vite. Vid uppföljning av inköp kan kommunen nu bättre kontrollera avtalstroheten bland leverantörer.

Intervjun behandlade även hur systemet tillåtit en tätare kommunikation med leverantörerna. De åtgärder som tas för att förebygga misstag har lett till att även leverantörerna har anammat det nya arbetssättet och är positivt inställda till e-handelssystemet.

Dessutom beskriver informanterna hur e-handelssystemet nu låter leverantörer och beställare uppleva förändringar snabbare. Till exempel, om kommunen bytar avtal och leverantör för kontorsmaterial så upphör möjligheten att beställa från den gamla leverantören efter ett visst datum. Detta leder således till att beställaren smidigt och enkelt kan ändra deras inköpskanal med leverantörer och samtidigt förbättra efterlevnad av nya direktiv i kommunen. Informanterna berättar hur det ibland kan ta flera månader för beställare utanför e-handelssystemet att inse att deras inköpsvägar skall ändras, fastän denna information har publicerats via kommunens intranät.

Informanterna beskriver även hur förutsättningarna för att genomföra samlingsordrar, det vill säga att man aggregerar ordrar från olika avdelningar innan man lägger en beställning, har förbättrats. E-handelssystemet tillåter även kommunen att kontrollera beställarnas inköpsbeteende så att de, utöver deras fokus på nettoprissatt sortiment, även skall beakta faktorer som miljökrav och fair trade krav. Detta påverkar i sin tur hur kommunen arbetar med leverantörerna.

*“Vi kan styra våra beställare att köpa vad de ska köpa vilket är en stor vinst.”*

-Upphandlare (Bilaga A, sektion 18, rad 40)

Gällande uppföljning beskriver informanterna att de nu äger sin egen information och kan således utföra analyser på detaljnivå. Slutsatser från uppföljningen påverkar i sin tur de taktiska faserna vid nästa omgång.

#### 4.3.2 Malmö

E-handelssystemet i Malmö har lett till vissa förändringar gällande styrningen av leverantörer. Gällande leverantörsväl påpekade informanterna hur staden, i enlighet med LOU (Lagen om offentlig upphandling), inte får välja fritt bland potentiella leverantörer. Däremot nämner de att det elektroniska upphandlingsverktyget har lett till att processen är tillgänglig för fler anbudsgivare och att det är enklare att hantera anbud från olika leverantörer.

Vidare förser systemet beställaren med en bättre överblick över utbudet. Upphandlare kan nu styra vilka typer av produkter som en leverantör ska förse dem med. Till exempel, miljömärkta produkter skall erbjudas av leverantören till ett fördelaktigt pris och dessa produkter kommer att markeras i systemet. Således kan man genom systemet styra vilka produkter som kommer att inhandlas från en leverantör och däri efterleva riktlinjer på ett bättre sätt.

Inom den operativa fasen är det nu enklare att upptäcka fel och hantera eventuella problem med leverantören. Systemet verkar spela en stor roll i att kontrollera att leverantörer uppfyller avtalsvillkor. Systemet tillåter även att kommunen lättare kan se om leverantören skickar rätt Pricat (Price/Sales Catalogue) innehållande produkter som enligt avtalet skall finnas med.

*”...systemet hjälper till att ha koll på vilka produkter det är och vilka produkter vi väljer för vissa beställare. Så det syns. Så det är systemet bra till. I och med att systemet gör att det blir så enkelt blir det inte problem med leverantörer [...] och då behöver man inte diskutera.”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 10, rad 48-52)

I den uppföljande fasen innebär detta således att upphandlingsenheten har bättre information att använda vid uppföljningssamtal. Tidigare fick man förlita sig på leverantörens uppgifter, men nu innehar kommunen en större kontroll över avtalstroheten då de äger sin egen information och kan utföra analyser på artikelnivå.

*”Men vi kan säga att använder man e-handelssystem så köper man rätt saker. Har man hög andel e-handel så har man hög avtalstrohet. Och det blir bättre och bättre, sen finns det förbättringsområden.”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 7, rad 64-66)

Informanterna beskrev att kommunikationen mellan kommunen och leverantörer ofta sker genom systemet. Kommunen använder sig av SFTI standarden (som angivet av ‘Sveriges Kommuner och Landsting’). Då det oftast är ett krav vid upphandlingen att leverantörer använder rätt standard upplever informanterna inga kommunikationsproblem. Genom systemet kan de lättare få en samlad överblick av de ordrar som ligger inne hos leverantören, men arbetssättet beror fortfarande på vilken typ av produkt det är. Vidare förklarar informanterna hur de flesta, framförallt större, leverantörerna är positivt inställda till e-handelssystemet.

#### 4.3.3 Landskrona

Gällande leverantörsstyrningen menar informanten att själva systemets utformning har skapat otydlighet och missförstånd med leverantörer. Informanten nämner till exempel att när problem dyker upp så är det svårt att identifiera vem som ansvarar för att åtgärda det. Ibland finns det problem med Pricat (Price/Sales Catalogue) och då uppstår frågan: är det kommunen (genom sin systemleverantör) som skall sköta det eller produktleverantören? Problemet är att det finns olika typer av standarder som används av de olika aktörerna, då varje leverantör arbetar på sitt sätt och använder olika system. En leverantör kan till exempel följa sin standard på ett korrekt sätt men om detta inte är synkroniserat med kommunen så uppstår ett problem. Denna tekniska aspekt, beskriver informanten, är en källa till oklarhet mellan parterna och är ett ineffektivt arbetssätt. Kommunikationsfel mellan kommunen och leverantörerna beskrivs alltså av informanterna som en påverkan av systemet.

Gällande hur beställningssystemet har påverkat efterlevnaden av riktlinjer om till exempel vad som skall handlas av leverantörerna och till vilket pris, svarar informanten att detta har blivit bättre.

Angående själva upphandlingen (där kommunen använder ett separat verktyg, Kommers eLite) menar informanten att det är lättare för kommunen att se om en anbudsgivare lever upp till kraven.

*”Så man får ett, vi bygger upp det på vår sida så att det ska bli enklare för anbudsgivare, nästa steg, svarar de Nej när de måste svara Ja så säger systemet: ”du kan inte lämna anbud”, så du kommer inte in här, den effekten har man ju.”*

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 15, rad 27-29)

Under intervjun betonades det hur kommunen ser att leverantörsstyrningen kan förbättras på ett annat sätt än genom användning av en renodlad eProcurement lösning. De nämner Helsingborgs stad som ett exempel där man inte fokuserar på särskilda eProcurement verktyg utan istället styr organisationsbeteendet genom effektiv uppföljning. En detaljerad vy över olika inköpsaspekter i Helsingborgs stad tillåter kommunen att använda sig av traditionella inköpsmedel men samtidigt kunna styra relationen med leverantörer på ett effektivt sätt. Landskrona upplever inga större leverantörsstyrningsfördelar med deras nuvarande system och betonar istället hur Helsingborgs arbetssätt, där tonvikten ligger på uppföljning och analys, kan appliceras för att förbättra kommunens inköpsfunktion.

Leverantörsstyrningen i dagsläget ser ut att skötas genom bakvägen, det vill säga genom deras analysverktyg och deras beställningssystem har inte tillfört större fördelar för leverantörsstyrning. Gamla arbetssätt och system är vad som främst används för att kontrollera leverantörsstyrningen i Landskrona kommun.

#### 4.3.4 Sammanfattning – Påverkan på leverantörsstyrning

Tabell 4.3 nedan visar påverkan på leverantörsstyrning. En uppåtpekande pil indikerar en ökning/förbättring.

Tabell 4.3: Intervjuresultat – Påverkan på leverantörsstyrning

<b>Leverantörsstyrning</b>		
<b>Lund</b>	Bättre kravspec. (↑) Transparens (↑) Hantera anbud (↑) Uppföljning	(↑) Avtalstrohet (↑) Kommunikation Nya avtalsvillkor
<b>Malmö</b>	Bättre kravspec. (↑) Transparens (↑) Hantera anbud (↑) Uppföljning	(↑) Avtalstrohet (↑) Kommunikation Nya avtalsvillkor
<b>Landskrona</b>	(↑) Hantera anbud (↑) Uppföljning	(↑) Kommunikationsfel

## 4.4 Påverkan på organisationen

Denna sektion ämnar presentera eProcurements påverkan på inköp ur en organisatorisk synpunkt. Aspekter som inköpsfunktionens ställning, beställarstrukturen, arbetsbördans omfördelning och utbildning av anställda kommer att behandlas.

### 4.4.1 Lund

Att vara tydlig med varför man väljer ett visst tillvägagångssätt eller system verkar vara en viktig parameter för att få organisationen att förstå vikten av en viss handlingsplan. Man är alltså medveten om att e-handelssystem kan medföra effektivisering men samtidigt kan detta nås på olika sätt. Därför menar informanterna att det är viktigt att målet med eProcurement klargörs för organisationen. Införandet av ett nytt system förutsätter beaktande av olika faktorer.

*”Att införa ett e-handelssystem/process är inte att införa ett Office-paket, utan det är att ändra ett beteende,”*

-E-handelsansvarig (Bilaga A, sektion 12, rad 25-26)

Arbetsbelastningen, utbildning av personal och inköpsfunktionens ställning inom organisationen är teman som diskuterades under intervjun.



Ökad insyn innebär möjligheter men även att kommunen nu har en uppgift att hantera denna information och agera därefter. Det har skett en viss omfördelning av arbetsbördan i kommunen. De som ansvarar för e-handel på stadshuset upplever en ökad arbetsbelastning medan beställare ute i organisationen upplever ett smidigare arbetsflöde som ett resultat av eProcurement. Informanterna beskriver hur de nu måste stödja verksamheterna med frågor gällande e-handelssystemet. Denna omfördelning av arbetsbördan utgör en organisatorisk förändring.

*”Alltså, Lunds kommun består av 12 förvaltningar och kommunkontoret kan man jämföra med en koncernstab. Vi sitter och servar resten av vårdomsorg, socialförvaltningen och sånt där. Så att även om deras arbete har blivit lättare, vilket det blir så småningom, säger inte det att det blir lättare här [...] du kan mäta de här effekterna men förut behövde vi inte det, nu sitter vi två på e-handel som kostar x antal. Vi gör mycket mer arbete än vad vi gjorde tidigare.”*

-Upphandlare (Bilaga A, sektion 3, rad 29-32, sektion 9, rad 50-52)

Vidare nämner informanterna hur beställarorganisationen i kommunen är ytterst decentraliserad. En av informanterna nämner att av kommunens ca 9 000 anställda beställer kanske 3 500 av dem, där e-handelssystemet har ca 600 aktiva beställare.

Informanten nämner hur detta kan utgöra problem såsom att beställare kan göra fler spontana köp. Anledningen till varför detta är relevant gällande organisatoriska förändringar är att sådana fel åtgärdas genom utbildning och träning. I en kommun finns det många riktlinjer att följa och andra värden, såsom etiska krav och miljökrav, att beakta utöver kostnadsbesparingar. Genom utbildning ämnar de förespråka hur användandet av e-handelssystemet leder till bättre efterlevnad av kommunens mål och riktlinjer.

Attityden bland anställda och inköpsavdelningens ställning i organisationen är parametrar som kan tänkas vara relevanta. Gällande hur inköpsfunktionens ställning har påverkats presenterade informanterna två olika uppfattningar. Upphandlaren beskrev att e-handel är ett verktyg som visserligen lett till vissa fördelar, men att andra viktiga aspekter är något som själva upphandlingen och avtalsutformningen skall kontrollera. Det ansträngda ekonomiska klimatet har dessutom lett till effektiviseringskrav och således extensiv medial uppmärksamhet. Där finns alltså en större medvetenhet gällande upphandling och inköp, men detta kan inte tillskrivas e-handelssystemet. Däremot menar Lunds e-handelsansvarig att olika förvaltningar har särskilda krav och arbetssätt och därför behövs beställare ute i organisationen som förstår förvaltningen. Alltså, e-handelssystemet har lett till att man tillsätter särskilda beställare ute i förvaltningarna som arbetar med dessa frågor, vilket har lett till att inköp blivit en mer aktuell fråga bland vissa anställda i kommunen.

*”...vi utbildade 1200 beställare och beslutsassistenter i systemet och det innebär att man inte kan göra detta på en eller två personer centralt [...] så i och med att vi har skapat en sådan person ute på förvaltningen ute i en organisation, då har man dessutom pekat ut att detta är en inköpsverksamhet och faktiskt blivit aktuellare [...] Jag tror faktiskt att i och med detta så har vårt inköp blivit aktuelltare. Intressantare och medvetnare.*

-E-handelsansvarig (Bilaga A, sektion 15, rad 40-58)

Gällande om inköpsfunktionens förbättrade ställning påverkar användandet av systemet och efterlevnaden av riktlinjer förklarar informanterna att resultatet påverkas av användarens attityd och grad av digital mognad, något som upphandlaren menar kommer att förbättras i takt

med att kommunen får in yngre medarbetare. Ett e-handelssystem kan leda till organisatoriska förändringar men användarnas attityd och vana måste beaktas.

*”Sen finns det intresse och sen är attityden viktig, alltså: ’ingen skall tala om för mig att...’ Det finns mycket sådant. Min förra kollega jobbade på [stort privat bolag] när de införde e-handel och där gjorde man bara fel en gång. Sen fick man duktigt smisk på fingrarna.[...] Den kulturen har vi inte här, vilket jag tycker är konstigt, vi ska ha raka rör.”*

-Upphandlare (Bilaga A, sektion 12, rad 39-43)-26)

#### 4.4.2 Malmö

Malmö stad har ingen officiell inköpsavdelning eller e-handelsavdelning, utan om problem uppstår så får beställaren vända sig till stadens ekonomiavdelning. Informanterna nämnde hur deras arbetsbörda har ökat då de nu agerar stödjtjänst till förvaltningarna. Ibland får upphandlingsenheten hantera ärendet vilket kan leda till kommunikationssvårigheter.

De som beställer genomgår visserligen träning och utbildning i att hantera systemet, men staden har inga renodlade beställare eller anställda med en utsagd uppgift att genomföra inköp. Dessutom är beställarorganisationen decentraliserad, där varje förvaltning själva ansvarar för sina inköp och kan ge behörighet till systemet.

*“Men annars är det ingen samordningsfunktion utan de gör det [...] det är ingenting som man strategiskt har infört. [...] det är inget som man har tydligt sagt att nu har du den här rollen också i dina arbetsuppgifter. Det kan man tycka att det hade varit bra. Just att man har en till, vi har inget i vår organisation som heter inköp...”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 12, rad 63-64, sektion 13, rad 8-10)

Informanterna konstaterar vidare att inköpsfunktionens ställning inte har förändrats, det finns till exempel inte ens en inköpsavdelning i staden. Dock så påpekar de att upphandlingsfrågor har blivit mer aktuella i allmänhet och fått mer medial uppmärksamhet på sistone. Detta beror dock inte på e-handelssystemet.

*“Det är väl mycket där som har hamnat på ekonomiavdelningen, kontakt med beställarna, kommer med synpunkter. Mycket som går till e-handelsansvarig. Men upphandlingsfrågor i samhället har fått mer och mer fokus [...] Hade det inte varit så enkelt att få fram informationen hade inte journalister skrivit om det, de hade behövt lägga flera år på att rota runt.”*

-Ord. E-handelsansvarig (Bilaga B, sektion 9, rad 41-46)

#### 4.4.3 Landskrona

Landskrona har inte anammat eProcurement fullt ut, utan inköp och upphandling sker fortfarande genom en uppsättning av olika system. Men tre organisatoriska aspekter kan fortfarande beaktas: inköpsfunktionens ställning, utbildning av personal och beställarorganisationens struktur.

Enligt informanten har inköpsfunktionens ställning i organisationen inte påverkats sedan beställningssystemet infördes. Funktionen ses fortfarande som en operativ stödfunktion till ekonomiavdelningen.

“...man ser det mer som operativt idag, det är nödvändigt att vi ska ha det så där vi står idag, vi har ingen fullskalig användande av webbshop...”

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 5, rad 21-23)

En organisatorisk förändring som tillkommit är att träning och utbildning av anställda nu är ett regelbundet inslag. Dock nämner informanten att systemets användbarhet även beror på organisationens attityd gentemot IT-verktyg, något som i sin tur är en generationsfråga.

Landskrona har en ytterst decentraliserad beställarorganisation där var och en av kommunens över 3 000 anställda kan ses som en potentiell beställare. Detta anser informanten är ett ineffektivt upplägg. Att inte ha några renodlade beställare kan leda till att interaktionen med systemet inte är optimalt och att eProcurements påverkan inte upplevs som positiv. Beställningssystemet är dessutom en drivare i att beställarorganisationen blir decentraliserad.

“Det är självklart en del av problematiken om man tänker efter, för man har inga renodlade inköpare, renodlade beställare utan de sitter oftast som lärare, de sitter som andra. Sen ska de också beställa, så det är klart hade de, [...] Så det är lite samma sak jag ser på inköp, hade vi haft en beställarorganisation där vi haft större resurser i form av assistenter, eller vad vi nu kallar det, inköpshandläggare, så tror jag vi hade haft en bättre styrning.

-Upphandlingschef (Bilaga C, sektion 16, rad 61-68)

#### 4.4.4 Sammanfattning – Påverkan på organisationen

Tabell 4.4 nedan presenterar en sammanfattande bild av eProcurements påverkan på inköp ur ett organisatoriskt perspektiv.

Tabell 4.4: Intervjuresultat – Påverkan på organisation

<b>Organisation</b>		
<b>Lund</b>	Omfördelning av arbetsbörda – Stödtjänst – Utbildning och träning	Inköpsfunktionens ställning (oför.) Beställar org. - decentraliserad
<b>Malmö</b>	Omfördelning av arbetsbörda – Stödtjänst – Utbildning och träning	Inköpsfunktionens ställning (oför.) Beställar org. - decentraliserad
<b>Landskrona</b>	Större arbetsbörda – Utbildning och träning	Inköpsfunktionens ställning (oför.) Beställar org. - decentraliserad

## 5 Diskussion

*Detta avsnitt ämnar diskutera och resonera kring de resultat som presenterades i föregående sektion. Denna diskussion kommer att knytas an till studiens teoretiska ramverk som presenterades tidigare i uppsatsen.*

### 5.1 Påverkan på kostnader

Från det empiriska materialet framgår det att eProcurement har lett till kostnadsbesparingar i Lund och Malmö medans Landskrona upplever tvetydiga resultat. Det ska poängteras att kostnader i fallet med kommuner främst innebär tidsbesparing och detta är något som understöks av informanterna.

Det empiriska materialet för Lund och Malmö påvisar att sökkostnader har minskat och denna förändring gäller för både specifikationsfasen i inköpsprocessen, där behov skall identifieras och krav skall specificeras, och för orderläggning där en beställare skall söka efter en produkt i systemet (som tillhör ett befintligt avtal). Informanterna i Malmö beskrev till exempel hur e-handelssystemet möjliggör en detaljerad uppföljning av inköp som i sin tur leder till bättre kravspecifikation vid nästa upphandlingsomgång. Dessutom är det nu lättare för beställare att hitta rätt produkter och inhandla dessa av rätt leverantörer. Minskade sökkostnader ligger i linje med de resultat som påvisas av Subramaniam och Shaw (2004). Det skall dock poängteras att Landskrona inte har upplevt minskade sökkostnader under specifikationsfasen genom deras beställningssystem.

Presutti (2003) nämner hur eProcurement kan resultera i lägre inköpspriser genom en förstärkt förhandlingsposition, en påverkan som är relevant under faserna för leverantörsväl och avtalsutformning. I Sverige styrs offentliga upphandlingar i enlighet med juridiska riktlinjer där en leverantör väljs om de har uppfyllt kommunens alla kriterier och även erbjuder det lägsta priset. Förändringar i inköpspriset styrs alltså av andra faktorer och kan således inte tillskrivas eProcurement. Däremot beskrev informanterna i Lund hur e-handelssystemet har möjliggjort att kommunen nu inhandlar en större andel från nettoprissatt sortiment vilket har lett till att kommunens totala inköpsbelopp har minskat. Detta innebär dock inte att kommunen kan handla varor till generellt lägre priser, utan att de nu kan fokusera inköp på redan billigare varor.

I de operativa faserna har eProcurement haft en stor påverkan. I Lund och Malmö har e-handelssystemet lett till snabbare orderläggning. Till exempel beskrev informanterna i Malmö att tiden för att lägga en order har minskat från en timme till 15 minuter. Stora tidsvinster görs vid fakturahanteringen där Lund och Malmö drar nytta av att systemet sköter kontering och attestering. Utöver tidsbesparingen som detta innebär, nämnde informanterna hur det nu är lättare att upptäcka faktureringsfel så man inte betalar för en vara som inte har levererats eller att man betalar det pris som man egentligen har kommit överens om. Detta ligger i linje med

Davila et al. (2003) och Ronchi et al. (2010) som beskriver hur eProcurement möjliggör automatisering av arbetsuppgifter och minskade administrationskostnader. Däremot beskriver Landskrona hur deras system inte kan utföra dessa uppgifter, istället måste de hoppa mellan olika system för att få fram relevant information för en order. Landskrona upplever även tekniska problem, vilket de menar endast tillkommer om man har ett sådant beställningssystem. Vidare beskriver Johnson (2011) hur eProcurement kan möjliggöra att ordrar i en organisation kan aggregeras för att på så sätt leda till lägre inköpspriser. Denna möjlighet har städerna inte upplevt, utan varje förvaltning ansvarar för sina egna inköp. Däremot har Lunds kommun försökt att samordna ordrar för kontorsmaterial inom stadshuset för att utvärdera om detta arbetssätt kan appliceras på bredare front inom kommunen.

Kostnadsinverkan vid leveransbevakningen beskrevs av städer att vara relativt begränsad. I Lunds och Malmös fall beskrevs det däremot hur kommunikationen genom systemet är tätare och att det är lättare att förebygga och hantera leveransfel.

Kombinationen av att äga sin egen inköpsinformation och att ha ett uppföljningsverktyg verkar medföra stora fördelar. Kommuner kan nu undersöka deras statistik på artikelnivå och utvärdera inköp på ett mer effektivt sätt. Samtidigt behöver de inte efterfråga inköpsinformation från leverantörer, vilket är en tidsbesparing.

## 5.2 Påverkan på leverantörsstyrning

I Lund och Malmö verkar eProcurement tillåta en högre grad av transparens mellan kommuner och leverantörer och därigenom en förbättrad avtalstrohet. Denna påverkan återfinns även i studien av Subramaniam och Shaw (2004). Som ett resultat av förbättrad uppföljning kan kommunerna nu lättare identifiera vad som skall utkrävas av leverantörer. Även Landskrona upplever en viss klarhet i vilka krav som skall ställas vid nästa upphandlingsomgång. Gällande leverantörsval påpekar Davila et al. (2003) att eProcurement kan leda till en mer komprimerad leverantörsbas. Men i Sverige skall offentlig upphandling ske enligt juridiska riktlinjer (Lagen om offentlig upphandling) och leverantörsval kan inte styras av kommunen. Den juridiska aspektens signifikans är något som även Henriksen och Mahnke (2005) betonar i deras studie om offentliga inköp i Danmark. Däremot nämner samtliga informanter hur deras upphandlingsverktyg leder till att det nu är enklare att hantera anbud, vilket även är en tidsbesparing. Detta påpekas även av Yu et al. (2008). Vid avtalsutformning påpekade Lund och Malmö hur bättre uppföljning och översikt leder till att kommunen nu kan ställa avtalsvillkor gällande vilket sortiment (till exempel nettoprissatt och miljömärkt) som skall erbjudas och att avtal nu kan innehålla stränga vitesklausuler om villkor inte efterföljs.

I samtliga kommuner har eProcurement resulterat i en bättre överblick över leverantörers utbud samt en tydlighet över vilka produkter som skall inhandlas av vilken leverantör. Därigenom kan kommunen bättre styra vilka produkter som en viss leverantör ska förse dem med och vilka krav de skall uppfylla. Avtalstroheten bland leverantörer har förbättrats avsevärt. Men i Landskrona menar informanten att deras beställningssystem inte har påverkat avtalstroheten bland leverantörer, då de inte har samma nivå av översikt (och därigenom kontroll av avtalstrohet) som de andra städerna.

Vid leveransbevakning är det nu lättare att hantera fel och kommunicera med leverantörer. Kommunikationen mellan kommuner och leverantörer verkar vara beroende av att rätt kom-

munikationsstandard används. I Lund och Malmö kräver man vid upphandlingen att leverantörer skall använda rätt standard. Däremot upplever Landskrona problem med kommunikationen då tekniska standarder inte alltid överensstämmer med leverantörens. Således har deras beställningssystem medfört svårigheter i kommunikationen mellan kommunen och leverantörer. Croom och Brandon-Jones (2007) beskriver hur systemspecifikation och implementeringshantering är två aspekter som bör beaktas vid en utvärdering av eProcurement, något som erfarenheter från Landskrona därmed understryker. Inom uppföljningsfasen menar städerna att de har kapaciteten att på artikelnivå utvärdera inköp och denna möjlighet förser dem med värdefull information vid uppföljningssamtal och framtida upphandlingar.

Överlag förser eProcurement städerna med ökad insyn i leverantörers efterlevnad av avtal och dessa insikter kan i sin tur leda till att nya krav och villkor ställs. Däremot påpekar informanten från Landskrona att operativa medel, som ett beställningssystem, är en sekundär åtgärd. Frågor gällande leverantörsstyrning är något som skall hanteras av effektiv uppföljning och upphandlingar. Det skall dock betonas att e-handel i Landskrona kommun sker genom en fragmenterad uppsättning av system, något som informanten själv beskrev som anledningen till deras negativa uppfattning. Avsaknaden av en helhetslösning i Landskrona gör det svårt att utvärdera hur eProcurement har påverkat kommunens inköp vilket vidare tyder på att aspekter såsom ett systems specifikation och struktur samt implementeringshantering även bör beaktas.

### 5.3 Påverkan på organisation

Vid en studie om hur eProcurement påverkar kommuners inköp är det viktigt att beakta organisatoriska förändringar. Under intervjuerna fick vi intrycket att eProcurements påverkan på kommuner är beroende av organisatoriska faktorer. Alltså, det handlar inte enbart om hur eProcurement påverkar inköpsprocessens organisatoriska aspekt, men även hur denna aspekt påverkar eProcurements användbarhet. Omfördelning av arbetsbördan, utbildning och träning, inköpsfunktionen ställning i kommunen och hur beställarorganisationen har utformats var teman som behandlades.

I Lund och Malmö har arbetsbördan med att bedriva inköps- och upphandlingsverksamhet totalt sett minskat. Däremot har de e-handelsansvariga i respektive kommun upplevt en högre arbetsbelastning då de nu måste agera stödtjänst till beställarna i verksamheten. I Landskrona däremot har även det totala administrativa arbetet med att bedriva inköp ökat. Nära kopplat till denna förändring är att samtliga kommuner nu erbjuder träning och utbildning till sina anställda i kommunala riktlinjer samt i hur systemet skall användas. Detta har faktiskt lett till att beställarna i verksamheterna nu bättre kan efterleva riktlinjer, såsom att handla från netto-prissatt sortiment eller miljömärkta produkter. Croom och Brandon-Jones (2007) och Karlsson och Elofsson (2014) beskriver hur upprättandet av en stödtjänst i organisationen samt träning och utbildning av anställda är ett viktigt organisatoriskt inslag. Detta leder även till en minskning av spontana köp vilket påvisas av Aisbett et al. (2005).

Gällande hur inköpsfunktionens ställning i organisationen har förändrats som ett resultat av eProcurement menar samtliga städer att inköps- och upphandlingsfrågor på sistone blivit mer aktuella men att detta inte kan tillskrivas systemet. Däremot beskriver Lunds e-handelsansvarige hur staden har omstrukturerat inköpsfunktionen så man nu har en anställd

ute i varje förvaltning med en uttalad uppgift att bedriva inköp. Detta har resulterat i att vissa anställda har fått en ökad uppskattning för inköpsfrågors signifikans. Samtliga informanter påpekade hur beställarorganisationen i städerna fortfarande var decentraliserad, något som de menar hämmar potentialen med eProcurement. Detta står i kontrast till Dameri et al. (2012) där införandet av eProcurement resulterade i en ökad centralisering av beställarorganisationen.

Hur organisationen anpassas efter e-handelssystemet verkar vara en ytterst viktig aspekt, enligt informanterna. Hur väl anställda utbildas i att använda systemet och förstå riktlinjer är en förutsättning för att eProcurement kan användas effektivt. Bristen på renodlade beställare (anställda med arbetsuppgiften inhandla varor och tjänster) beskrevs till exempel som ett hinder för en förbättrad inköpsfunktion.

## 5.4 Påverkan av eProcurement – en överblick

Figur 5.1 nedan ger översiktlig bild av hur eProcurement kan påverka svenska kommuners inköpsprocess ur ett kostnads, leverantörsstyrnings och organisatoriskt perspektiv. Dock skall det betonas att detta endast representerar det insamlade empiriska materialet och att en generalisering från denna slutsats bör göras med försiktighet. Det kan vidare påpekas att Landskrona kommuns empiri inte är representerad i figuren, istället representerar figuren resultaten från Lund och Malmö. Det är svårt att undersöka hur eProcurement påverkar Landskrona kommuns inköp då de inte har ett enhetligt system. Avsaknaden av ett sammanhängande system konstaterades av informanten i Landskrona som en anledning till kommunens inställning till och erfarenhet av systemet. Många resultat skiljer sig åt mellan Landskrona och de andra kommunerna, som till exempel att kostnaderna ur ett totalt perspektiv säkerligen skulle minska om Landskrona kommun övergav det nuvarande systemet. Vidare är förhållningssättet till leverantörsstyrning annorlunda i Landskrona. Däremot upplever de tre kommunerna snarlika organisatoriska förändringar och förutsättningar. En intressant aspekt är att informanten i Landskrona påpekade att om deras system var enhetligt skulle de troligen uppleva snarlika resultat som de övriga städerna. Detta visar hur aspekter såsom systemets specifikation och uppsättning samt implementeringshantering är viktiga att beakta vid en undersökning om hur eProcurement påverkar kommuners inköp, något som Croom och Brandon-Jones (2007) poängterar. Vi har därför valt att endast presentera utfallen från Lund och Malmö, som är ytterst snarlika, i förhoppning om att detta skall ge en mer samlad bild av hur eProcurement påverkar inköpsprocessen i svenska kommuner.

Figur 5.1 nedan visar resultatet från Lund och Malmö. En nedåtpekande pil indikerar en minskning medan en uppåtpekande pil indikerar en ökning/förbättring. Notera att en kostnadsreduktion främst innebär tidsbesparing.

	Specifikation	Leverantörsval	Avtal	Order	Leveransbevakning	Uppföljning
<b>Påverkan</b>						
<b>Kostnad</b>	(↓)Sökkostnad	(↓)Adm. kostnad	Inköpspris (N/A)	(↓)Sökkostnad (↓)Fakturahantering (↓)Felhantering - faktura	(↓)Felhantering - leverans	(↓)Adm. kostnad (↓)Kostnad - kommunikation
<b>Leverantörsstyrning</b>	Bättre kravspec.	(↑)Hantera anbud	Nya villkor	(↑)Transparens (↑)Avtalstrohet och efterlevnad. (↑)Kommunikation	(↑)Transparens (↑)Kommunikation (↑)Felhantering (↑)Avtalstrohet	(↑)Transparens (↑)Utvärdering på artikelnivå. (↑)Avtalstrohet
<b>Organisation</b>	Decentraliserad Stöd tjänst	Utbildning och träning Inköpsfunktionens ställning - oförändrad				

Figur 5.1: Resultat från Lund och Malmö

## 5.5 Generella synpunkter

Ramverket ovan ger en sammanfattande bild av hur eProcurement påverkar inköpsprocessen i svenska kommuner. Vissa aspekter skall dock beaktas. Till skillnad från den privata sektorn måste en offentlig verksamhet förhålla sig till andra riktlinjer och mål. En kommun har andra värden som skall beaktas vid inköp, det är inte endast en kostnadsfråga utan miljömål och etiska aspekter måste även tas hänsyn till. Dessutom måste svenska kommuner förhålla sig till Lagen om offentlig upphandling när de väljer leverantör. Studien påvisar dock hur en förändring av det operativa arbetet även har en inverkan på taktiska delprocesser som upphandling och avtalsutformning.

Denna studie har försökt att undersöka hur eProcurement påverkar svenska kommuners inköpsprocesser ur ett kostnads, leverantörsstyrnings och organisatoriskt perspektiv. Men det är viktigt att inse att dessa aspekter samverkar och förutsätter varandra. Därför skall påverkan av eProcurement på en viss aspekt inte ses i isolation. Till exempel, i Lund och Malmö har den ökade insynen och transparensen som eProcurement medfört resulterat i ökad avtalstrohet. Detta har i sin tur lett till tidsbesparingar för felhantering i kommunen. Vidare, kommunikation är en viktig aspekt inom leverantörsstyrning och det ökade samförståndet mellan parterna har även haft en påverkan på de minskade sökkostnaderna. eProcurement lösningar leder till bättre efterlevnad av interna riktlinjer bland beställare vilket resulterar i att kommuner beställer rätt produkter från rätt leverantör. Samarbetet med leverantörer sker enligt överenskommet avtal och har således även en påverkan på orderkostnader.

Det verkar som att de organisatoriska aspekterna är ytterst viktiga att beakta vid en utvärdering av eProcurement. Att uppnå önskvärt utfall med en eProcurement lösning beror på hur väl organisationen kan anpassas. Under samtliga intervjuer beskrevs det hur fördelarna med eProcurement beror på kompetensen hos beställarna samt attityden gentemot IT-förändringar. Informanterna påpekade fördelen med att ha renodlade beställare i kommunen och en centraliserad beställarorganisation. Utöver eProcurements påverkan på organisationen kan man därför även dra slutsatsen att organisationens uppsättning påverkar eProcurements användbarhet.



Vid en undersökning av eProcurements påverkan på inköpsprocesser skall det nämnas att kategoriseringen av olika aspekter kan i vissa fall uppfattas som arbiträr. En viss påverkan på leverantörsstyrningen kan till exempel även uppfattas som en kostnadspåverkan beroende på hur man tolkar det. Hur denna påverkan sedan ställs i förhållande till inköpsprocessens olika delsteg är ytterligare en tolkningsfråga. Likväl, anser vi att det teoretiska ramverket är användbart i att kartlägga eProcurements påverkan på svenska kommuners inköpsprocesser och genom vilka kanaler detta sker.

## 6 Slutsats

Forskningsfrågan som presenterade i inledningen till denna studie var:

*Hur påverkar eProcurement inköpsprocessen i svenska kommuner?*

- *En undersökning av påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation.*

Studien har alltså ämnat undersöka hur inköpsprocessens olika faser påverkas av eProcurement. Att kategorisera eProcurements påverkan på kostnader, leverantörsstyrning och organisation enligt inköpsprocessen har lett till en tydligare kartläggning av vad eProcurement innebär för kommuner. Resultaten från Lund, Malmö och Landskrona belyser även hur eProcurement lösningar skiljer sig åt mellan kommuner och att frågor gällande systemens specifikation, struktur och implementering spelar en stor roll för lösningens användbarhet. Det insamlade empiriska materialet från Landskrona betonar hur kommunen inte har ett enhetligt, sammanhängande system och att eProcurement aktiviteter sker på ett fragmenterat sätt. Således har kommunens inköpsprocess inte påverkats på samma sätt som i Lund och Malmö. För att besvara forskningsfrågan kommer därför främst resultaten från Lund och Malmö att framhävas.

Kostnader associerade med inköpsprocessen har minskat i Lund och Malmö. Det ska poängteras att kostnadsreduktioner främst innebär tidsbesparingar. I de taktiska delprocesserna påvisas minskade sökkostnader och administrativa kostnader. Det är alltså lättare att identifiera behov och specificera krav inom specifikationsfasen medans elektroniska upphandlingsverktyg leder till en minskad administrativ börda vid leverantörsval. Dock så upplever kommunerna ingen minskning av inköpspriser, som i litteraturen beskrivs som ett resultat av en förstärkt förhandlingsposition. eProcurement leder även till minskade kostnader för de operativa faserna, där tiden för orderläggning har minskat markant. Det är lättare för anställda att söka efter varor i systemet och den förbättrade fakturahanteringen (automatisk kontering och attestering, samt felhantering av fakturor) betonas som en stor tidsvinst. eProcurement underlättar även det administrativa arbetet gällande leveransbevakning, där felhantering av leveranser nu kan förbättras. Gällande uppföljning belyser informanterna hur eProcurement leder till att kommunerna nu äger sin information och därför inte behöver efterfråga detta från leverantörer. Detta har lett till minskade kommunikationskostnader associerade med att få tillgång till information samt minskat administrativt arbete i att hantera och analysera informationen.

Gällande leverantörsstyrning påvisas en generellt förbättrad transparens och kommunikation mellan kommunerna och leverantörer. En ökad avtalstrohet bland leverantörer beskrivs även som en påverkan. I de taktiska delfaserna kan kommunerna nu bättre specificera och tydliggöra kraven. Upphandlingsverktygen har dessutom lett till en mer effektiv anbudshantering. Vidare, genom effektiv uppföljning av tidigare inköp kan kommunerna nu lägga till nya villkor i avtalen, såsom viteskrav vid leveransfel. I de operativa faserna har eProcurement lett till en ökad transparens av inköp och klarhet över leverantörers utbud vilket har förbättrat avtals-

troheten bland leverantörer. Kommunikationen mellan parterna har dessutom förbättrats vilket har lett till att kommuner nu kan tydliggöra vilket sortiment som leverantörer skall förse dem med. Kommunikationen är även en viktig aspekt av den förbättrade felhanteringen vid leveransbevakning. Den ökade kontrollen, som även speglas i uppföljning av inköp, har alltså resulterat i att kommuner nu har en bättre insyn i processen och kan därför utvärdera avtals-troheten på ett bättre sätt. eProcurement har även resulterat i att kommunanställda nu kan efterleva interna riktlinjer på ett bättre sätt, vilket speglas i ett förändrat inköpsmönster och samarbete med leverantörer.

Undersökningen av den organisatoriska aspekten av inköpsprocessen visar hur arbetsbördan har ökat för anställda som arbetar med e-handelsfrågor då de nu agerar stöd tjänst åt verksamheterna. Samtidigt är träning och utbildning av anställda ett inslag som samtliga kommuner påvisar. Vidare verkar inköpsfunktionens ställning i kommunerna inte ha förändrats som ett resultat av en mer effektiv inköpsprocess. Slutligen, kommunernas beställarorganisation är fortfarande decentraliserad. En centraliserad beställarorganisation, där utvalda anställda ansvarar för inköpsfrågor, beskrivs som ett eftertraktat inslag av informanterna.

Vid en undersökning av eProcurements påverkan är det särskilt viktigt att beakta den organisatoriska aspekten av inköpsprocessen. eProcurement påverkar inköpsprocessen ur ett organisatoriskt perspektiv, men det empiriska materialet visar även hur eProcurements användbarhet beror på organisatoriska förutsättningar. Kompetensen och attityden hos beställarna beskrivs till exempel som faktorer som påverkar hur och i vilken utsträckning eProcurement skapar värde för kommunen.

En kartläggning av eProcurements påverkan på inköpsprocessen har lett till ett tydliggörande av hur olika aspekter samverkar och förutsätter varandra. Till exempel, en förbättrad avtals-trohet och efterlevnad av villkor har även resulterat i tidsbesparingar för felhantering i fasen för leveransbevakning. Den förbättrade kommunikationen mellan parterna, som är en viktig aspekt inom leverantörsstyrning, har lett till ökat samförstånd och därigenom minskade sökkostnader för kommunerna. En förståelse för eProcurements påverkan på inköpsprocesser belyser hur olika aspekter hänger ihop och att påverkan på en viss aspekt eller inköpsfas inte skall studeras i isolation.

## 6.1 Förslag till framtida forskning

Det empiriska materialet visar att en undersökning av hur eProcurement påverkar inköpsprocesser måste beakta ytterligare faktorer. I Landskrona betonade informanten att bristen på ett sammanhängande system för inköp var anledningen till att det inte upplevs som fördelaktigt. Framtida forskning bör således även beakta ett systems struktur och specifikation samt implementeringen, då dessa faktorer påverkar användbarheten med eProcurement.


## 7 Bilagor

### 7.1 Bilaga 1 E-handel – Lunds kommun

Slide 1




## Slide 2




## Lunds kommun och utvecklingen av E-handel

- 116 000 invånare Lunds kommun, varav 85 000 invånare bor i tätorten Lund
- Antalet invånare har ökat varje år sedan 1920-talet
- 9 200 anställda i Lunds kommun

WWW.LUND.SE




## Slide 3




## Lunds kommun och utvecklingen av E-handel

- Första ordern i e-handel skickades i maj 2008
- Införandeprojekt Öka e-handel under 2012
- Totalt ca 1 700 utbildade beställare och attestanter
- 480 aktiva beställare (2015)
- 350 aktiva leveransadresser (2015)
- 34 000 order via e-handel (2015)
- 96 % av inköpen via e-handel är på nettoprissatt sortiment (2015)
- 10 leverantörer via e-handel (2015)
- 370 mkr via upphandling varav 197 mkr via e-handel (2015)
- 300 avtal via upphandlingsenheten varav 13 avtal via e-handel

WWW.LUND.SE



## Slide 4




## Beslut – Öka E-handel

**I syfte att effektivisera och kvalitetssäkra inköpsprocessen har Lunds kommuns förvaltningschefer gemensamt beslutat att införa e-handel i hela organisationen**

*- Kommunens förvaltningschefer 2011-08-25*

WWW.LUND.SE



## Slide 5



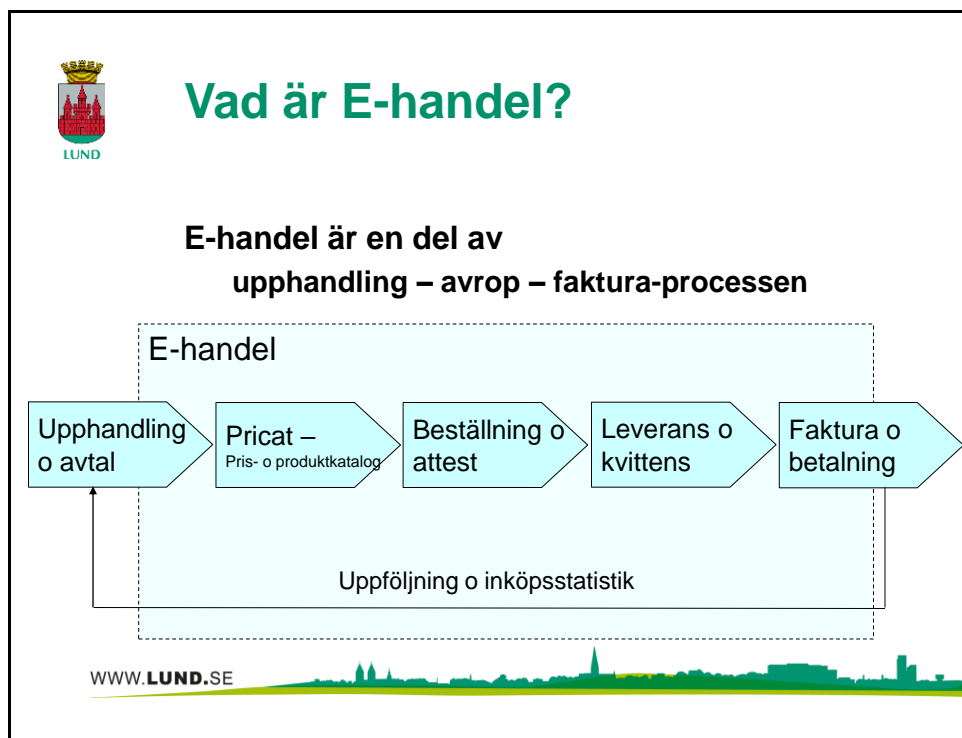
## Effektmål

- Sänka inköpskostnader
- Förstärka Lunds miljöprofil
- Öka kvaliteten i inköpsprocessen

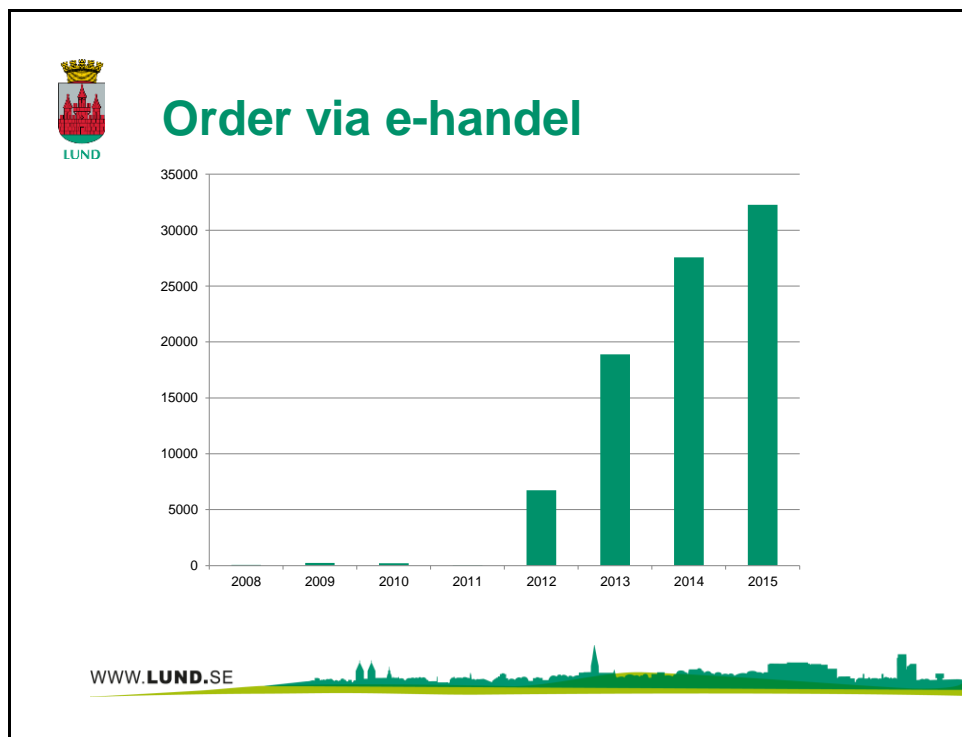
WWW.LUND.SE




## Slide 6



## Slide 7



## Slide 8




## Antal order via e-handel

Inköpsstatistik år 2014 - Q1-Q4	Antal Inköpsorder	Beställt totalt (mkr)	Nettopris sortiment (mkr)	Nettopris sortiment i %
E-handel	28 000	65,0	56,4	87%


  

Inköpsstatistik år 2015 - Q1-Q3	Antal Inköpsorder	Beställt totalt (mkr)	Nettopris sortiment (mkr)	Nettopris sortiment i %
E-handel	26 000	181,8	174,1	96%

WWW.LUND.SE




## Slide 9



## Antal anställda i Lunds kommun

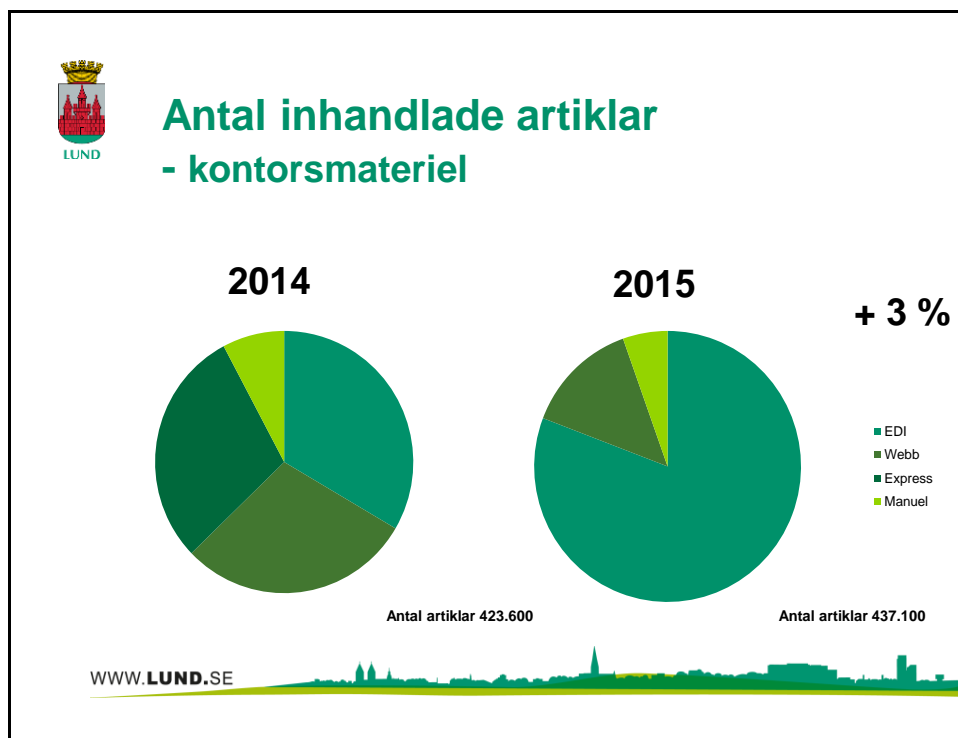
<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>9.002 personer</b>	<b>9.219 personer</b>
	<b>Ökning; 2,4 %</b>

WWW.LUND.SE

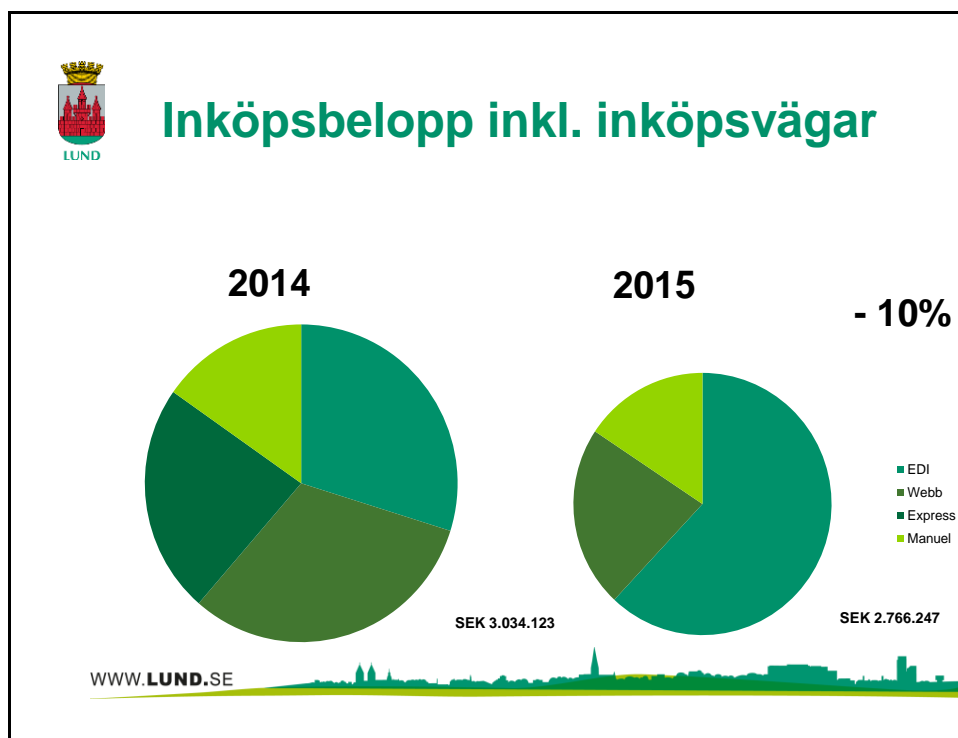




## Slide 10



## Slide 11



Slide 12



**Det ska vara lätt att göra rätt!**

Mer tid till kommunens kärnverksamhet!

[WWW.LUND.SE](http://WWW.LUND.SE)



## 7.2 Bilaga 2 E-handel – Malmö kommun

### Slide 1



### Malmö stad

- 318 000 invånare från 177 olika länder
- Ung befolkning: 49% är under 35 år och 20% under 18 år
- 24 000 anställda
- 5 stadsområden
- 3 skolförvaltningar

Inköpsvolym

- Livsmedel 200 miljoner
- Kontorsmaterial 12 miljoner



### Slide 2

### Nyckeltal e-handel 2015

- Antal order 168 000 st
- Beställt belopp 307 Mkr
- Antal beställare 3000 st
- 19 leverantörer orderbaserad e-handel
- 10-tal abonnemangslieferantörer
- Andel e-handel livsmedel 89%
- Andel miljömärkt livsmedel 55%
- Andel nettoprissatt som köps via e-handel 85%



## 7.3 Bilaga 3 E-mail från e-handelsansvarig – Lunds kommun

---

From: [REDACTED]  
To: [REDACTED]  
Subject: SV: SV: SV: Intervju för examensarbete - Nima Masroor  
Date: Thu, 14 Apr 2016 08:41:08 +0000

Hej Nima,

Lunds kommun har ca 300 avtal som man upphandlar, till ett inköpsvärde av ca 370 mkr. Av dessa har vi idag 12 avtal via e-handel, till ett inköpsvärde av ca 197 mkr (år 2015). Detta innebär att det är de stora avtalen som vi prioriterat när det gäller att få med leverantörer och avtal i e-handeln. Av upphandlingsenhetens tio medarbetare, så är det tre av dem som arbetar med avtal som använder e-handel som inköpsprocess. [REDACTED] är den mest erfarna inom detta området, vilket är anledningen till att jag valde henne när du frågade efter någon inom detta området. [REDACTED] är en mycket erfaren upphandlare och upphandlingsstrateg, men arbetar inte inom området eProcurement.

Lunds kommun genomförde sitt införandeprojekt av e-handel under år 2012. De avtalsområden som finns via e-handel idag är livsmedel (flera avtal och flera leverantörer), kontorsmaterial, skol-och lekmaterial, städ- och kemtekniskt material (flera avtal och flera leverantörer), sjukvårdsmaterial, porslin- och köksutrustning, gymnastik- och idrottsutrustning.

Hoppas att detta är svar på dina frågor och du är välkommen med att ställa fler frågor i förväg som du tror kan vara relevanta för att få bra förberedelsematerial.

Vänlig hälsning

[REDACTED]

## 7.4 Bilaga 4 Intervjuguiden

### **Introduktion:**

Berättar kort om vår studie och presenterar vårt teoretiska ramverk.

### **Bakgrund:**

Berätta kort om din/er roll?

Hur ser er inköpsprocess ut?

När infördes eProcurement systemet?

Är alla dessa delprocesser elektroniska eller sköts vissa fortfarande manuellt?

Vilka förbättringsmöjligheter finns det?

-----  
Istället för att brett fråga “hur har det påverkat er?” Vill vi utgå från inköpsprocessen.

*Presentera modell av inköpsprocess*

### **Kostnad**

Hur har eProcurement påverkat kostnaderna i relation till inköpsprocessen?

### **Leverantörsstyrning**

Hur har eProcurement påverkat styrningen i relation till inköpsprocessen?

### **Organisation**

Hur har eProcurement påverkat organisationen?

Hur har eProcurement påverkat inköpsfunktionens ställning?

## 7.5 Bilaga A Transkribering - Lunds kommun

Kommun: Lund  
 Plats: Lunds stadshus  
 Datum: 21 April 2016 14:00

N = Nima Masroor (intervjuare)  
 H = Ahmed Hamza (intervjuare)  
 A1 = Erfaren upphandlare  
 A2 = E-handelsansvarig

**Kodning:** *K* = Kostnad, *S* = Styrning, *O* = Organisation, *Bg* = Bakgrundsfakta

Sektion	Transkribering	Kodning
<b>1</b>		
1	<b>A1:</b> Jag jobbar som upphandlare och, A2 och jag jobbar mycket ihop.	
2		
3	<b>N:</b> Mm, hur länge har du jobbat med upphandling?	
4		
5	<b>A1:</b> Snart i 5 och ett halvt år.	
6		
7	<b>N:</b> Okej, i Lund alltså?	
8		
9	<b>A1:</b> Mm. Ja, jag började först på IT-avdelningen, jag jobbade på Sony förut Ericsson och sen gick jag till IT-avdelningen, och där hade jag hand om avtal och satt mer som i upphandlingarna från de hållet från liksom kravställare för IT. Sen började jag jobba här, ska vi se. Jag gör alla typer av upphandlingar men görs det IT upphandlingar så gör jag de.	
10		
11		
12		
13		
14	<b>N:</b> Jaha okej.	
15		
16	<b>A1:</b> Mm, ja.	
17		
18	<b>N:</b> Jag vet inte om du också är insatt i det här?	
19		
20	<b>A1:</b> Jag tittade lite på vad ni ville veta och...	
21		
22	<b>N:</b> Just de.	
23		
24	<b>A1:</b> Ni får nog ställa frågorna så får vi välja vem som svarar tror jag.	
25		
26	<b>N:</b> Så vi började lite såhär brett om vad studien egentligen kommer handla om. Så är det, vi vill alltså undersöka hur eProcurement system, alltså hur elektroniska inköpssystem påverkar en kommun, och det vill vi göra med utgångspunkt i inköpsprocessen. Så om vi kollar litteraturen och andra studier så är det mer att de listar massa effekter, kostnadseffekter etc. Så det är då precis i litteraturen, så radat man bara upp en massa effekter som en eProcurement system kan ha, minskade kostnader, snabbare orderläggning, men vi vill alltså utgå ifrån själva inköpsprocessen och vill se mer specificerat, verkligen kategorisera var de här effekterna äger rum i processen. Som om man liksom bara har en vanlig, den här [ <i>pekar på inköpsprocessen</i> ], väldigt generiskt men akademisk godtagbar inköpsprocess så är det att man börjar, man specificerar vad man vill ha, man gör behovsanalys så att säga, leverantörsväl väldigt lik i upphandlingen så	
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		

36		att säga, avtal och här kan man se [ <i>pekar på inköpsprocess modellen</i> ], och här börjar den operativa delen av inköpssystemet, man lägger order, man bevakar leverans, man ser om det är något fel eller någon missförstånd, och att man ska åtgärda de så fort som möjligt och slutligen, uppföljning och utvärdering av leverantören och varan, och det leder då till någon leverantörsrankning. [03:11]	
41		Som då det blir liksom, gott tillbaka hit så man vet till nästa gång och de vi vill göra då är lite utgår iallafall från de här ramverket som gör att man har, har processen och sen vill vi klassificera kostnaden så som kostnader kostnadseffekter, styrningseffekter eller organisatoriska. Och de här kan man klassificera i varje bas det blir lite svårt. Utan vi håller oss till de här två så till exempel så brukar en effekt vid eProcurement kan vara att inom just de här faserna när det gäller kostnadseffekter så är det sökkostnad går ner till exempel. Inom order att processerna eller föra igenom en order, lägga en order helt enkelt de går ner också. Om man kollar på styrningseffekter så pratar vi egentligen mycket om relationer mellan leverantören och kommunen, hur den strukturen ser ut och de är liksom alltså avtalstrohet, det är ju ett...	
51	A1	Mm.	
52			
2			
1	N:	Som man ofta nämner, så det är ungefär den här uppdelningen vi vill göra, vi vill liksom inte bara gå så här och liksom pricka in. Vi vill ha resonemang kring det hela och hur ni tänker för det är vi slutligen egentligen känner verkligen skapar värde är att om man kan få en klarare bild om hur varje aspekt interagerar med varandra för inget av det sker i isolation. För det här är liksom ganska bra exempel på att om man har då de här, om man har de här tre grupperingar av effekter eller inverkan så har man kanske kostnader, sökkostnader, eProcurement gör alltså att det blir lättare att identifiera behov, klassificera och specificera vad de man behöver, kostnad för de går ner och kostnaden här är ju inte bara, det är ju pengar klart men det är också tid. Tid är ju pengar här och det leder förstås till att man har högre utbud av leverantörer vilket leder då till en förbättrad förhandlingsposition med leverantörer ha med så leverage så att säga, vilket detta då till att kostnader går ner och att styrningen förbättras för när man har, alltså en starkare förhandlingsposition så leder det ofta till att leverantörsbasen påverkas, antingen krymper eller ligger koncentrerat eller att man har fler o att välja mellan.	
15	A1:	Det ni har varit och pratat med tidigare, vilka, är det privat eller offentlig sektor. [06:00]	
17	A2:	Mhm.	
19	N:	Mhm, de vi har pratat med? Det här är första intervjun vi har	
21	A1:	Mm aha okej, för att det är jätte mycket som ni sagt som vi ser som är intressant men...	
23	A2:	<i>Ja, med en gång tänkte jag liksom på lagen om offentligt inköp och sådant där, gör att det finns rätt så stort regelverk här som styr många av de här sakerna och de ska inte kanske jag prata mer men det är bättre om A1 pratar om det. För de gör ju att vi kanske då, vi gör ju en upphandling och sen har vi en leverantör inom detta område under avtalsperioden vilket gör att man inte, man sitter liksom inte och gör jämförelser med mellan olika leverantörer under en avtalsperiod. Utan det är klappat och klart under den perioden. Jag vet inte.</i>	Bg
30	A1:	Det man kan säga om man börjar... det kan vi för vi har olika infallsvinklar när det gäller, om vi börjar med implementeringen av e-handel...	
33	N:	Mhm	
35	A1:	<i>Jag som har varit helt utanför och egentligen du också för du togs ju in liksom när man tittar, det har inte varit jätte tydligt själva målet i kommunen upplever jag varför vi ska ha e-handel, alltså det ska effektivisera men det kan ju effektiviseras på många sätt.</i>	O
38			

39	<b>A2:</b>	<i>Det gav bättre kontroll på inköpsprocessen och för bättre koll på kostnaderna.</i>	K
40		<i>Då att ha koll på vad som vi faktiskt kom överens med våra leverantörer underlättar administrationen, man får ju automatisk kontering av allting när man har det i inköpssystemet då.</i>	
41			
42			
43	<b>A1:</b>	<i>Attestering, på ett annat sätt.</i>	
44			
45	<b>A2:</b>	<i>Ja precis, kontroll av attestering i förväg istället för när allting är gjort när fakturan kommer i efterhand. Då är köpet redan gjort så att säga så det var egentligen de sakerna som gjorde att man fattade beslut på detta 2005 tror jag det var. Jag anställdes 2008 så att då var de redan klart med att fattat beslut och så vidare och om systemet o så vidare. Det är en modul i vårt ekonomisystem som vi har idag som är ett e-handelssystem idag. [08:20]</i>	O Bg
46			
47			
48			
49			
3			
1	<b>A1:</b>	<i>Ja och det som man upplever när man kommer då senare är väl de liksom är att alltså då att 2005 det är liksom kanske den här klassen att det ska bli effektivt det ska bli bättre, vi har haft problem med att just när du får det bättre och synligare, måste du helt plötsligt hantera det här. Att du har ökad kontroll och den har man riktigt inte tagit höjd för att vad gör vi med allt de här vi får in.</i>	O
2			
3			
4			
5			
6			
7		<i>För de facto är så rent praktiskt så säg att du har handlat för 500kr och får den godkänd och så tar leverantörer 1 000 kr på en faktura då fastnar den och det ska rent praktiskt tas hand om och det inte lite som det blir.</i>	S
8			
9			
10			
11	<b>A2:</b>	<i>Det kan jag säga, dagligen så har vi fakturor där leverantören fakturerar ett högre belopp. Dagligen har vi detta, vilket inte syntes innan och sen så kan man då säga så här: att det kostar att hantera en faktura som då inte matchade.</i>	S
12			
13			
14			
15		<i>Vilket är minimibeloppet för att det är lönt att gå tillbaka till leverantörer och begära kredit för de som de inte höll avtalet på. De håller inte avtalet och ändå så kommer de undan med det för det är dyrare att klaga på.</i>	K
16			
17			
18			
19	<b>A1:</b>	<i>Mm och den hade man inte och överhuvudtaget man gjorde inte en avstamp: var står vi nu 2005 om vi nu säger det var där det startades, hur är avtalstroheten? hur handlar vi? etc. etc. så vi har haft väldigt svårt att göra kanske för den här effekten. [10:02]</i>	
20			
21			
22			
23	<b>A2:</b>	<i>Jämförelserna...</i>	
24			
25	<b>A1:</b>	<i>Vi har gjort lite på kontorsmaterial det är därför jag med här för det är de som avtal som vi haft längst, men det har varit och det är sådana lärdomar som man kan känna att man och sen har det varit såhär visst att det effektiviserat det blir.</i>	Bg
26			
27			
28			
29		<i>Alltså, Lunds kommun består av 12 förvaltningar och kommunkontoret kan man jämföra med en koncernstab. Vi sitter och servar resten av vårdomsorg, socialförvaltningen och sånt där. Så att även om deras arbete har blivit lättare, vilket det blir så småningom, säger inte det att det blir lättare här, alltså någonstans måste vissa arbetsuppgifter göras och denna här har man liksom inte riktigt tagit höjd för.</i>	O
30			
31			
32			
33			
34			
35		<i>För det kan helt klart säga så här att tempot med antalet leverantörer inte är så högt vi skulle vilja ha mycket fler leverantörer, den stora bristen är hos oss eller bristen, vi har inte tillräckligt resurser för det krävs mycket avtalsuppföljning det krävs mycket arbete och det är en svaghet som man kanske skulle ha haft med sig eller liksom i de diskussionerna, var sätter vi de, det är inte så att det försvinner en person därborta och så kommer det en, det funkar inte så och de har varit rätt problematiskt också att förmedla de, vi har försökt visa på det, det är trotsallt det är ju tyvärr en linjär kurva ju fler avtal du tar in det blir linjärt det är väldigt få synergi effekter du får för att du har flera, det vi har haft också problem med är att vi har haft lite för många beställare och det är ett generellt problem som vi har i kommunen, det som man kan tycka är</i>	Bg
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			



44		<i>självlart i ett privat företag att inte så många får beställa, lunds kommun är jätte decentraliserad, jag jobbar och utbildar. A2 utbildar väldigt mycket i, nu får du avbryta när du...</i>	
45			
46			
47	<b>A2:</b>	Nej, nej, visst kör på. [11:58]	
48			
49	<b>A1:</b>	Vi utbildar väldigt mycket vad ska säga praktiskt hur du beställer osv, jag är ute på förvaltningarna och berättar om avtal varför måste följa avtal och politiska riktlinjer	
50			
51			
52	<b>A2:</b>	Det lagliga kan man väl säga.	
<b>4</b>			
1	<b>A1:</b>	Ja alltså.	
2			
3	<b>A2:</b>	Ja, lagliga regelverket	
4			
5	<b>A1:</b>	Ja och vi märker ju så fort, jag var på en skola igår, de har jätte få beställare de har nästan alltså de har fantastisk avtalstrohet de har alltså en helt, sen kan du titta på andra och det är spretigt och det beror nästan alltid på att det är massa beställare. <i>Och det följer och där får du visst med e-handel men då om, om de inte har ordning på sina beställningsstruktur då går de ju och handlar någon annanstans, de kanske inte ens kan e-handel och så har vi ett ledningsproblem, för det har med ledningen anser jag. De ska inte ens godkänna inköpen, och som sagt jag kommer från den privata alltså om jag gick och köpte något jag inte fick så fick jag betala det själv. Jag vet att vi är flera stycken som tycker var är då den hela med e-handel, alltså du ska inte handla där, men vi har ju tittat på effekterna då rent om vi tar liksom större och då fick vi, ett av våra första avtal var kontors leverantörsavtal och då är det så att då har man en netto prislista, det är alltså de produkter som vi efterfrågat och de har tittat på statistik och då sitter en referensgrupp, [13:21] men vi vill ha såhär om vi tittar på statistik så här mycket bör vi handla, det vet man aldrig. Och så lämnar leverantören in den här nettoprislistan kanske, kan säga 250 produkter 300 och sen så vill du ha rabatt på övriga produkter säg kontorsmaterial och då är det bara kontorsmaterial hos den leverantören, för det är väldigt svårt att få in allting i det här men det är de som handlar om de som är bäst. Och så har de varit förut...så innan du hade e-handel så gjorde de en kundanpassad hemsida. Vi fick jobba rätt hårt på att de skulle markera produkterna som var de nettoprissatta, det gör de hemska gärna inte för att de vill gärna att du köper in utanför, det är där de tjänar pengarna på de här icke netto prissatta och på vissa nettoprissatta så är det så billigt ni inte kan förstå så hur billigt det är, och sen så handlar vi så blir de kör in e-handel A2 kör massa utbildningar, de blir ökad och ökad förståelse för e-handel, de som är duktiga förstår det här.</i>	O
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			Bg
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			K
31	<b>N:</b>	Okej.	
32			
33	<b>A1:</b>	På produkterna i e-handel, för det har ju företagen som tagit ut produkterna på de som inte är nettoprissatta [15:00]	
34			
35			
36	<b>A2:</b>	Gungor och karuseller liksom, man hoppas att, man vann avtal på att man hade ett bra netto prissatt sortiment. Det vann man ju avtalet på men om man slipper sälja de här produkterna utan att man istället får folk att köpa de andra sortimenten som är lite dyrare så vinster leverantörer på det. <i>Vi vill ju att man ska hitta de netto prissatta sortimentet i första hand, det är viktigt för oss att det här är väl utmärkt så att våra beställare har lätt att hitta produkterna med bästa pris då, där de har ansträngt, leverantören ansträngt sig för det var där det de vann avtalet på, vi vill ju inte att det ska vara lättast att hitta detta avtal här. [15:48]</i>	S
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44	<b>A1:</b>	<i>Och det har leverantörerna varit medvetna om speciellt den här så att det var en viss frustration, för det ny upphandling av kontorsmaterial måste göras var fjärde år och då är det faktiskt samma leverantör som vinner och där är vi då i denna upphandling väldigt tydliga med att vi</i>	
45			
46			

47		<i>kommer främst att handla av nettoprissatta produkter för att markera och också markera och säga att vi kommer bara handla e-handel.</i>	S
48			
49			
50	<b>N:</b>	Okej.	
5			
1	<b>A1:</b>	<i>Det är undantag, att det är telefon och mejl, och det ska ju verkligen vara undantag när det är kontorsmaterial. Det är ingenting som brådskar liksom. Och det har ju leverantören sett och det här är vår gamla leverantör, vi är så duktiga då på att handla på den här nettoprissatta listan, det kunde vi inte läsa av på priserna. Idag hade vi om man kommer med samma hade vi nog förkastat anbudet som onormalt lågt men då var det inte så. Och då visade sig att när vi går över till att bara handla e-handel på ett år så ökar vi antalet anställda. [16:54]</i>	Bg
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8	<b>A2:</b>	Du har de på bilder.	
9			
10	<b>A1:</b>	Ja det kan vi göra.	
11			
12	<b>A2:</b>	Jag har de på bilder vi kan först titta på det här antalet order via e-handel, 2014 till 2015 då antalet order, vi håller på att öka fortfarande då, om man tittade på hur mycket vi handlar per pengar och så vidare då och vad vi handlar för de så kallade nettoprissatta sortimentet så 2014 så handlade vi av allt de vi handlar, allt de vi handlar i e-handel systemet och 87 procent av de handlade var enligt nettoprissatt sortiment alltså antalet produkter artiklar osv och till året efteråt så är vi faktiskt uppe till 96 procent av de vi handlar är det sortimentet netto prissatt sortiment dvs. de vi har med i systemet som blå boll enkelt för våra användare att söka på, tittar på och vara medvetna om att göra detta inköp. Och så, vi vet om att när vi nu går över till, ja går över till när vi använder e-handelssystemet mer och mer så vet vi om att det är lätt för våra beställare att beställa av en leverantör och till det avtalade priset, ..då...där det bästa priset är då det nettoprissatta sortimentet.[18:24] De har de lätt att hitta detta och de gör medvetna köp då, så det är klart att vi sparar pengar.	Bg
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			K
24			
25	<b>A1:</b>	Ja för att vi sparar ju, och den stora effekten var just att vi tog bort möjligheten att handla någon annanstans, vi tog ju bort webben och de gör vi successivt nu för att nu tycker vi nä men nu är det så liksom där har du...	Bg
26			
27			
28			
29	<b>A2:</b>	Mm, och då gjorde vi en samma, vi gjorde samma jämförelser här de här två åren 2014 så hade beställarna möjligheterna att handla via webben hos kontorsmaterialsleverantören och 2015 hade vi strypt den möjligheten.	
30			
31			
32			
33	<b>N:</b>	Okej.	
6			
1	<b>A2:</b>	Och så sa vi, de här är jättesvårt att jämföra de vi måste försöka ha några former nyckeltal då så vi bollade de här lite grann och så sa vi om vi jämför kontorsmaterial är någonting som har många som använder de så det är lite granna relativt hur många vi är, anställa på kommunen ungefär kan skulle man kanske kunna säga hur mycket handlar ni på de då så att på de ena året till de andra så ökade vi med ungefär 2.5 procent i personal och antalet artiklar då som vi handlade från det ena året till de andra antalet artiklar bara för att få något mätetal då volym antal då ökade vi faktiskt med 3 % så de följer varandra lite granna. Det är ovetenskapligt men man kanske skulle kunna identifiera och säga att såhär någonting då. På det ena året till de andra men inköpsbeloppet minskade pga. att vi strök möjligheten att gå in via deras webb, så att mer än hälften av alla orders tvingades in i e-handel, vissa av de här blir via telefon pga. express osv. och det var lite drygt 25 % där som handlades via e-handel 2014 så att vi ökade den här vilket då innebar att vi minskade faktiskt kostnaderna pga. vi vet om att vi har väldigt mycket medvetnare beställare som hittar rätt saker och gör då ett bättre köp.[20:54] Det hållet.	K
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			O

15	<b>A1:</b>	Men effekten då har blivit av att de här även om mycket irritation kan jag ju säga eftersom	
16		leverantörer visste att det här skulle bli såhär för de har vi diskuterat många gånger att då var de	
17		möjligt för leverantören och välja om man ville förlänga avtalet eller inte, det är det inte längre	
18		men då var det de och de ville inte förlänga för de förlorar 1.4 miljoner per år på bara lunds	
19		kommun för att de hade ju räknat med att vi skulle handla utanför för det har vi gjort förut och	
20		de som var verkligen starkt här det kan jag se är att vi har mycket mer medvetna beställare, de	
21		har lärt sig e-handel och att vi ströp inköpsvägen och vi som sagt ute, jag är ute rätt mycket och	
22		pratar om effekterna för det är inte bara i e-handel har vi markerat vad som är miljömärkt	
23		dessutom och offerter, i en politisk organisation så har det så mycket politiska, alltså du har	
24		policy och riktlinjer som måste följas och det är ju en del av det som vi när vi är ute och försö-	
25		ker berätta om det här, det är en sak att spara pengar men det är andra värden som vi	
26		måste...de tycker det är billigare att gå på Tiger och hela det här, men det är det inte, som då	
27		det är väldigt svårt för vi håller väldigt mycket mer på etiska krav, så det är väl de rena effek-	O
28		terna som vi har sett och så att jag är ganska säker på att priserna liksom vid nästa upphand-	
29		ling kommer bli högre än vad de är nu.	
30			
31	<b>N:</b>	Jaha okej.	
32			
33	<b>A1:</b>	På grund av det, kommer det inte bli lika höga som affären för de hade inte men de kommer bli	
34		högre för de är löjligt låga och samtidigt säger vi att en penna behöver inte kosta 2 öre, det	
35		finns inget värde i sig att vi ska även där fresta på med löner bara för att man får pennor eller	
36		vad det nu kan vara för någonting men det blir ändå bättre priser men det kommer bli en effekt	
37		jag tror kommer se.	
38			K
39	<b>A2:</b>	De kommer inte bli så dumpade som...	
40			
41	<b>A1:</b>	För de är löjligt dumpade nu.	
42			
43	<b>A2:</b>	Pärmar för 80 öre, är det skäligt? [23:10]	
7			
1	<b>A1:</b>	Och då har vi också fått problem med leverantörerna för då vi kanske har angivit en inköpsvol-	
2		ym, säg att vi tror en pärm kostar 10 kronor säger vi på förra avtalet, ja men det verkar rimligt	K
3		och så var det en inköpsvolym på kanske 4000st sen helt plötsligt så kostar en pärm 80 öre men	
4		då kan du ändra ditt inköpsmönster för helt plötsligt börjar alla köpa pärmar istället för map-	
5		par säger vi. Men alltså det är den som är effekten.	
6			
7	<b>A2:</b>	Och då kan alla elever få varsin pärm i skolan, för de där är verkligen ingenting som kostar	
8		skolan någonting extra, det är väl bara att var och en få sin egen pärm det kan man kosta på	Bg
9		sig från skolans håll	
10			
11	<b>A1:</b>	Och det har vi haft problem med, och det har vi nu tagit höjd för i våra upphandlingar att om	
12		en leverantör går in med ett väldigt lågt pris måste de vara inställda på att det kan bli ett för-	
13		ändrat inköpsbeteende naturligtvis för det har varit en väldig utmaning så det är ju en ren ef-	
14		fekt av det här. Så att säga, jag tror på de stora hela blir det ju lägre kostnader, du har effekti-	K
15		vare inköp, du vet vad du ska göra nu kan vi väl ärlighetens namn säga det kommer ju bli	
16		mycket bättre vårt inköpssystem, nu kan det ibland vara lite svårt om man inte vet, alltså	
17		många, vi gör en katalog liksom i en fysisk form som de kan ladda ner och den vet vi att många	
18		använder för att slå in numren.	
19			
20	<b>A2:</b>	Mm.	
21			
22	<b>A1:</b>	Det är den inte, det är liksom inte en jättesexig sida precis, själva	Bg
23			
24	<b>A2:</b>	Nä men, mmm. [24:41]	
25			
26	<b>A1:</b>	Men de kommer ju bli, de ska göra de mer som en vanlig som du gick på vilken webbsida som	

27		<i>helst vilket jag tror kommer bli väldigt positivt.</i>	K
28			
29	<b>A2:</b>	<i>Men jag tror alltså i de stora loppet så blir det ju billigare ändå och vi vet vad vi får och vi kan följa våra miljökrav osv och du får medvetande beställare så att där sänker vi kostnaden. Det är alltså svårt att mäta den reella kostnaden.</i>	
30			
31			
32			
33	<b>N:</b>	<i>Absolut. [25:10]</i>	
34			
35	<b>A2:</b>	<i>Jag har hört att Luleå kommun gjorde en, höll ett föredrag bland annat när de gjorde just mätningarna före och efter att de införde e-handel för just kontorsmaterial, det är svårt att mäta sådana här saker för många av avtalen konteras på så många olika konton som är på flera olika leverantörer och kan användas på andra konton också. Men kontorsmaterial just är ett av de få som är ett rent konto som används bara på ett avtal, så där är ett av få som går att mäta så just Luleå kommun gjorde en mätning före och efter att de införde e-handel och de sa att 'vi sänkte kostnaderna, halverade dem', de halverade inköpen kostnaderna för inköp av kontorsmaterial från före till efter att de införde e-handel bara genom detta. [26:13] Ja det är allt de gjorde då, vi bytte kod plan också i samband med, under den här tiden så att det har varit svårt också att göra den här jämförelsen rakt upp och ner för oss. Så det är några anledningar, så det är lite svårare.</i>	K
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
<b>8</b>			
1	<b>A1:</b>	<i>Man ser också den här mognaden, och sen så jag vet inte om ni följt det i tidningarna men det har varit ganska ansträngt ekonomiskt läge men nu börjar det bli lite bättre till 2017 men lunds kommun så jag märker också när jag är ute och pratar lite med folk, alltså att det finns en medvetenhet nu att vi måste, alla har effektiviserings krav på sig och jag visar upp en inköps korg på om du köper på nettoprissatt, vad ska man säga, av produkter på avtalet som är inte nettoprissatta... det som vi pratade om</i>	O
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8	<b>A2:</b>	<i>Övrigt sortiment.</i>	
9			
10	<b>A1:</b>	<i>Övrigt sortiment och säg att om du ska gå ner på Gleerups, och i dagsläget i 4 eller 5 produkter tror jag så kostar 6.50 kr den netto prissatta, och kostar typ 178 kr om du går på Gleerups. Det är otroligt stor skillnad.</i>	
11			
12			
13			
14	<b>N:</b>	<i>Ja, det är stor skillnad.</i>	
15			
16	<b>A1:</b>	<i>Nu kommer den inte att bli men säg att det kanske kostar 20 kr det är ändå, eller till och med 30 kr det är ändå en jättestor skillnad liksom och det blir väldigt tydligt <i>men som sagt en stor grej i det här är att ha duktiga beställare</i></i>	Bg
17			
18			
19			
20	<b>N:</b>	<i>Jaha okej.</i>	
21			
22	<b>A1:</b>	<i>Alltså det kräver rätt mycket och att chefer/ledning förstår att om det ska vara lyckosamt, jag tycker många gånger att det tagit onödigt lång tid det här, det hade kunnat gå snabbare om man hade fattat och varit väldigt tydlig med sitt mål. Att man, varför gör man det här? Jag har aldrig riktigt kunnat se det målet som kommer in efteråt att: varför vill vi göra det här?</i>	O
23			
24			
25			
26			
27	<b>N:</b>	<i>Jag tar och tänker lite på när det gäller just inköpspriset av någonting, har de varit väldigt lågt t.ex. men att det kan komma att öka?</i>	
28			
29			
30	<b>A1:</b>	<i>Mm.</i>	
31			
32	<b>N:</b>	<i>Men just i takt men att ni håller på att förbättra de här systemet interna katalogen när man ska behöva trycka in, att de indirekta kostnaderna alltså själva kostnaden att lägga order t.ex. det är där det effektiviseras.</i>	K
33			
34			
35	<b>A1:</b>	<i>Jaa.</i>	

36	<b>N:</b>	<i>Där förbättringarna ligger så att säga.</i>	
38			
39	<b>A1:</b>	<i>Det skulle jag vilja säga att, och ju mer rättare sagt min bror jobbar som lärare här på skola och de skulle beställa sina läroböcker, och han var så arg på systemet, det var så dåligt och allting var så dåligt och så frågade jag: 'hur många gånger beställer du per år?' En gång per år, det är inte så himla lätt att ha ett system och så sa jag: 'Vad säger ni om ni tittar istället på det ni ska ha och går till en beställare och så gör den det, så då har ni hela den miljöbiten att det kommer en lastbil för alla böckerna', och ja, nu har de gjorde det, och då blir det mycket mer effektivt. Nu vet de precis var de ska gå och etc. Så det är klart att det blir mycket mer effektivt.</i>	K
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
9			
1	<b>A2:</b>	<i>Sen har vi beställare i organisationen som [29:30] när det gäller vår måltidsservice organisation som står för all matlagning och matdistribution och allt sådant här i lunds kommun, de beställer varje där varje beställare beställer mellan 400 och 1500 order per år om det räcker, för de tycker de det här är ju inget svårt, det här är verkligen enkelt, effektivt, jag har jätte bra koll på allt vad jag köper, jag får ut inköpsstatistik på detaljnivå, jag vet, jag har järnkoll på detta, så att det är klart vem pratar du med? vem pratar du om? har du erfarna beställare som är medvetna om hela vår inköps, vad heter de? måltidsverksamhet de är jätte medvetna om att alltid köpa netto prissatt sortiment det är bara så. Det är miljömärkt och det är fairtrade och allt, det är ytterst medvetna beställare som gör jobbar med detta, och det hade de gjort oavsett om innan ringde eller gick på leverantörernas hemsida eller gör de här i vårt egna system idag. Styrkan med att ha de i egna systemet är att våra avtalsansvariga godkänner ju prislistan här på sortimentet här och jämför det med de avtalet som vi har så att alla beställare vet exakt vad och ser här i systemet och när fakturan kommer så jämför de med de som ligger i systemet, så det är fantastiskt enkelt att se att fakturan stämmer eller inte stämmer. Så det är en oerhörd styrka men det ställer så klart krav på administrationen här centralt.</i>	Bg
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17	<b>A1:</b>	<i>Ja, alltså, och därför det så svårt att mäta för vår arbetsbelastning har ökat jätte mycket i förhållandevis, förut var det ett avtal och så godkänner du och så var det bra med det. Och så gjorde man en revidering varje år av priserna, kanske om de fick. Det går inte att jämföra med de avtal som vi inte har någonting, det är inte alls på samma sätt så att det är de att man flyttar de där arbetsmomenten och vi sitter inför utmaningar t.ex. med de här alla avvikelserna för oftast varför det bli avvikelse det är för att leverantören har ett annat pris eller debiterar ett annat pris på den här produkten som inte är nettoprissatt, det är inte så ofta det är netto prissatt för de har ju sina prissystem och det här är en liksom Excel som kommer hit så där har vi.</i>	S
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26	<b>A2:</b>	<i>Nej det är de ju inte.</i>	
27			
28	<b>A1:</b>	<i>Eller vad det nu är.</i>	
29			
30	<b>A2:</b>	<i>Det är EDI-filer [32:26]</i>	
31			
32	<b>A1:</b>	<i>Jag vet men det hänger inte ihop med deras affärssystem, de drar ut det, och där har vi ju haft stora problem vilket har gjort att vi ställer rätt tunga viten</i>	
33			
34			
35	<b>N:</b>	<i>Okej.</i>	S
36			
37	<b>A1:</b>	<i>I upphandlingar, vi har precis börjat med att alltså det betyder att vi säger att när en prislista som ska in i e-handeln har uppdaterats antingen med de nettoprissatta produkterna men även med icke nettoprissatta, utan de här andra för de kan komma ofta då när vi har godkänt prislistan vilket vi har, där är vi väldigt snabba det är högprioriterat hos oss att när en leverantör skickar in en ny prislista så har vi ett system att i princip vem som helst kan ta upp den i vår organisation och kan godkänna den, sen om det är stora problem det är inte så ofta vi inte godkänner, för då tar man hellre problemet sen för att just slippa allt de här. Men om vi har godkänt de, har de fyra timmar på sig att göra nya prislistor för de måste ha prislistor PDF format, de måste uppdatera, ja vi har olika detaljer. Det här har vi så stora problem med och så</i>	O
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			

46		<i>vi får se hur det fungerar vi har än så länge inte, vi kommer ta de om några veckor nu när vi ska implementera nytt avtal faktiskt med kontorsmaterial att de måste förstå för det är väldigt</i>	O
47		<i>arbetsamt, så visst kostar det, jag tycker det är svårt, du kan mäta de här effekterna men förut</i>	
48		<i>behövde vi inte det, nu sitter vi två på e-handel som kostar x antal. Vi gör mycket mer arbete än</i>	
49		<i>vad vi gjorde tidigare. Som sagt har vi gjort den linjära kostnadsschema liksom.</i>	
50			
10			
1	<b>A2:</b>	<i>Samtidigt har vi idag en mycket större kontroll på. Om leverantören håller sina avtal eller inte och det som du sa inledningsvis men vad gör vi av informationen av att de inte följer vårt avtal</i>	S
2		<i>eller inte. Hur mycket detaljer kan vi alltså, när ska man larma på detta, alltså för två kronor så</i>	
3		<i>är det verkligen inte värt administrationen kring att jobba med detta men när det blir större</i>	
4		<i>diffar då man ser ett systematiskt och de är fel på detta, de prisar fel och det här är konsekvent</i>	Bg
5		<i>fel då får man larma på leverantören liksom, vad gör ni här och vad är si och så, här får ni</i>	
6		<i>själva kreditera detta eller vad det nu kan vara då. Som sagt vad gör man av information om att</i>	
7		<i>saker är fel, och när.</i>	
8			
9			
10	<b>N:</b>	<i>När det värt att göra något åt det?</i>	
11			
12	<b>A2:</b>	<i>Ja, precis.</i>	
13			
14	<b>A1:</b>	<i>Ja men vi har haft diskussion på livsmedel, på livsmedel har man väl gjort en tolerans på 10 %</i>	Bg
15		<i>för att livsmedel är en bransch där priserna går upp eller ner, jag skulle inte vilja göra på</i>	
16		<i>kontorsmaterial men frågan är vad det kostar oss att liksom hålla på med det här. Nu får vi ju</i>	
17		<i>se, alltså jag ser inte de här som med vite får vi vad den effekt är, annars måste man kanske till</i>	
18		<i>slut ta diskussionen igen är det värt att det ligger 10 % diff., jag vet inte det är bara taget ur</i>	
19		<i>luften, för det kostar jätte mycket där här [36:08] att vi inte liksom får igenom de systemet att vi</i>	
20		<i>inte kan.</i>	
21			
22	<b>N:</b>	<i>Hur kunde ni att så, systemet inte har påverkat administrationskostnaderna tillräckligt väl för att</i>	
23		<i>det ska vara lönt att göra någonting åt det även om det är liksom en beställning på ett väldigt</i>	
24		<i>lågt belopp. Administrationskostnaderna är fortfarande ganska påtagliga? Eller det är har de</i>	
25		<i>sjunkit jättemycket?</i>	
26			
27	<b>A2:</b>	<i>Man brukar säga att om vi bara säger vad kostar en faktura att hantera överhuvudtaget? det</i>	Bg
28		<i>finns alla kostnader 30kr, 150kr, 450kr det finns nog inget företag som har kunnat säga att det</i>	
29		<i>här kostar si och så mycket men få in en faktura, den hanteras av den personen och den perso-</i>	
30		<i>nen och den personen osv i detta fall då så kommer den in och så larmar systemet om att det är</i>	
31		<i>fel pris jaha då kommer vi då att granska den och kontrollera den och sen kollar vi med avtalet</i>	
32		<i>är det lönt att göra någonting åt detta, ja eller nej osv. Hur mycket, lång tid tar de att hantera den</i>	
33		<i>fakturan, kostar det 150kr i arbetstid eller vad kostar det då? det är en parameter då på när är det</i>	
34		<i>lönt att göra någonting åt någonting då och vad kostar då att beställa och hur lång tid tar de att</i>	
35		<i>beställa, ja du kan faktiskt slänga ihop en beställning ganska snabbt, du kan kopiera en gammal</i>	
36		<i>beställning det går ju jättefort, och fått in den.</i>	
37			
38		<i>Så att jag menar att lägga en order är ju egentligen inte en jättestor kostnad arbetstidsmässigt</i>	Bg
39		<i>om du är i en vana osv då. Men är du en sällan användare kostar de mycket mer eftersom det</i>	
40		<i>tar lång tid och den personen måste gå fråga någon annan också och ändå blir det fel kanske.</i>	
41		<i>[38:08]</i>	
42			
43	<b>A1:</b>	<i>Ja, vi hoppas ju på att vi ska få in mycket mer avtal i e-handeln och jag vet, jag som sitter</i>	Bg
44		<i>mycket med IT vi hoppas hitta funktioner där, vi tittar också på som kommit nu funktioner så att</i>	
45		<i>ungefär att, säg att inte jag lägger själva ordern men jag kan lägga en beställning i systemet</i>	
46		<i>som går direkt till min chef som sen godkänner den. Det är inte implementerat i sig alltså vi har</i>	
47		<i>inte börjat jobba med dem.</i>	
48			
49	<b>A2:</b>	<i>Att man gör samlingsordrar för en till exempel hela stadshuset då, de som beställare kontors-</i>	

50		<i>material i stadshuset skickar den till kontorsservice som sen samlar ihop alltihopa till en och samma order, och sen kommer en samlad leverans, det blir ju effektivt leveransmässigt, postmässigt osv och sen blir det en plocklista där på att man hämtar sina saker som man beställer</i>	Bg
51		<i>då. Den är, vi är inte igenom den ännu, den är ny för någon vecka sen tillbaka. Så vi ska få igång den här nu i några veckor hoppas vi, och det är ju då ett sätt på att effektivisera vår ordertider och alla ledtider [39:29]</i>	
52			
53			
54			
55			
56			
57	<b>A1:</b>	<i>Jag tror ju generell, alltså jag tror ju naturligtvis på systemet, absolut och mycket med just det här med avtalstroheten. Jag tror det blir ju effektivt men det är svårt att mäta det hela, om man är effektiv med det hela. Det går ju tillbaka till målet, alltså vad är det egentligen? ... det är avtalstrohet. Och inte bara avtalstroheten legalt, vi ska ju hålla avtal det ska man göra, det måste vi göra. Men också alla de politiska målen. Alltså det finns ju andra värden. Sen är det så att det blir ju mer effektivt när du väl får det. Men likaväl som du går på Åhléns och handlar så betyder det inte att det går snabbare att handla på webben. Det behöver inte vara, men klart jag måste ju ta mig till Åhléns och handla osv men det beror ju på vilka värden man sätter. När vi hade vårt beställningssystem på Sony Ericsson, som ändå var gjort i den bemärkelsen att där man själv la en själv, det var inte jag som la beställning utan gick till min chef, det var ju så komplicerat att folk skrek varje gång. Och då var det ju sällan, det var ju baserat på sällan beställare, sådana som vi som inte egentligen skulle beställa. Det var det enda sättet att göra det på. Så det var jättebesvärligt och om det var effektivt eller inte det vet jag inte...</i>	Bg
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66			
67			
68			
69			
<b>11</b>			
1	<b>A2:</b>	Men minskade antalet inköp?	
2			
3	<b>A1:</b>	<i>Förmodligen gjorde det, för man blev helt tokig haha för det var otroligt komplicerat och sen så gjorde man det kanske bara en gång om året. Det är svårt det här, vi ställer oftast inte men de flesta produkter och varor som vi har i e-handeln idag är upphandlat genom lägsta pris och då är det jätte viktigt att poängtera att lägsta pris har ingenting att göra med kvalitet att göra. Utan det handlar om att dem här och dem och dem här kraven skall vara uppfyllda och när du har uppfyllt dem så är det lägsta pris som gäller, det är bara en utvärdering. Och har ingenting med kvalitet att göra, det kan ju kosta jättemycket...</i>	Bg
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12	<b>A2:</b>	<i>Ja, men man ställer transparenta krav. Du kan inte säga att man vill ha Zoégas kaffe utan det ska vara bryggmalet och si och så, en bordskiva ska vara minst 2.5 cm tjock och den ska vara si och så, du ställer transparanta krav i en upphandling, du kan inte ställa specifika produktkrav.</i>	
13			
14			
15			
16	<b>A1:</b>	<i>Och just det här med att kvalitet inte har med pris att göra, så vi har ju inte den här effekten som du visade på här [pekar på papper] där du ville jämföra leverantörerna och priserna.</i>	
17			
18			
19	<b>N:</b>	<i>Jo men det här med att minskade sökkostnader gör det lättare för dig att hitta leverantörer och produkter.</i>	
20			
21			
22	<b>A1:</b>	<i>Ja och det får du i den bemärkelsen i att: vi försöker lite poängtera att 'skit i den som är leverantören. Det är egentligen helt ointressant om det är företag A eller B. Du ska ha en penna.</i>	
23			
24			
25	<b>N:</b>	<i>Men vill du inte ha både A och B. Vill du ha valet?</i>	
26			
27	<b>H:</b>	<i>Att kunna välja.</i>	
28			
29	<b>A2:</b>	<i>Nej, lagen om offentlig upphandling är att du har en leverantör.</i>	
30			
31	<b>A1:</b>	<i>Sen kan du ha på vissa avtal, vilket vi har på några avtal, att man ska kunna konkurrensutsätta leverantörer. Vilket vi inte har implementerat än. Vi har inte kommit dit. Och där får du den (ökning i Supplier availability)</i>	Bg
32			
33			
34			
35		<i>Och kan hitta det bästa priset för den just produkten. Det kan komma, det är lite svårt då det</i>	S

36		<i>kräver rätt mycket av beställaren och varken vi eller framförallt vår organisation är inte mogna för det än. Och det har vi nu, även utan e-handel och den är svår...</i>	
37			
38			
39	<b>H:</b>	<i>Men säg att ni har en leverantör och han uppfyller inte kraven eller klarar helt enkelt inte av leveransen har ni möjligheten att kontakta någon annan? [44:01]</i>	Bg
40			
41			
42	<b>A1:</b>	<i>Nej det funkar inte så. Det som händer, säg att vi har ett avtal för kontorsmaterial med företag A och säg att dem har vunnit och så har vi deras priser och sen in i e-handeln. Vad som händer är att till slut, kommer till en punkt att de inte kan fortsätta avtalet, ja då får man säga upp avtalet och göra en ny upphandling och ett nytt avtal</i>	Bg
43			
44			
45			
46			
47	<b>H:</b>	<i>OK, så ni kan inte ha en back-up typ?</i>	Bg
48			
49	<b>A1:</b>	<i>Nej, du kan inte ha back-up men du hade kunnat ha tre leverantörer för konkurrensutsättning, där du har tre olika men där är vi inte än fullt ut, men den mognaden finns inte hos oss och för den kräver rätt mycket kontroll. Så normalt har du bara ett avtal för ett område. Och så kommer det nog vara ganska länge, annars blir det för omfattande.[45:00]</i>	Bg
50			
51			
52			
<b>12</b>			
1	<b>A1:</b>	<i>Sen ska man också komma ihåg att vilket var jätte svårt för mig när jag kom hit för jag jobbat på It bolag, här när man ska byta en plattform, typ bara datorerna, bli folk helt galna. Men på Sony Ericsson var det ingen som ens frågade oss, man bara bytte ut och så var det där en dag, du kunde inte ens gnälla annars hade du inte jobbat där, men här är det inte samma sak, här är det långa processer och det har alltid varit så här. Det är inte så lätt, man får skynda långsamt men ändå peka, jag tror att...</i>	Bg
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8		<i>Sökkostnaderna här, menar du direkt att hitta produkterna?</i>	K
9			
10	<b>N:</b>	<i>Precis, och behovsanalys.</i>	
11			
12	<b>A1:</b>	<i>Och den har ju naturligtvis gått ner och den är beroende av hur duktiga beställare vi har.</i>	K
13			
14		<i>Har du duktiga beställare går det snabbt och har du sällan beställare så klart att det tar sin tid.</i>	
15	<b>A2:</b>	<i>Det går ju aldrig att slå att ringa och prata med Karin hos kundsupporten hos leverantören som vet vad du brukar handla, de här och de här sakerna, sen har vi fått in en grej också, och lång tid tog det samtalet, tror du? Det är alltså två olika kategorier av beställare.</i>	Bg
16			
17			
18			
19	<b>N:</b>	<i>Men där är ni alltså inne när ni kommer till den punkten organisatoriskt, här är det alltså viktigt att man etablerar träningsgrupper och är ute och föreläser som ni beskrev det. Vill ni hålla med mig att: hur än effekterna/fördelarna av ett e-handelssystem, så är plattformen för detta att det även finns en organisatorisk förändring också att man är ute och lär ut och föreläser om de, ligger till grund för allt annat. [47:00]</i>	
20			
21			
22			
23			
24			
25	<b>A2:</b>	<i>Att införa ett e-handelssystem/process är inte att införa ett Office-paket, utan det är att ändra ett beteende, det är en ny process så det kräver hela vägen uppifrån och ner, att du har ledningen med dig och mellanchefer som säger att detta är så vi ska göra, för det är väldigt jobbigt att förändra en process. Jag menar: istället för att ringa till Karin på kundsupporten som vet allt om dig, så ska du nu ringa själv, som vet vad jag ska ha, ska jag börja leta själv och vara medveten om det ena och det andra. Det är att införa en ny process. Och därför är det viktigt att cheferna säger att ” dem här sakerna kan vi vinna, men i början kan det vara svårt för er.” Det är jätte viktigt att man gör alla de här sakerna. Det är vad det innebär att införa en ny process eller ett system.</i>	Bg
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35	<b>A1:</b>	<i>Detta har vi inte haft överallt.</i>	
36			
37	<b>A2:</b>	<i>Nej inte överallt.</i>	



38	<b>A1:</b>	<i>Sen finns det intresse och sen är attityden viktig, alltså: 'ingen skall tala om för mig att...' Det finns mycket sådant. Min förra kollega jobbade på [stort privat bolag] när de införde e-handel och där gjorde man bara fel en gång. Sen fick man duktigt smisk på fingrarna. Den har jag väl saknat personligen: 'du får pröjsa själv, jag har ju sagt var vi ska handla någonstans'. Den kulturen har vi inte här, vilket jag tycker är konstigt, vi ska ha raka rör. Vi har haft händelser där förvaltningar har köpt datorer på helt fel avtal och jag reagerar. "Aa men det är inte datorer, det var mycket det rörde sig om, nå men det är inte datorer det är pedagogiska verktyg".</i>	Bg
39		<i>Ja, men det är faktiskt inget som du bestämmer, hur hög chef som du än är, att definiera som du vill, ett avtal har inte med LOU att göra. Vi måste följa avtalslagen. I den privata sektorn har man sina utmaningar också men man är mycket tydligare för här i Lunds kommun har vi en kommundirektör och sedan 12 förvaltningsdirektörer, men kommundirektören är inte riktigt chef över de andra heller. Utan när alla är glada och på gott humör så går det bra men när man inte är det då känner man att "nej, jag kör så här istället".</i>	
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
13			
1	<b>A2:</b>	Precis, man tycker att just vår förvaltning är lite speciella.	
2			
3	<b>A1:</b>	Det är mycket sådant. Det finns många utmaningar, det är rätt väg och det vi ser utifrån upphandlingsenheten när det kommer de här kraven på kostnadseffektiviseringarna, effektiviseringar, ja vilket bara betyder att man ska spara pengar så ser ju vi en mycket större öppenhet och mognad, vi ser ju en förändring. Och det som är väldigt positivt är ju att vi äger ju vår egen statistik. Hur vi handlar och vad vi handlar. Men vi har gjort de mycket dyrare om de inte kommer i tid. Man vill äga sin egen statistik. Men vi har ett mantra här att det är en mänsklig rättighet att få beställa här. Vilket är jättekonstigt. Jag tror att av 9000 anställda så är de kanske 3500 som beställer.	Bg
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12	<b>A2:</b>	Ja kanske utanför systemet. Men i e-handelssystemet har vi ungefär en 600 aktiva beställare i e-handel systemet. Och av dem är det kanske 300-400 som är riktigt frekventa. Men sen har vi många som springer runt i stan och till IKEA osv men det är ju inte e-handelssystemet...	
13			
14			
15			
16	<b>A1:</b>	Vi försöker, med e-handel kan du ju få bestämma vem ska få beställa. Till exempel för IT-köp (som inte är e-handel) så har vi en grupp kanske 200 personer som har fulla beställarrättigheter, det är bara dem som får beställa. Det har vi gjort med leverantören, skickat lista till och sen på vilka de får beställa. Och sen ser man ju i ekonomisystemet när man har handlat från andra ställen har det varit dem som inte fick, men då har de fått lov av chefen. Och det är ju allvarligt. Så, e-handeln är bra. Jättebra, tycker jag och den kan alltid bli bättre. Till exempel, med läromedel har vi en punch-out lösning. Det betyder att du går via systemet in i en extern, deras webbutik.	Bg
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25	<b>A2:</b>	Och då får man hela ordern konterad och klar precis som på alla andra beställningar som man gör här. Och all ekonomisk administration är hanterad från början och när fakturan kommer kan man jämföra det med priset som man hade vid ordertillfället precis som på alla de andra order. Så det är det man vinner på när man har en sådan här punch-out lösning som ligger i vårt system. Återigen, vi får in inköpsstatistik och så använder man webbutiken hos leverantören. Och det används oftast när man har väldigt många...	K
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32	<b>A1:</b>	Läromedel.	
33			
34	<b>A2:</b>	Läromedels artiklar (till exempel boktitlar, med 12 miljoner titlar) så kan man aldrig skicka över en Pricat (pris-produktkatalog) till oss. Det blir för mycket. Fungerar dåligt. Samma sak gäller för associativa artiklar i en datorleverantörer till exempel. Har du den här datorn behöver du dessa saker som tillhör vår, byter moderkort, de som associerar är också svårt att lägga på priskatalog systemet. [54:39]	Bg
35			
36			
37			
38			
39			
40	<b>A1:</b>	Precis, sen har du datortillbehör och sådant som har mycket spottpriiser. Det går inte att hålla på samma sätt,	
41			
42			

43	<b>A2:</b>	<i>Det ändras fort och då vill man kunna dra fördel av det.</i>	
44			
45	<b>A1:</b>	<i>Som sagt, vi har kommit långt. och det är större och större mognad, men det har sina utmaningar men det man ska ta med sig är att det är mycket jobb med organisationen beroende på vad det är. Det hade vart en annan grej om vi hade varit ett ungt IT företag. Men det pratar vi inte om här.</i>	Bg
46			
47			
48			
<b>14</b>			
1	<b>N:</b>	Tillåter e-handelssystemet en aggregering om e-handelssystemet, samlar ihop era köp tillåter en aggregering av era order/behov? Ni pratade om det lite innan om kommuner/förvaltning, där man lägger ihop era behov till ett samlat inköp. Känner ni att e-handels system verkligen möjliggjort detta eller något som ni haft innan? [55:38]	
2			
3			
4			
5			
6	<b>A2:</b>	Nej, den funktionen som vi pratade om samordnad, att man lägger samordnad order, det är en funktion som installerades här nu för en vecka sen, vi har två stycken uppgraderingar av systemet per år och den som är gjorda här nu för ett par veckor som innehöll denna funktion, möjlighet till denna funktion. Nu ska vi ta igång denna också då, den kommer inte bara av sig själv, utan vi måste förbereda, hur ska organisationen se ut? vem är den kanske som är den samordnade rollen som är navet där alla satelliterna skickar in order till, alla som sitter på olika avdelningar på stadshuset som skickar till kontorservice t.ex. som en gång i vart fjortonde dag eller en gång i månaden skickar en order till kontorsmaterialsleverantören sen så kommer ordern då sen så delar han upp den som en plocklista till dem olika. <i>Det finns några förberedelser, men man tar inte det igång hux som flux utan man måste förbereda så att organisationen vet om att när jag skickar en order får man inte den imorgon. Utan den går igenom så för att det är samordnat, det finns miljöeffekter och kostnadseffekter och hanteringseffekten på detta som då blir gynnsamma för hela organisationen. Så att man vet om detta så det är måttligt med förberedelser till innan vi sätter igång. [57:08]</i>	K
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21	<b>A1:</b>	Om vi har det som ett projekt just inom vår verksamhetsplan på upphandlingsenheten, så sa vi då att vi ska titta nu på om vi kan få till de på stadshuset, och får vi de så ska vi titta på resten av organisationen, vilka avtal som kan vara aktuellt och hur vi kan få de t.ex. på arbetsförmedlingen sitter tre förvaltningar och kristallen sitter 5 förvaltningar om man kan få till de men vi börjar här för än så länge hade så som systemet var förra veckan hade inte fungerat bra så att det skulle vara väldigt positivt och just för de här med transporter, väldigt mycket med transporter.	
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28	<b>N:</b>	Ja precis.	
29			
30	<b>A1:</b>	För här är det inte så positivt när det går så många transporter så vi får väl se men önskan hade varit sådan men det är.	
31			
32			
33	<b>A2:</b>	<i>Åter igen, det är ju alltid beställaren bakom kulisserna och mognaden hos dem hur det kommer fungera, det är de som gör om saker och ting fungerar eller inte. Vad vi har för några som är med på detta då, har vi erfarna beställare så fungerar nästan allting alltid var man än fixar till, hur förändrar man de här för att få de här effekterna, det ska effektiviseras. Och har vi omogna beställare så blir det jobbigt varje gång såklart för då ändrar man i rutiner som de har haft svårt att lära sig den då, sen så förstör man det.</i>	Bg
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40	<b>A1:</b>	Den är också pedagogiskt i form av, alltså jag har pratat med chefer och de andra liksom det beror på liksom: "ni attererar också, ja men det kommer ju så mycket." Det låter hemskt sådär men man känner såhär: det är ju faktiskt skattepengar, man måste faktiskt ta den tiden för att det här blir rätt mycket pengar till slut så det är på alla nivåer väldigt pedagogiskt att nöta in de. Som sagt effektiviseringskraven är bra ibland, alla blir lite vakna och man måste, vi hoppas på men än så länge har vi inte.	
41			
42			
43			
44			
45			
<b>15</b>			

1	<b>N:</b>	Ni pratade mycket om [59:30] de här med interna service att man liksom tar tiden att lära ut om systemet och vad det kan innebära och det påverkar inköpsfunktionens ställning i en organisation och i sin tur e-handel som ett verktyg. Är det någonting som ni har känt har hänt sen man implementerat det här systemet, att ställningen på procurement (inköp och upphandling) har ändrat i organisationen eller är det fortfarande av en som man oftast ser en operativ stödfunktion och inte så mycket en strategisk funktion?	
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8	<b>A1:</b>	Ska jag..?	
9			
10	<b>A2:</b>	Du kan ju börja, du kan säga hur det har varit innan...	
11			
12	<b>A1:</b>	Jag skulle vilja säga så här att först och främst har upphandling som bara i sig ökar hela tiden med medvetenhet med media, upphandling för tio år sedan pratades särskilt inte mycket om. Det vet ni säkert om, så det finns en helt annan fokus på upphandling som inte fanns förut och inköp förut så ser inte politikerna längre, nu styr man genom upphandling, du vill ha vissa olika krav du ska uppnå, vissa politiska mål förut var det bara att man skulle få bra priser.	
13			
14			
15			
16			
17			
18	<b>A2:</b>	Vi skulle ha så mycket som möjligt ekologiskt inom lunds kommun, vi skulle få så mycket som möjligt fair trade, och vilka mål sätta på det. Och 2020 så ska 100 % vara ekologiska grönsaker, de här sakerna, finns så mycket ekologiska grönsaker att vi ska kunna ha 100 %? Alltså vilka krav och politiska mål har kommunpolitikerna ställt och hur rimliga är de?	
19			
20			
21			
22			
23	<b>A1:</b>	<i>Vad jag menar är, jag vet inte om e-handel i sig har gjort att, det är så mycket annat som har, du har ju gjort, det är ett verktyg som hjälper de så att säga är insatta och de har ju sett fördelar av de och de kan se priser etc. på ett annat sätt men sen är det mycket så att vi ska ha vita jobb och det ska inte vara pengar till skatteparadis. Allt detta ska vi lösa genom själva upphandlingen, men det är det de vill helst. Det är väl, men sen har du (A2) säkert en annan uppfattning, men jag ser upphandling och inköp har gått upp på en annan nivå. Vi har de effektiviseringskraven och vi har media med varannan dag. Vi har nu all sociala krav, alla de här kollektivavtalen. Det finns en medvetenhet om upphandling och inköp som jag inte upplevde fanns för 5 år sen när jag började med det. Och när jag är ute så får jag mycket mindre kommentarer om att 'vi vill göra si eller så', att polletten ramlar ner man pratar om, om ni handlar på tiger eller Biltema. Vi jobbar mycket med etiska krav här, hur vi ställer de och följer upp, med i avtalen och gör revisioner både i framförallt Asien och fabriker. Vi har ingen aning om Tiger eller vad nu är, den typen av företag. Så att överlag så ökar medvetenheten om det här på ett annat sätt.</i>	O
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38	<b>A2:</b>	Vi kan säga så här när det gäller e-handel vi drog igång på bred front 2012 hade vi vårt stora införande projekt där vi utbildade 1200 beställare och beslutsassistenter i systemet och det innebär att man inte kan göra detta på en eller två personer centralt. E-handelssystem och all kommunikation interagerar med beställare i organisationen. Självklart måste det finnas någon ute på respektive förvaltning som känner till, har närhet till vad är det för inköp som man gör på socialförvaltningen, vad är det för inköp som man gör på barn och skola, vad det är för inköp som man gör på vård och omsorgs förvaltning. Det ser helt olika ut eftersom en kommunsverksamhet är väldigt differentierad. Det är viktigt att det finns en som vi skapar en e-handelansvarig som var den som var ute på förvaltningen, känner förvaltningen och vilka är det där som är beställare och hur ska deras behörigheter se ut, och vad ska beställas. Det är de som kommunikationen mellan oss och till beställarna då vad gäller de här sakerna, [1:04:29] så i och med att vi har skapat en sådan person ute på förvaltningen ute i en organisation, då har man dessutom pekat ut att detta är en inköpsverksamhet och faktiskt blivit aktuellare det är en fråga att det finns en person ute hos oss som jobbar med de här sakerna, kanske inte 100 % men kanske från 25 % till 50 % kanske mer och mer. Man har sett att det är en fråga som är viktig för vår del, vi måste prata lite om de här sakerna ute på vår organisation, det är inget man gör bara centralt och på upphandlingen, och så sitter någon centralt på e-handel och pratar om de sakerna. Det är faktiskt något som vi äger hos våra organisation också. Jag tror faktiskt att i och med detta så har vårt inköp blivit aktuellare. Intressantare och medvetnare.	O
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58	<b>A1:</b>	Ja säkert, det är en kombination av alltihopa.	O

59	<b>A2:</b>	Det har blivit aktuella. Intressantare och medvetnare.	
<b>16</b>			
1	<b>N:</b>	Väldigt intressant, för då går det tillbaka till en annan sort som ni pratat om efterlevnad. Det också gör med hur van en beställare är, att om man följer de kraven, de riktlinjer så att det sen leder till många av de fördelar som det kan medföra som ni berättade som riktigt inte har medfört. Som att processkostnaden att lägga en order blivit lättare, man upplever de fördelar med eProcurement som i teorin finns men i praktiken kan bli svårt eftersom vi pratar om människor. Och att det också påverkar er förhandlingsposition, vilket har effekter på olika nivåer, är det något ni håller med om? Inköpsavdelningens ställning påverkar hur medveten man blir, hur man ställer sig till systemet, hur efterlevnaden av systemet påverkar som i sin tur leder till de förbättringarna som man i teorin kan uppnå.	
11	<b>A2:</b>	<i>Jag tror det har varit både och, att man har klättrar både och, vi har nog dragit både alltså varandra. Både e-handelssystemet har gjort upphandling enhetens aktivitet eller synliggörande i organisationen har blivit tydligare och att det har blivit tydligare hur de frågorna varit aktuella, "ojoj det här var det viktiga saker det kanske vi ska titta på våra inköp, jaha är det enklare att göra de via e-handel, ja för det kan man se de så här, vad bra." Alltså jag tror det har blivit.</i>	O
18	<b>A1:</b>	Det är alltså en kombination av alltihopa. Att man skapar ett sådant här system som kanske känns lite modernt, för det pratar vi om överhuvudtaget och kommer sen som ser lite mer traditionell webb, en e-handel vilken som helst det kommer det att bli ännu mer positivt. <i>För att vi får ju också yngre kader. Vi ser det på skolorna där jag har gjort lärarplattformen. När det gjordes första gången, lärarna: det var fruktansvärd. De är inte snabba på IT, men nu finns det en helt annan mognad i organisationen och det är t o m ibland kan lärarna bättre än eleverna, inte så ofta men iallafall. et är en mognad överhuvudtaget, likadant här är det mognad att använda datorer. Folk går ju i pension, så är det bara, och det kommer in yngre som tycker det är fullkomligt självklart att det ska finnas.</i>	Bg
28	<b>A2:</b>	Alla affärssystem, titta på ett ekonomisystem för 10 eller 15 år sen, det var ju fattigt då och var utvecklingen har varit på de under den här tiden. E-handeln började första embryot börjades pratas om detta på slutet av 1990 talet, första systemet började komma igång runt milleniet, det är klart det inte var de hetaste grejerna som var igång. Vi har utvecklats och utvecklats, nu står vi lite grann på tröskeln till att ändra interfacet. Det är klart det sker en utveckling, om 10 år kommer det se alldeles säkert annorlunda ut. Det är ett ständigt utvecklande.	
35	<b>A1:</b>	Det är en kombination, att användarna oavsett e-handel eller vad det är, har mognad i digitala användning. Det ställer också krav, för de förväntar sig mycket. Det blir en annan dimension för då förväntar man sig kanske att det ska se ut på ett speciellt sätt men du har ju en vilja på ett helt annat sätt att faktiskt jobba i det här. Men att man ställer lite krav på det, men det är inte samma ovilja som man kanske såg i skolan för 8 - 10 år sen. [1:09:57]	
41	<b>A2:</b>	Men det är ju såhär att de stora affärssystemen, de är stora elefanter. Förändra ett sådant system tar en rätt lång tid, vårt ekonomisystem gamla Logica nuvarande CGI, Raindance. Började att varje enskild modul var egen utvecklad, kundportal, leverantörportal, e-handelsmodul egen det var en massa enskilda saker som man har då byggt ihop för att få ett helt system. Sen utvecklingen av detta är att man försöker bygga detta till ett eget helt system sen får den modern plattform. Det är en utvecklingsprocess, det vet ni säkert själva, systemvetenskap går ut på att effektivisera delar som man plockar ihop till. Vi står inför flera steg.	
49	<b>A1:</b>	Men som sagt inköp överlag och upphandling har kommit lite högre upp än vad det var förut definitivt. [1:11:15]	
52	<b>N:</b>	När det gäller, jag går tillbaka till det ni berättade innan. Ni ställer nya krav på leverantörer, tycker ni att just det här systemet, ni har överblick/syn över det som händer, ni har er egen sta-	

54		tistik att kommunikationen med leverantörer att den är lite klarare nu. Att det har möjliggjorts för er att ställa de kraven.	
55			
56			
57	<b>A1:</b>	<i>Den är framförallt mycket tätare, det tvingas att fastna eller man får på olika sätt. Eller att det inte finns att köpa. Det är också ett problem, säg att de erbjuder något jätte billigt och köper man de, sen helt plötsligt finns det inte i lager. Det blir olika effekter, de leverantörer som jag har som ligger i e-handel som jag har avtalsansvarig för, det finns inga som jag har mycket kontakt som med dem.</i>	S
58			
59			
60			
61			
62			
63	<b>A2:</b>	Mm, som du har mycket kontroll.	
64			
65	<b>A1:</b>	Kontroll. Sen kan vi säga att ni, nu när vi ska implementera de här olika vite klausulen kommer vi göra väldigt tydligt. Vi har varit förvånade över hur dåliga vissa är på att faktiskt förstå vad de sagt ja till. Vi använder inte rocket science, det är en standard, de fattar inte riktigt vad de säger ja till alla gånger. Det som kan hämmas, vi har haft lite problem, säg att du vill ha lite leverantör av fisk, de har svårt att möta de kraven som vi har ställt på vissa mål eller order-erkännande, bekräftelse. Men jag tror också att det är sådant som kommer förändras, för det kommer vara så basala system som de måste, när de inser, vi måste ställa krav att vi kan läsa ut att de får rätt, att de levererar rätt saker etc. och de måste också lära sig att de också måste ta ut statistik. De är ett företag, det är puckel där också. Visst vi har tätare kontakt vilket driver många leverantörer, antingen väljer de att inte leverera till offentliga sektorn, det är tråkigt. Det finns många andra bitar som gör att en hel del leverantör inte gör, för vi ställer många krav. Men å andra sidan...	
66			
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74			
75			
76			
17			
1	<b>A2:</b>	Vi är en stor organisation, vi har 650 leveransadresser som de ska stå pall för	
2			
3	<b>A1:</b>	Visst.[1:14:05]	
4			
5	<b>A2:</b>	Och det är spritt geografiskt ut, till Veberöd, allt ligger inte bara inom Lunds stad. Man ska faktiskt ut ett antal mil bort också, har man Lunds kommun som leverantör så är det allt detta man tackar ja till. Är man då en mindre leverantör och klarar av det, kanske inte. Sen kan jag väl säga att, jag tycker att det är rätt så mycket lättare nu att sätta krav på leverantörerna, att vara lite tuff mot dem. För att vi har rätt så bra koll på vad det är som vi har tecknat avtal på och se om de lever upp till de eller inte. Där tycker jag nog att...	S
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12	<b>N:</b>	Systemet har bidragit med det?	
13			
14	<b>A2:</b>	Ja det tycker jag. Jag känner att jag har väldigt bra koll på om de har rätt priser, skickar rätt tekniskt information, pantsystem, hur deras fakturor ser ut, skapar de problem, lever de upp. Vi har bra standard SFP standarder, allt som är godkänd i, och det har de tackat ja till att ska leva upp till. Skickar de fakturor eller andra elektroniska meddelanden som inte fungerar så är det väldigt lätt att se igenom det, hitta feLEN och säga ni lever faktiskt inte upp till detta, här skickar ni fel. De flesta brukar säga, näna det är inte vårt fel sen får man ta EDI filerna och såhär, detta skickade ni. Jaha, då får vi väl.	S
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22	<b>A1:</b>	Viktigt att betona, leverantören behöver inte ha det vid anbudstillfället, utan det är ett kontrakt när avtalet startar. Det öppnar ändå upp för den som vill lägga ett anbud, "Okej jag måste ha det på plats när anbudet startar". Så det öppnar upp för de som även inte har det så att säga. Det märker vi. Det är en effekt, den är intressant tycker jag för det har våra leverantörer sagt att de ser avtalet... antingen om de förlorar avtal och det görs nya upphandling. De ser effekter från en dag till en annan, direkt som de aldrig sett förut. Det hade kunnat ta 8 månader, säg att företag A hade det, de märker egentligen inte nedgång förrän 8 månader senare.	
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30	<b>A2:</b>	Det har slagit igenom, folk fattar.	
31			
32	<b>A1:</b>	Och det är en väldigt, där är det en verklig effekt av e-handel som vi inte hade tidigare, och då	S

33		<i>är det också att det spelar ingen roll vilken det är som är leverantör, jag ska ha pennan.</i>	
34			
35	<b>N:</b>	Och i samma spår som det här, när det gäller hur e-handelssystemet möjliggör för er att försöka	
36		ranka era leverantörer med bättre uppsikten över allt, känner ni att detta har möjliggjorts med e-	
37		handel? [1:17:21]	
38			
39	<b>A1:</b>	Ranka...?	
40			
41	<b>N:</b>	Alltså inte ranka men ha med era erfarenheter. Med e-handelssystem som man verkligen försö-	
42		ker poängtera, är att det är inte endast är elektronisk katalog utan ett medel för kommunikation	
43		och där i blivit värdeskapande för både kommunen och för leverantören, så att man vet vad man	
44		gjort rätt och vad man gjort fel, så man vet om de till nästa avtal.	
45			
46	<b>A1:</b>	<i>Ja men det gör vi. Vi har spänt kraven där vi har t.ex. säg att du lägger en order, så ska du få</i>	
47		<i>orderbekräftelse. Så får du orderbekräftelse, sen visar det sig en vecka senare att de inte kan</i>	
48		<i>leverera de, säg en beställare som kan vara på en förskola, hon sitter inte och beställer hela</i>	
49		<i>dagarna och så har de räknat man med att de ska komma. Där har vi spänt till, hur snabbt det</i>	
50		<i>ska gå, vi har skruvat till lite grann, det kan till slut bli avtalsbrott och då kan vi säga upp avtal.</i>	S
51		<i>Men visst har vi spänt till i olika områden, såsom vitet, får ni inte till de här nu så får ni betala,</i>	
52		<i>det blir rätt dyrt för dem.</i>	
53			
54	<b>N:</b>	Är det något ni kopplar till eProcurement?	
55			
56	<b>A1:</b>	<i>Ja det är de absolut. Det har vi sett att det här inte fungerar, det blir fel priser, de med order-</i>	
57		<i>bekräftelse, sen har det varit saker såsom t.ex. vi kan ta lekmateriel [1:18:46] för vi hade pro-</i>	
58		<i>blem med en leverantör, de lägger beställningar och så får de orderbekräftelse. Sen får de reda</i>	S
59		<i>på att det inte kommer, det kan vara julpyssel för att ta en sådan extrem.</i>	
60			
61	<b>A2:</b>	Det kan ni ju få i januari, jaha men vem vill ha julpyssel i januari haha	
62			
63	<b>N:</b>	Haha.	
<b>18</b>			
1	<b>A1:</b>	<i>Men då har vi sagt, då tar man bort hela men det kan också vara inte julpyssel. Då tar man</i>	
2		<i>bort hela order och då måste de gå in och lägga in de igen. De kommer inte alltid ihåg, här har</i>	
3		<i>vi t.ex. förändrat kraven, man får orderbekräftelse och där står de vad som är restat. Då är det</i>	
4		<i>upp till beställaren att tala om att beställaren inte vill ha produkterna, säg att man beställer det</i>	
5		<i>i november och får reda på att det är julgrejer och ska de få de i januari. Då får beställaren</i>	S
6		<i>göra de, för där hade vi jätte jobbigt för beställaren, för då försvann hela orden och då fick</i>	
7		<i>beställaren beställa om ordern. Och då kommer de inte ihåg. och då fick de göra om allt, och</i>	
8		<i>där har vi, det är något som erfarenheterna har gjort, nä det är inte okej. Ordern ligger kvar</i>	
9		<i>tills beställaren säger nej jag vill inte ha det här. Visst har det spänts till under åren.</i>	
10			
11	<b>A2:</b>	Vi kan också säga, vi har under hela vår tid väldigt krångliga med våra leverantörer. Vi ställer	
12		nog mer krav på våra leverantörer i snitt, vi tittar, vi använder systemet, vi tittar på att priser	
13		stämmer överens än kanske vad många andra kommuner gör vad jag har förstått. Vi har haft	
14		leverantörer som sagt "detta är ingen match, vi har gjort de i många år med andra, vi är väldigt	
15		duktiga på", sen visar det sig när det är igång priserna stämmer inte, det matchar inte här, det	
16		matchar inte där. Sen vid leverantörsmöte sitter vi där, lev: "det är konstigt, ingen har sagt att	
17		det inte fungerar av alla våra tidigare kunder, vi är väldigt förvånade att ni tycker att detta fun-	
18		gerar dåligt". Ja och då säger vi: "jaha nä men detta matchar inte detta, detta matchar inte detta,	
19		det är avtalspriset, ni gör avtalsbrott, vi ser ju detta. Det där är inte bra", leverantör: nä det är	
20		inte det såklart. Det är ingen som har larmat tidigare och sagt att de är dåliga på det. <i>Man kan</i>	
21		<i>säga i snitt att vi använder systemet, vi tar ut informationen ur den och använder den och bol-</i>	
22		<i>lar med leverantören, "detta är inte bra", många av våra leverantörer tycker de är mycket</i>	
23		<i>duktiga men de kanske inte är det hela vägen. Men vissa är väldigt duktiga också, det är en</i>	

24		<i>mognad hos dem också.</i>	S
25			
26	<b>A1:</b>	Ja det är mognad i stort sätt hos, för de har själva insett [1:22:02] när vi sitter med de, de har deras affärssystem som uppdateras med priser, att de måste inse att de måste uppdatera den här	
27		Pricat (pris-produktkatalog), icke nettoprissatta produkterna. Vi lär oss allihop men nu ska bli	
28		intressant nu för som sagt har det gått ett tag och jag tror jag kommer se andra priser, bra priser,	
29		för de är fortfarande konkurrerande men inte riktigt såhär löjligt låga priser.	
30			
31			
32	<b>H:</b>	Tror ni att kvaliteten kommer att öka också? Att ni ställer högre krav på leverantörer som de	
33		måste uppnå.	
34			
35	<b>A1:</b>	På själva e-handeln kommer det öka. <i>Det som ska poängteras med e-handel är att man ser netto</i>	
36		<i>prissatta, men också våra miljökrav, vi markerar de som är miljömärkta, fair trade märkta. Vi</i>	
37		<i>kan styra våra beställare att köpa vad de ska köpa vilket är en stor vinst.</i>	
38			
39	<b>N:</b>	Återigen i samma anda, den här fasen som handlar om leveransbevakning. Hur har ePro-	
40		urement eller e-handelssystemet tillåtit er att förebygga sådana här misstag som de med för-	
41		skolan tex hur ska ni kunna hantera sådana här, förut var man tvungen att vänta och sen av-	S
42		boka order och sen lägga en ny beställning. Finns det någon flexibilitet där som just e-handel	
43		har tillåtit?	
44			
45	<b>A1:</b>	Alltså jag har svårt att säga hur det var innan, där var det mycket pling-pling. Där gick det	
46		mycket tid till det.	
47			
48	<b>N:</b>	Att man nu kan, finns vissa sidor där det står order pending, då vet man hur det ser ut där.	
49		Är det något ex produktionsfel från leverantören då ser man leverantören notera detta till be-	
50		ställaren och då kan	S
51			
52	<b>A1:</b>	Du menar, att de ska säga att vi inte kommer kunna leverera den här på fyra veckor	
53			
54	<b>N:</b>	Ja men till exempel, att på något sätt...	
55			
56	<b>A2:</b>	Nej.	S
57			
58	<b>A1:</b>	Vi gör inte detta på e-handelssystemet, det kommer nog till mig...	
59			
60	<b>A2:</b>	De kan skicka flera orderbekräftelse i och för sig. Men vad jag tror är att innan vi hade e-	
61		handelssystemet där det finns, inte papper på, men det finns fakta någonstans om orders och	
62		statistik osv samlat som vi kan se det, innan dess så skedde säkert väldigt mycket order mellan	
63		beställarna ute i organisationen direkt med leverantören såklart. Även dessa problem där,	
64		kommer inte alltid till era ögon eller till er vetskap som upphandlare. Då kunde saker och ting	S
65		hanna mellan stolarna och de blev av med order och det droppade. Det är inte alltid de gick	
66		och skvallrade till avtalsansvarig.	
<b>19</b>			
1	<b>A1:</b>	Sen vet de inte att t.ex. möbler som vi inte har e-handel, vilket vi inte kommer kunna ha heller	
2		riktigt. Det kommer inte fungera. Då har vi en viss leveranstid, och det vet vi och har förstått att	
3		det håller leverantörer inte. Det är i princip avtalsbrott för det är för långa, och får inte vi in de.	
4		Vi sitter inte och beställer några möbler, då det vet vi inte. Men hade inköpen gått igenom e-	
5		handel så hade man kunnat följa upp avtalen på ett helt annat sätt, vilket vi försöker titta på	
6		ibland på olika områden. Hur står det till med orderbekräftelse?	
7			
8	<b>N:</b>	Bättre kontroll?	
9			
10	<b>A1:</b>	Absolut.	
11			
12	<b>N:</b>	Efter att ordern har lagts, att man förebygger innan misstagen sker. Du tror med e-handel det	

13		<i>är något som potentiellt hade kunnat</i>	
14			
15	<b>A1:</b>	<i>Ja absolut, vi har fått spänna kraven för vi märker och leverantören är inte riktigt van heller. [1:26:25] Det kommer också öka hos leverantören ju mer och mer det blir, sen har vi hört, jag har förstått det på några leverantörer, att de tycker det är positivt med e-handel. Jag tror det är blandat, eftersom de ser att vi inte handlar så mycket, det tycker de inte så kul. Det som de tycker är jobbigt är vet jag efter samtal med leverantör, är vårt system med Pricat för det är så mycket hantering med priser och kataloger, de gör ju specifikt för varje. Men jag vet inte om det är en ursäkt för att de helst vill ha en punch out lösning, att man går in på deras hemsida. Därför har jag inte kunnat klämma ur det, varför.</i>	S
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24	<b>A2:</b>	Allvarligt talat om de har ett affärssystem och de arbetar i systemet och använder de standarder som finns enligt SFI standarder och ges, alla de här sakerna så förstår jag inte att det egentligen skulle vara svårt att producera EDI-meddelanden, Pricat, order, alla de här sakerna som ingår i paketet. De måste kunna.	
25			
26			
27			
28			
29	<b>A1:</b>	Det blir säkert bara skitsnack.	
30			
31	<b>A2:</b>	Ja precis, kan de skicka orderbekräftelse, kan de skicka faktura, kan de skicka si och så, så måste de kunna skicka meddelande Pricat och kunna extrahera informationen ur sitt system. Enligt standard, jag fattade verkligen inte.	
32			
33			
34			
35	<b>A1:</b>	Jag tror det är ursäkt, som sagt vi vet de facto att kontorsleverantören blev väldigt chockad, det blev en väldig förändring, det var samma leverantör som tidigare när vi ströp betalning. Och vi gick ut och...	
36			
37			
38			
39	<b>A2:</b>	Orderflöde.	
40			
41	<b>A1:</b>	Ja, att de inte fick göra de via webben, och det blev väldigt markant som sagt skillnad och de var tvungna att ta bort alla inloggningar. Det är klart att det knarrades lite, inte så mycket som jag faktiskt trodde i verkligheten, men vi tog just de avtalet först för vi visste att det hade varit längst. Nu tror jag att beställarna, <i>nu när vi har e-handel idag har vi ingen webb för att det finns ingen anledning. Har du dator så går du in och kan beställa där [1:28:49] Dit har vi kommit nu, det tycker jag tuffar på. Det finns i princip bara fördelar.</i>	S
42			
43			
44			
45			
46			
<b>20</b>			
1	<b>N:</b>	Om man kan fråga dig lite snabbt om själva systemet som ni använder, vad heter systemet?	
2			
3	<b>A2:</b>	Raindance.	
4			
5	<b>N:</b>	Är det ekonomisystemet?	
6			
7	<b>A2:</b>	Ja, det är den.	
8			
9	<b>N:</b>	ERP? Hur fungerar?	
10			
11	<b>A2:</b>	Nä, det är ett av de större ekonomisystem som finns mycket kommunal och landstings verksamhet i Sverige. Raindance, som regn dans alltså, CGI ett större IT- företag	
12			
13	<b>N:</b>	Vi har sökt jobb där allihop haha.	
14			
15	<b>A2:</b>	Jaha, ni har sökt jobb där allihop okej haha.	
16			
17	<b>A1:</b>	Privat har SAP och offentlig har Raindance.	
18			
19	<b>A2:</b>	Bland annat Raindance, Agresso, Visma, Proceso osv de är likadana allihop. De är likvärdiga hur man gör och sen så, det finns olika moduler för olika saker, bland annat har de då en modul	
20			



21		som är inköpsmodul där e-handel går via, så att vi har samma ekonomisystem som vi har för e-handelsmodul	
22			
23			
24	<b>N:</b>	Jaha okej. Ni uppdaterar två gånger om året?	
25			
26	<b>A2:</b>	Vi uppdaterar större uppdateringar 2 gånger om året såsom CGI släpper sina versioner till Raindance systemet. De gör inga special varianter så lunds kommun har det här, Malmö stad detta, klippans kommun detta utan de gör likadan utveckling, de släpper ett likadant paket för alla som använder Raindance, de sakerna som vi önskar påverkar systemet, de går vi via en användarförening som man gör prioriteringar på ett antal, vi får ett antal konsulttimmar av CGI för förändringar av systemet under ett år och där bestämmer vi tillsammans då vilka saker vi vill förändra i systemet och sen så kommer de i uppdateringarna under årets gång. Den största på våren, sen kommer en mindre till hösten. [1:31:15] Sen så släpps de service paket var tredje vecka i systemet och där väljer man, vad ingår i den här, är det några saker här som vi är intresserade av, nä vi hoppar över denna, för det innebär att man tar ner systemet kanske inte under dagtid, någon gång vi lägger tid på att uppdatera de. Vill du ha den denna gång eller vi kan hoppa på de nästa gång.	
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39	<b>N:</b>	Och när det gäller er inventarietroll, orderläggning där som vi pratar med leveransbevakning, allt de sker inom Raindance? Det är ingen central modul för att liksom gå in.	
40			
41			
42	<b>A2:</b>	Nä, alltihop finns där.	
43			
44	<b>N:</b>	<i>En sista fråga här då, om själva upphandlingen, vi antar att de sker på elektronisk väg helt</i>	
45			
46	<b>A2:</b>	<i>Alla upphandlingarna mm</i>	Bg
47			
48	<b>N:</b>	<i>Ja det är då elektronisk?</i>	
49			
50	<b>A1:</b>	<i>Elektronisk?</i>	
51			
52	<b>A2:</b>	<i>Det är inte i ekonomisystemet</i>	
53			
54	<b>A1:</b>	<i>Det är i Visma, TendSign Vi gör så alltid</i>	Bg
55			
56	<b>N:</b>	<i>Feedar den in i ekonomi systemet eller är det helt separat?</i>	
57			
58	<b>A1:</b>	<i>Det är helt separat. Det finns egentligen inget värde i det heller ser jag inte det som.</i>	
59			
60	<b>A2:</b>	För man tar inte in pris och produktkatalogerna i, alltså de här EDI filerna då är ingenting som man har in i i tendSign, för den personalen som är där är upphandlar de är inte tekniker och vill inte prata om dem sakerna.	
61			
62			
63	<b>A1:</b>		
64		Absolut inte.	
65			
66	<b>A2:</b>	Nä precis, de vill inte prata de sakerna. Medan vi som sitter på systemet, där jag sitter då. Där är det viktigt då att man kan var vad fälten heter, vad innehållet är i de, för om det är så att Pricat inte går in ex, var är felet då någonstans, då får vi analysera de då, jaha de har fel i fältet för artikelbeskrivningen här, för då har de inte fyllt i om det är i avtalspriset eller inte, eller om det är fel i enheter man kan inte skriva enheterna på detta sätt, du kan skriv förpackning förkortat på detta sätt och du måste göra så, det finns ett regelverk när det gäller att beskriva produkterna så.	
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74	<b>A1:</b>	Och denna är jag helt inte inblandad i, vi pratar ibland.	
75			
76	<b>A2:</b>	nä precis, och den går aldrig via upphandling. Det finns ingen anledning att köra de filerna där igenom. [1:33:51] varför skulle de vara ihop byggda, det man skulle kunna säga är ju att i e-handelssystemet så skulle man kunna ha en koppling, jag tror man kan ha de, men vi har inte	
77			
78			

79		tagit upp de att man har en koppling, alltså en integrering till avtalsdatabasen till tendSign, så	
80		att man därifrån skulle kunna söka tex på sökord möbler, jaha möbler har vi inte här däremot är	
81		det denna leverantören som har detta ramavtalet, alltså att man skulle kunna ha en sådan sök-	
82		motorn där som kunde sett i avtalsdatabasen men det finns ingen anledning att skicka elektro-	
83		niska filer som har med inköpen att gå via upphandlingssystemet.	
84			
85	<b>N:</b>	Separata?	
86			
87	<b>A2:</b>	Ja precis, det avslutas med ett avtal och avtalet skall förverkligas, synliggöras i ett e-	
88		handelssystem och där tar en annan grupp av folk hos leverantören också vid	
89			
90	<b>N:</b>	Man går över mer till den operativa delen?	
91			
92	<b>A2:</b>	Ja där är det inte, nä det är faktiskt inte så att de hör ihop direkt, inte hos leverantören heller	
93			
94	<b>A1:</b>	Nej.	
<b>21</b>			
1	<b>N:</b>	Så de ligger hos, upphandlingen och avtalsutformningen ligger då i tendSign kan man säga,	
2		specifikation här är mer operativ?	
3			
4	<b>A2:</b>	Raindance.	
5			
6	<b>A1:</b>	Ja, den där ligger inte i Raindance, den har gjorts tidigare, den görs..	
7			
8	<b>A2:</b>	Ja det beror på vad du menar med specifikation, specifikation av systemet eller specifikation av	
9		produkterna? Vad menar du?	
10			
11	<b>N:</b>	Precis av produkterna.	
12			
13	<b>A2:</b>	Den har gjorts innan, visst det är kanske baserats på statistiken etc men specifikation har tagits	
14		fram av referensgrupp som ställer kraven, vi säger kontorsmaterial, vad det ska vara så den	
15		ligger snarare i tendSign, man jobbar med det separat. Sen läggs den i tendSign, när det väl, för	
16		man gör allting i tendSign, hela annonseringen. [1:36:12]	
17			
18	<b>N:</b>	Men att veta vad det ni behöver, det ligger, det måste ligga i.	
19			
20	<b>A2:</b>	Statistiken hämtas, alla avtalen som vi har hittills i Raindance, det finns statistik därifrån men är	
21		det ett avtal som inte funnits där så måste vi.	
22			
23	<b>A1:</b>	Det är leverantören som hämtas från	
24			
25	<b>A2:</b>	Vi hämtar de från leverantören, det är upp till leverantörens händer.	
26			
27	<b>A1:</b>	Det är inte så ofta vi använt, de största varuupphandlingarna i lunds kommun, vi gör upphand-	
28		lingar åt 15 andra myndigheter och de har inte e-handel, det är Lomma kommun, det är Burlöv,	
29		Staffanstorp, Kävlinge utan då får vi leverantörens statistik och denna statistik är väldigt speci-	
30		ficerad hur den ska se ut det står i avtalet och den bygger man statistiken på när man ska kolla	
31		på volym, vad vi behöver nästa gång, hur mycket vi har köpt.	
32			
33	<b>N:</b>	Okej.	
34			
35	<b>A1:</b>	Så specifikationen har inte med e-handel i sig att göra, men vi kan stämma av liksom med e-	
36		handel. [1:37:15]	
37			
38	<b>A2:</b>	Man kan titta.	

---

39	<b>A1:</b>	För Lunds kommun. Ja precis.	
40			
41	<b>A1:</b>	De avtalen vi har här, de som har handlat där kan vi plocka ut, men de som har handlat via	
42		telefon finns så klart inte där.	
43			
44	<b>N:</b>	Väldigt bra. Okej. Jag har nog inga fler frågor.	
45			
46	<b>A1:</b>	Fick ni det ni ville? Det kändes väldigt tekniskt.	
47			
48	<b>N:</b>	Ja absolut. Vi fick ut jätte mycket värdefullt men det är som ni säger, det här är, det är alltid	
49		svårt att applicera en modell till verkligheten, det ska bara förse oss med en riktning, vägleda	
50		oss. Det är inte att ni ska säga massa saker som vi ska trycka in. Vi tackar för oss.	

## 7.6 Bilaga B Transkribering – Malmö kommun

Kommun: Malmö  
Plats: Malmö stadshus  
Datum: 2 Maj 2016 14:00

N = Nima Masroor (intervjuare)  
H = Ahmed Hamza (intervjuare)  
B1 = Ordinarie e-handelsansvarig (tillfälligt ledig från tjänsten)  
B2 = Tillfällig e-handelsansvarig

**Kodning:** K = Kostnad, S = Styrning, O = Organisation, Bg = Bakgrundsfakta

Sektion	Transkribering	Kodning
1		
1	<b>N:</b> Okej, först vill jag berätta lite om ramverket vi använder. Det vi utgår ifrån, det vi ska prata om är eProcurement, elektroniska inköpssystem. Vårt ramverk ser ut som följande [ <i>pekar på vårt ramverk</i> ]. Om man har en process, vi kommer utgå från inköpsprocessen, sen kommer vi titta på vilka typer av effekter som finns. Vi tittar på kostnads, styrnings och organisationella effekter. Kostnad är ganska självklart vad det är, styrningen menar vi relationen med leverantörer, samarbetsstrukturen, kommunikationen, helt enkelt hur samarbetet ser ut. Om det är de tre indelningarna som vi tittar på inom själva inköpsprocessen, så har vi specifikationsfasen, som är mycket, vad behöver vi? Rent funktionellt och rent tekniskt, specifikationer, en behovsanalys kan man säga här. Sen har man leverantörsväl, vilket är då upphandling, avtal, hit [ <i>pekar på inköpsprocess modell</i> ] det är mycket en taktisk del. Det vi vill titta på är i den operativa fasen också, hur elektroniska systemet hjälper er med de operativa delarna. Alltså när en beställare verkligen går in och trycker in en beställning eller en order. Vilka kostnad, styrning och organisationella effekter har ni sett där? Leveransbevakning, där menar vi, säg att ni har lagt en order och sen kommer ni på att: ”nä men jag vill inte ha 10 julgranar, jag vill ha 12” och så ändrar man det. Eller att ni har beställt 12 men leverantören kommer säga: ”jag kan bara leverera 10 nu och sen 2 i mars”. Hur hanterar ni det? Hur ser kommunikationen ut där? Vilka effekter har det på kostnader, styrningen och organisationen? Uppföljning/utvärdering, är hur man utvärderar leverantören, hur man utvärderar själva varan som man köpt, hur har systemet hjälpt till att, hur har det påverkar hela den processen utifrån de här tre infallsvinklarna, de här tre faktorerna. Då får man ett ramverk som ser ut lite så här [ <i>pekar på vårt ramverk</i> ], inköpsprocessen som man utgår ifrån det, sen ser man, hur har det här systemet påverkat varje fas utifrån kostnad, styrning och organisation. Det är liksom indelningen som vi vill liksom utgå ifrån lite grann. Vi måste göra det här väldigt akademiskt, det är en c-uppsats.	
25	<b>B1:</b> Ja, precis det förstår jag. Vi kan säkert svara på många saker men allt har vi inte svar på. Ni har fått våra kontaktuppgifter på något sätt. Ni vet lite vad vi gör.	
28	<b>N:</b> Ni får gärna berätta.	
30	<b>B1:</b> Vi sitter på ekonomiavdelningen här, på stadskontoret på centrala ekonomiavdelningen. Vår enhet har hand om ekonomisystemen. Jag har varit e-handelsansvarig tidigare, som vi har kallat den rollen, den personen som har hand om systemen som kör e-handeln med. Just nu är det B2 som är e-handelsansvarig men det är jag som jobbat mer.	Bg
35	<b>B2:</b> B1 är mer rutinerad i det här och har mer insikt i det här.	
37	<b>B1:</b> Vi jobbar framförallt med den operativa delen kan man väl säga. Sen har vi en annan kontakt och en del koll på den andra delen.[04:47] Men där har vi en egen enhet som har hand om upp-	

39		handlingsbiten.	
40			
41	<b>N:</b>	Så det ligger inte på ekonomiavdelningen?	
42			
43	<b>B1:</b>	De tillhör ekonomiavdelningen också, men det är en egen enhet. Tidigare var de inte en del av ekonomiavdelningen, men två år sen flyttade man enheten på samma avdelning då.	
44			
45			
46	<b>B2:</b>	Vi har närkontakt	
47			
48	<b>B1:</b>	Ja, precis. Den operativa delen finns inte om du inte har den andra delen. Den börjar som du visade med de andra bitarna. Lite koll på det.	
49			
<b>2</b>			
1	<b>N:</b>	Så om man tittar på den här processen, bara för att snabbt försäkra mig. I hur stor utsträckning hade ni sagt att det här är elektroniskt, att allting sköt genom något system. Är det sammanhängande system? Eller hur ser det ut?	
2			
3			
4			
5	<b>B1:</b>	Upphandlingsenheten har ett system för upphandlingsbiten.	
6			
7	<b>N:</b>	tendSign eller?	
8			
9	<b>B1:</b>	<i>Ja, precis. Och sen så har vi Raindance som inköpssystem. Det är från orderläggning och även delvis leveransbevakning och sen så har vi QlikView som uppföljningsverktyg. [06:04] Vi har så att vi kan göra en del. Där vi kan göra uppföljning på det som är beställt via e-handelssystemet. Det är väl de tre systemen som är inblandade.</i>	Bg
10			
11			
12			
13			
14	<b>N:</b>	Oftast så har man den delen [pekar på inköpsprocessen] separat när det gäller upphandlingen. Men att resten är integrerat i en modul i affärssystemet, men så att ni har de här två delarna, att de ligger i Raindance och sen analys på QlikView.	
15			
16			
17			
18	<b>B1:</b>	<i>Ja, precis. Sen själva avtalsbiten ligger lite i den gråzonen. Man måste lägga upp avtal i ekonomisystemet också. Analysbiten ligger i ett annat system och det är både efter och innan. Det är till för att kunna följa upp inför ny upphandling, hur behov har sett ut tidigare. Det är inte bara att följa upp hur det har gått utan även inför kommande upphandling</i>	Bg
19			
20			
21			
22			
23	<b>N:</b>	Att ni inte har det liksom i ett och samma system, särskilt på den operativa delen. Vi har pratat med andra städer som har ett snarlikt upplägg, som känner att det kostar väldigt mycket tid och möda att hoppa från ekonomisystemet in i QlikView, och tillbaka i ett annat faktureringsystem. Känner ni något sådant också?	
24			
25			
26			
27			
28	<b>B1:</b>	Nä, vi har ju ekonomisystemet, inköpssystem och fakturahantering i samma. Vi har alltså Raindance på allt. Där har vi inte mellan fakturerings system, sen är QlikView analysverktyg. Raindance har inte lika bra uppföljningsmöjligheter. All information i princip är från Raindance, det är den informationen vi använder i analysen. Men jag ser inte det som en jätte bekymmer utan QlikView är så pass mycket bättre och smidigare att jobba med. [08:10]	Bg
29			
30			
31			
32			
33			
34	<b>B2:</b>	Man kan anpassa mycket bättre.	
35			
36	<b>B1:</b>	Ja, iallafall på den övergripande nivån om vi ska följa på det stora hela. Sen så finns det analysmöjligheter i systemet också, i ekonomisystemet om man är chef eller den som själv har beställt. Man kan titta på, de är inte inne i QlikView lika mycket när det gäller inköp. Det är framförallt ekonomer och vi då.	
37			
38			
39			
<b>3</b>			
1	<b>B1:</b>	Det mesta är elektroniskt då. Hur länge sedan var det ni införde?	
2			

3		Det beror lite på vem ni frågar. E-handel, jag skulle säga att vi har hållit på sen 2002, ganska länge men man startade med sitt e-handelprojekt redan i slutet av 1990-talet. Men då var tekniken lite sådär på den tiden. Så man satte igång ordentligt 2002, så Malmö stad var bland de första i den vevan som körde igång, så det är sen dess. <i>Man pratar om att Malmö stad har inköpsvolym på 5 miljarder om man tittar på allting, då är det entreprenader, byggen också. Jag tror att det är 2 miljarder man brukar säga i varor och tjänster. Det är framförallt varor som vi har i e-handelssystemet, förbrukningsvaror, sådant som köps ofta och mycket. Sen är det livsmedel, förbrukningsmaterial, IT-material, leksaker och hobbygrejer.</i>	Bg
4			
5			
6			
7			
8	<b>N:</b>		
9			
10			
11			
12	<b>B1:</b>	Allting körs genom Raindance, e-handelssystemet. Två miljarder som ni handlar in för, hur mycket andel av det?	
13			
14			
15	<b>N:</b>	Vi kan kolla här.	
16			
17			
18	<b>B2:</b>	Vi kan egentligen göra så här, vi har intervjuat Lund och där fick vi en fantastisk sammanfattning från de över hur det ser ut.	
19			
20			
21	<b>N:</b>	Ni vill ha samma från oss. För att lätt kunna sammanställa lätt, det är så man gör när man ska skriva. Jag förstår.	
22			
23			
24	<b>B2:</b>	Så liksom, Hur många anställda ni har? Hur många aktiva beställare ni har i systemet till exempel? Hur mycket ni köper in? Andelen som går via e-handel?[11:10]	
25			
26	<b>N:</b>	Då vill ni ha för ett år eller?	
27			
28	<b>B1:</b>	Ja vi kan ta för sista året. Det är en del av någon presentation som de hade, som vi fick ta del av.	
29			
30	<b>N:</b>	Vissa saker kan jag svara på direkt. Inköpsvolymerna är jag lite osäker på, jag har inte hunnit kolla på det. Men det kan jag höra med upphandlingsenhet och kolla vad de säger. <i>Men under 2015 så beställde vi för 300 miljoner, så det är strax över 15 % som går via e-handel. Då har vi 24 000 anställda i Malmö stad och 3 000 beställare som beställer via e-handelssystemet. Förra året la de 168 369 orders, men eh vill ni ha exakt samma som Lund så?</i>	Bg
31			
32			
33			
34			
35			
36	<b>B1:</b>	Jag tror vi fick det mesta av det du sa nyss. Men det kan vi ta lite senare.	
37			
38	<b>N:</b>	För annars har vi säkert något som vi kan ta fram ganska enkelt samma saker om ni vill ha det, så ni kan jämföra.	
39			
40			
41	<b>B2:</b>	Det vi fick från dem var mycket effekten av e-handel. De sa: ”det blir lättare att handla med nettoprissatt sortiment”, sen ströp de möjligheten att köpa in från leverantörens webbshopar. Det de visade, att deras ordrar innan låg det på 87 % nettoprissatt men nu ligger på 96 %, fastän de har ökat volymen, inköpsvolymen kontorsmaterial med 3 % men inköpsbeloppet har minskat med 10 %. Sådana här dimensioner är alltid intressanta att ha.	
42			
43			
44			
45			
46			
47	<b>N:</b>	Då hade de gjort det på ett år?	
48			
49	<b>B1:</b>	Ja. Det är väldigt spännande att se. Att man kan se effekter, sen har vi inte sådana kostnadsberäkningar tyvärr, över tid hur det har påverkat. Dels är det lite organisationellt vem som ansvarar för att ta fram den typen av analysen, sen är det att när ett avtal upphandlas på nytt är det svårt att jämföra med föregående avtal som kanske inte haft samma omfattning. Om vi jämför kontorsmaterial med kontorsmaterial låter det enkelt men någon gång ingick tonners och en gång ingick inte tonners. Det är en ganska stor kostnad, vilket gör det svårt att jämföra. Men vår upphandlingsenhet jobbar mycket med att vi ska ha nettoprissatt sortiment så att vi inte ska ha övrigt sortiment inne. De flesta avtal som tecknas nu, där det är möjligt, har man ett större nettoprissatt sortiment istället för att ha lite nettoprissatt och mycket övrigt sortiment. På detta sätt begränsar man vad beställaren ser. Det är framförallt livsmedel där man har, både och, eftersom det är så stort område som är svårt att täcka in med endast nettoprissatt. Kontorsmaterial har vi	
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			
59			

60 61		bara nettoprissatt sortiment. Städartiklar och pappersmaterial har vi nytt avtal nu, kem tekniska produkter är bara nettoprissatta artiklar. Man försöker styra det på det sättet. [15:36]	
4			
1 2 3 4	<b>N:</b>	Om man kollar till exempel på sökkostnader, man ska identifiera behovet och specificera varan. Känner ni att systemet har hjälpt er att sänka de här kostnaderna? Att det blivit lättare för er att hitta: jag vill ha den här, det här behovet har jag, den här typen av varan ska jag ha.	
5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16	<b>B1:</b>	<i>Ja, det är mycket enklare för upphandlingsenheten att komma fram till vilka produkter som ska vara nettoprissatta genom att titta på vad som har beställts tidigare. De kan titta på de senaste åren: vilka artiklar den leverantören som vi har beställt mest av har och sen får man ställa det i förhållande till hur mycket som eventuellt har köpts från andra leverantörer. Men absolut så kan de där, utifrån det som har beställts innan, vilka saker de ska lägga krut på och vilka det ska vara bäst pris på. Det används i alla upphandlingar nu att vi har det materialet som var innan, och som sagt i förhållande till om det är vanligt att köpa från andra leverantörer. Det kan man se i uppföljningen, hur mycket som köps har gått via e-handelssystemet. Genom att följa upp via kontot kan man se om det är andra leverantörer, som man har ofta koll på vilka leverantörer på marknaden som man har köpt andra saker från. Hur mycket som handlats på ICA etc.</i>	K
17 18	<b>N:</b>	Är det själva systemet som har möjliggjort?	
19 20 21 22 23	<b>B1:</b>	<i>Ja absolut, det är systemet som har gjort det. För där kan vi följa ner på artikelnivå vad som har köpts, hur många 'Yes' diskmedel, exakt vad det är. Men om man endast hade tittat på fakturor, som är alternativet, så har vi inte möjligheten att följa upp på artikelnivå, för då är det leverantörer såvida man inte sitter och tittar på varje faktura. Det blir väldigt mycket.</i>	K
24 25 26 27 28	<b>N:</b>	När det gäller själva inköpspriset, känner ni att systemet kan hjälpa er att på något sätt ha en starkare förhandlingsposition med leverantörer. Att genom systemet man kan samordna ordrar med olika förvaltningen, eller genom olika avdelningar och ha en mer leverage när man förhandlar. Eller är det inte något som har systemet tillåtit?	
29 30 31 32	<b>B1:</b>	<i>Det är lite samma sak, det är inte vi som är i förhandlingsposition med leverantörerna. Men i och med att de kanske kan se vilken volym det handlar om, så kan man säga att om det är hög volym så kan man få lägre pris. På det sättet kan jag tänka mig att det bidrar. Men det är inte vi som för de diskussionerna med leverantörerna.</i>	K
5			
1 2 3	<b>N:</b>	När det gäller order då? [19:12] Det finns alltid kostnad associerad med hur arbetet går in och lägger tiden med systemet. Hur känner ni att det har påverkat det ur kostnadssynpunkt?	
4 5	<b>B1:</b>	För själva beställaren, den som lägger order.	
6 7	<b>N:</b>	För beställaren och där av blir det ju kommunen också.	
8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	<b>B1:</b>	För den enskilda beställaren går det ju, hela processen om man lägger till själva fakturahanteringen också, så går det snabbare än om man måste ut någon annanstans. Vi gjorde en film för något år sen där vi tittade på just tidsaspekten. Vi uppskattade hur lång tid det tar om man går till butik eller ringa till leverantören med fakturahanteringen och sen jämfört det med om man gör det via e-handelssystemet. Vi kom fram till väldigt grovt uppskattad, men med de olika delarna att det tar en timme för en order effektiv tid, från det att man har ett behov till att man har betalat fakturan. Och det tar en kvart för e-handelsflödet. I och med att man då har att man inte behöver gå från sin arbetsplats, att fakturan blir förkonterad och attesteras i systemet, och den behöver inte scannas. Så det är 45 minuter per order som vi sparar. Och det är nästan 170 000 order, så det är en del. Och det är bara tidsmässigt.	K K

19	<b>N:</b>	Så på individnivå är det tid. För när man säger kostnad då tänker man automatiskt inköpspris. det blir billigare för oss. Men egentligen de indirekta kostnaderna, det översätts med tid, när vi säger kostnad så är det hur mycket tid sparas. För beställaren kostar också pengar.	
20			
21			
22			
23	<b>B1:</b>	Ja men absolut. Det sparar tid sen beror det självklart som allt annat om hur van beställaren är. <i>De beställare som lägger många ordrar, de sparar jättemycket tid. Med systemet kan man göra mallar med sina favoriter, de kan använda sina tidigare beställningar.</i> De som lägger en liknande beställning varje vecka, om de exempelvis beställer frukost så kanske de beställer samma sak men ändrar antal beroende på barn. Då kan man använda av tidigare order, då går det jätte snabbt. <i>Så absolut, att i själva orderläggningen så sparar vi mycket tid.</i>	K
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30	<b>N:</b>	Om vi stannar kvar på den här delen, order. Om ni liksom i kommunen ställer upp riktlinjer policys, t.ex. med att man ska handla nettoprissatt med de här typerna av artiklar. Kan man liksom kontroller det eller förstärka det genom e-handelssystemet. Känner du att det har blivit förbättringar? Att e-handelssystemet markerar, nästan dirigerar? Beställaren till en viss produkt-typ.	
31			
32			
33			
34			
35			
36	<b>B1:</b>	<i>Ja framförallt så vet de vilka leverantörer, var de ska beställa när det är samlat i ett system. Då behöver man inte vara lika bra med att nå ut med informationen utan nu är det de här som gäller. Går de bara in i systemet och söker där kan de inte göra fel. Där hittar man rätt artiklar, om vi inte hade haft systemet hade vi behövt en annan databas där man måste läsa på hur det är och veta hur man ska beställa och vilka artiklar. Så absolut hjälper det till jätte mycket. Svårt föreställa mig hur det var innan. Det är de som beställer på, de som går ut och handlar. Det är mycket enklare med systemet styra var inköpen ska göras. Och de som vill göra rätt, att det är enklare att veta hur man gå tillväga. [24:00]</i>	K
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45	<b>N:</b>	Så om ni lagt en order och i teorin fungerar det smärtfritt. Du lägger en order och så får du varan men ofta är det inte så.	
46			
47			
48	<b>B1:</b>	Ganska ofta är det så men ibland är det nog inte så.	
49			
50	<b>N:</b>	Hur känner ni att systemet har hjälpt er att fortsätta få det verka smidigt, att man kan kommunicera med leverantören på ett sätt som sparar er tid. Så ni inte behöver avboka en order och sen lägga en order igen, så att en order ligger kvar tills ni har godkänt det. Sen om de inte kan följa upp det, kanske de betalar viten. Hur följer ni upp där?	
51			
52			
53			
54			
55	<b>B1:</b>	Det är lite olika. Beroende på vilken typ av avtal. På livsmedel så har vi det: kan de inte leverera så vill man ha något annat liknande och då kan man lägga en ny order. För där kan det kan vara så att har man beställt köttfärs och inte fick det, så kanske man inte vill ha det nästa vecka för man har en planerat meny. <i>Medans andra avtal är det så att det restas och kanske kommer vid ett senare tillfälle. Systemet hjälper att du har det samlat, vilka ordrar du har.</i> Sen registrerar man leveransen, det man fått levererat. <i>Då kan man ju som beställare själv ha koll på när det inte är fullt levererat eller när fakturorna kommer att de sakerna är med för då varnar systemet om det. Om man inte har registrerat att man inte har fått någonting så flaggar systemet när fakturan kommer: ' här har du sagt att du inte fått någonting men det finns på systemet.' Den kontrollen har blivit mycket enklare än om man hade behövt säga att 'detta fick jag inte, kan du ha koll på det när fakturan kommer?' Och att man måste manuellt stämna av allting. [26:01]</i>	S
56			
57			
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66			
6			
1	<b>N:</b>	Så automatiskt matcha då, att man sparar på kommunikationskostnaden. Att man inte behöver ringa leverantören då.	
2			
3			
4	<b>B1:</b>	Det måste man göra ändå, den går inte elektroniskt. Men det är mer den interna när det gäller fakturan. <i>Så man inte betalar fakturor rakt av utan man har koll på att det man har betalat faktiskt har man fått.</i> Sen är det att man ska följa statusen på deras order i systemet när de	K
5			
6			



7		själva, där gör de det manuellt att de registrerar sin leverans. Så kan de ha koll på om de inte har registrerat leverans fullt ut, det får de kolla med leverantören.
8		
9		
10	<b>N:</b>	Men att systemet hjälper till att förebygga att sådant händer. Att man iallafall som exemplet jag gav innan, jag har beställt 12 granar men jag har bara fått 10, att leverantören kan meddela dig i förväg.
11		
12		
13		
14	<b>B1:</b>	Det kan de ju, de skickar en orderbekräftelse. Det kan de göra. Sen är det ibland att de bekräftar sen blir det något annat. Men de kan meddela vad de tänker leverera.
15		
16		
17	<b>N:</b>	Själva uppföljningen. Ni använde Qlik där, när man läser så ser man många iallafall i privat sektor att man nästan rankar sina leverantörer enligt tidigare erfarenheter och att det i sin tur kan leda till att man får en mer komprimerad leverantörsbas. Att man går från att ha många leverantörer, att vi arbetar enbart med de här 4, 5 och sen tror jag att ni har väl, om det inte mistar mig, ett avtal en leverantör. Om ni har pappershanddukar att ni har 2 leverantörer på det.
18		
19		
20		
21		
22		
23	<b>B1:</b>	Det ser lite olika ut. Det beror på hur man väljer att göra upphandlingen. Man kan göra en rangordnad upphandling och då är det vara ibland att man har samma leverantör på samma varor men att det är rangordnat. Vem man ska vända sig till först.
24		
25		
26		
27	<b>N:</b>	Men själva systemet hjälper till att hålla koll på leverantörerna, era erfarenheter med leverantörer. Är det något som ni känner har förbättrats? Eller är det något som alltid har fungerat om man har system eller inte.
28		
29		
30		
31	<b>B1:</b>	Vi får inte riktigt välja vilka leverantörer vi vill jobba med. Lagen om offentlig upphandling, även om vi skulle tycka att en leverantör fungerar bra så kan vi inte välja dem utan det förutsätter att de vinner upphandlingen. På det sättet, om man är privat sektor kan man välja då: här fungerar samarbetet bra och de har bra priser då riktar vi oss på dem". Men så får vi inte göra, inom en offentlig upphandling går man till alla, de som vill lämna anbud lämnar anbud. Sen vinner den som uppfyller de kriterier man har ställts
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38	<b>B2:</b>	Den som är billigare.
39		
40	<b>B1:</b>	Uppfyller kriterier sedan har bästa pris. På de sättet kan man inte välja att hålla det till vissa. Men man kan välja att dela upp upphandlingar och givetvis det blir enklare att följa upp med de man har avtal med nu när vi har uppföljningsverktyg. Att om man köper rätt saker, så kan man gå in och titta på vad som beställs. Så detta hjälper verktyget till med. [30:10]
41		
42		
43		
7		
1	<b>N:</b>	Om man går in på styrningsdelen. Upphandlingen, jag antar att.
2		
3	<b>B1:</b>	Styrning. Vad, styrning av?
4		
5	<b>N:</b>	Supply governance. Att samarbetet med leverantörerna, den här externa relationen med de. Sen har den inverkan på kostnad och organisation också. Jag antar att med tendSign, lite snabbt. Det är att ni har snabbare, fler kan lämna anbud, bättre översyn på vad det som finns tillgängligt. Det känner ni av också?
6		
7		
8		
9		Vi jobbar inte i den processen men jag utgår från genom att få in de elektroniskt så är det mer tillgängligt för fler och enklare att hantera. Om man går in på själva orderläggningen. För det första, har det lett till att ni fått ökade volymer när ni har systemet, att ni helt enkelt beställer mer. Eller är det fortfarande väldigt behovsanpassad.
10		
11		
12		
13		
14	<b>B1:</b>	Antalet fakturor har ökat om det är så vi kan mäta. Men vi vet egentligen inte, innan när vi inte hade elektroniskt system så vet vi inte hur mycket order som lades. Så det är bara baserat på faktura men både order och fakturor ökar ständigt. Vi växer i organisationen. Men ja antalet order ökar.
15		
16		
17		
18		

19	<b>N:</b>	Känner ni då att nu med det här systemet att ni har mer kontroll över era leverantörer. Till exempel ibland, ni har avtalad pris säg 1 000 men de fakturerar 2 000. Sen finns det självklart uppvägningen om det är värt att göra någonting åt det. Men att systemet säger stopp, visar någon sorts mismatchning som ni inte hade innan.	
20			
21			
22			
23			
24	<b>B1:</b>	Innan 2002 vet jag faktiskt inte. Det är det absolut, sen så blir det alltid övervägningen vad som är värt att göra någonting åt om det är så stor diff. För den enskilda verksamheten så är det kanske inte så mycket men om det är samma fel på alla verksamheter så blir totalt ganska mycket det handlar om. Det fångas absolut upp på ett bättre sätt än om man inte hade systemet. Det är tydligt flaggat, här är den en diff. Det priset vi har bestämt är inte det som har fakturerat. Det blir väldigt tydligt sen är det bara öresavrundningar eller småpengar då godkänner de det, men är det större prisvariationer så brukar de höra av sig. Och det kan man följa via QlikView och då kan man se vad som brukar skilja sig	
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33	<b>N:</b>	Men att det här liksom, att ni har bättre koll.	
34			
35	<b>B1:</b>	Det är mycket enklare än att behöva sitta manuellt och titta på det man har beställt och det som har fakturerats. Och sen att manuellt stämma av det, det kan man göra men det är mycket enklare när systemet gör det. Sen är det gröna bock på de som är okej, röda så...man behöver inte titta så noggrant på det som är kvar. Så det är inte mycket man behöver kontrollera.	
36			
37			
38			
39			
40	<b>N:</b>	När det gäller avtalstroheten, känner ni att det har förbättrats? Det har vi märkt från en annan kommun vi har pratat med. Är det något de har märkt är det att avtalstroheten har förbättrats avsevärt.	
41			
42			
43			
44	<b>B1:</b>	Ja, inom vissa områden är det så. Sen inom andra områden är det inte så bra men då märker man att det inte är så bra. Livsmedel är till exempel bra, det är stora volymer men det mesta går via avtalsleverantören. Sen är det väl kanske hobby, lekmaterial inte lika bra. Där köps mycket på annat håll.	
45			
46			
47			
48			
49	<b>N:</b>	Alltså inte e-handelssystemet?	
50			
51	<b>B1:</b>	Ja, precis. Att det inte körs via e-handelssystemet eller avtalsleverantörerna. Men det blir väldigt tydligt när man har uppföljningsverktyg: här är beställaren inte så bra på att använda e-handelssystemet, varför gör de inte det, vad är det de köper, är det något de borde köpt på avtal. För det kan vara saker som vi inte har avtal på som de har köpt från en leverantör. Det får de lov att göra.	
52			
53			
54			
55			
56			
57	<b>N:</b>	Får de?	
58			
59	<b>B1:</b>	Har vi inte något avtal alls så är det direkt upphandling och det kan hända att det blir med någon leverantör som vi har e-handel med, men inte med de produkterna vi har e-handel. Sen just avtalstrohet är ju ganska knivigt att följa, att man bara ska titta på att man köpt hos rätt leverantör utan man ska titta på att man köpt rätt saker hos leverantören. <i>Men vi kan säga att använder man e-handelssystem så köper man rätt saker. Har man hög andel e-handel så har man hög avtalstrohet. Och det blir bättre och bättre, sen finns det förbättringsområden.</i>	S
60			
61			
62			
63			
64			
8			
1	<b>N:</b>	[36:54] Och återigen, det här med. När man kommer i de uppföljande faserna, leveransbevakningen och uppföljning. Att man kan styra förhållandet bättre, är det fortfarande på något sätt?	
2			
3			
4	<b>B1:</b>	Ja, men det ger ju från upphandlingsenheten mot leverantören så får de mer konkret underlag att ha i uppföljningssamtal som man kan se hur många order som är lagda på ett visst sätt, hur många som de kan förutse är lagda på ett annat sätt beroende på hur många fakturor. Sen om det är mycket prisdifferenser som avviker. Där får den som är ansvarig möjlighet på ett helt annat sätt, annat underlag för vad de hade annars. Tidigare fick man lita mycket på vad leverantören	S
5			
6			
7			
8			

9		säger. De kanske inte alltid arbetar i kommunens intresse utan de är mer intresserade av sitt eget intresse. Där är det ganska skönt att själv äga informationen och att det inte bara förlita sig på leverantören.	
10			
11			
12			
13	<b>N:</b>	Det är fortfarande väldigt låg andel inköp som ligger i e-handelssystemet och många av de fördelarna till exempel spontana köp (Maverick buying) att man handlar utanför avtalet, brukar kontrolleras av e-handelssystemet, i form av att andra leverantörer inte finns i systemet. Då antar jag, rätta mig gärna om jag har fel, det är fortfarande något som ni måste kontrollera på andra vägar än genom e-handelssystemet eftersom allting ligger inte i e-handelssystemet.	
14			
15			
16			
17			
18			
19	<b>B1:</b>	Ja, precis men mycket av det som inte ligger är ju tjänster vilket är en väldigt stor kostnad. Mycket varor alltså, standard. Det mesta varor som man behöver liksom löpande förbrukning finns ju. Sen så köps det på annat håll också ibland såklart. Och det är också via QlikView att kontrollera, där har vi en faktura på vilka konton till exempel, vilka leverantörer har man handlat för utifrån bokföringen, vad de fakturorna har bokfört. På de sättet går det att följa.	
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26	<b>N:</b>	Okej bra. När det gäller att använda det här systemet, när det gäller IT för oss. Det är den stora punkten egentligen, vem är det som använder det? Vissa städer har väldigt decentraliserad organisation, om man har 10 000 anställda så har man 10 000 potentiella beställare. Hur fungerar det i Malmö? Och är det igen något som systemet har att göra med. [40:21]	
27			
28			
29			
30			
31	<b>B1:</b>	Ja vi har inte riktigt begränsningar för vem som ska in och beställa. Sen är det inte alla anställda men varje enhet som behöver har ett antal beställare. Så det är 3 000 av 24 000 som är beställare. Men vi har ingen styrning på vem det är som ska in och beställa.	
32			
33			
34			
35	<b>B2:</b>	Sen kan alla inte gå in, de har inte behörighet.	
36			
37	<b>B1:</b>	Ja, precis. De måste få behörighet och det tar de via ekonomiavdelningen på sin förvaltning. Vi har en ekonomiavdelning på respektive förvaltning och det är chefen som måste se att de ska kunna beställa, så det finns ändå ett antal steg. Beställaren själv kanske tänker: ”men jag kanske ska vilja köpa någonting”, men de måste man gå till en chef och se till att behörigheten läggs upp via ekonomiavdelningen.	
38			
39			
40			
41			
42			
43	<b>B2:</b>	Det styrs av systemet på det sättet.	
44			
45	<b>B1:</b>	Ja, precis. Vem som helst kan inte gå in och beställa. Men vem som helst skulle kunna få behörighet om deras chef tycker att de bör ha det.	
46			
47			
48	<b>N:</b>	De här beställarna då, ni nämnde att ni har fördelar med kontering, attestering, allmänt administration. Att det blir mindre tid som ni lägger ner, att det blir en kostnadsbesparing för kommunen. Det beror lite på hur duktiga beställarna är, har ni genomfört träningar, utbildningar i att använda systemet? Eller har ni liksom, en sak som man ser i Storbritannien när det gäller eProcurement är att de är duktiga på att sätta helpcenters. Alltså internservice, enhet som sysslar enbart med detta. Är det något som finns i Malmö?	
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55	<b>B1:</b>	Nej, vi har uppdelat. De som beställare är ute i verksamheten, det är förskolelärare, vårdbiträde, det är personal ute. Sen så är det förvaltningarna, deras ekonomiavdelningar som har ansvar för utbildningarna hos slutanvändare. Vi centralt har tagit fram utbildningsmaterial, vi har även e-Learning filmer. Sen är det förvaltningarnas ekonomiavdelningar som ansvarar om beställarna behöver personlig utbildning. De ser till att ordna det och även support när beställarna har frågor så vänder de till ekonomiavdelningen. Så vi har inget moment utan varje förvaltning har ansvar. [43:07]	
56			
57			
58			
59			
60			
61			
<b>9</b>			
1	<b>N:</b>	Har ni e-handelsavdelning så att säga?	
2			

3	<b>B2:</b>	Nja.	
4			
5	<b>N:</b>	Inte riktigt?	
6			
7	<b>B1:</b>	Nej. Det är ju vi.	
8			
9	<b>N:</b>	Känner ni då, ni jobbar med de frågorna.	
10			
11	<b>B1:</b>	Ja.	
12			
13	<b>N:</b>	Känner ni att det blir lättare för förskoleläraren som beställer men att ni får mer att göra. Att arbetsbördan fördelas på ett annat sätt.	
14			
15			
16	<b>B1:</b>	Ja, visst så är det. Att det tillkommer administration som inte fanns innan. Sen så är det framförallt i fakturahanteringen, besparingen är framförallt i fakturahanteringen. Det är egentligen ekonomiavdelningen att förvaltningarna, det är de som hanterar fakturorna också, det är där de största besparingarna är. <i>Att fakturorna, det är också i verksamheten att de måste kontrolleras, men det är inte alltid beställaren som får jättestor besparing.</i> För de det kanske tar lite mer tid till en början och beställer via systemet, och de ska registrera leveransen tillskillnad från om de bara hade ringt och får leveransen och bokad av. För beställaren kan det upplevas som att det är mer, <i>å andra sidan är det enklare för dem att hitta vad de ska beställa och var. Så den tiden borde vara kortare,</i> att de vet var det ligger någonstans. <i>Sen själva fakturan, scanning och kontering, och granskningen och attesteringen det är den tiden som är den största vinsten.</i> Sen får vi mer så klart, vi hade inte behövs finnas om vi inte hade använt e-handelssystem. Sen blir de mer, det är generellt i ekonomi, vi är en hel enhet som jobbar med det vilket det inte var tidigare. Ju mer IT-system man använder desto mer, både support och administration har du. Så det är klart att det blir mer administration på ett sätt men totalt sätt i Malmö stad så är det mycket mindre.	K
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32	<b>N:</b>	Hur känner ni då att inköpsfunktionens ställning i organisationen? Hur känner ni att detta har ändrats? Återigen, som ett resultat av e-handel. För man kan säga så här att inköp ses som stödfunktion till ekonomi, det är en operativ sak. Det är ett antal personer som sitter vid ett bord som sysslar med det. Men i takt med att man upplever många av de fördelar som man kan uppleva, hur känner ni att det har ändrats?	
33			
34			
35			
36			
37			
38	<b>B1:</b>	Man ska svara diplomatiskt på det här. Vi har en upphandlingsenhet och sen har vi ekonomiavdelningarna som är support till beställarna. Vi har inte riktigt en inköpsfunktion så utan e-handelsansvarig har mer kontakt med upphandlingsenheten och det behövs ju. De har mycket innan men även förvaltning av avtalen löpande. <i>Det är väl mycket där som har hamnat på ekonomiavdelningen, kontakt med beställarna, kommer med synpunkter. Mycket som går till e-handelsansvarig. Men upphandlingsfrågor i samhället har fått mer och mer fokus, personlig reflektion är att det är mycket enklare att få fram information. Hade det inte varit så enkelt att få fram informationen hade inte journalister skrivit om det, de hade behövt lägga flera år på att rota runt.</i> I och med att det är mycket enklare att ta ut så är det enklare att lägga fokus på, att det finns områden där det finns förbättringspotential. Det är klart en fråga som lyfts mer och mer hela tiden men hos oss är det kanske inte så strukturerad just nu kan man säga diplomatiskt. Du får skriva det på ett fint sätt. [48:06]	O
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
<b>10</b>			
1	<b>N:</b>	Okej. Om vi går tillbaka till leveransbevakningen. Jag vill verkligen förstå, för det har mycket att göra med att systemen måste på något sätt matcha med leverantörens system, alltså standarden måste vara enhetliga. För även om du inte gör fel och han inte gör fel, men om ni har olika standard så gör båda fel. Är det någonting ni upplever? Och mm så är fallet, hur påverkas relationen av det?	
2			
3			
4			
5			
6	<b>B1:</b>	Alltså kring själva leveransen? Jag vet inte om det är ett problem. Vi ställer krav att vi ska ha e-handel enligt SFT standarderna. Då förutsätter det att de kan skicka bekräftelser och sen om de	
7			

8		har ett system vid sin sida som jobbar på ett annat sätt så ställer vi krav på att de iallafall mot oss ska kunna skicka den informationen enligt oss.	
9			
10			
11	<b>B2:</b>	Annars tar vi inte in de i upphandlingarna.	
12			
13	<b>B1:</b>	Det ställs ju krav i upphandlingarna. Sen hur skarpa krav beror på vilken bransch och hur mogna leverantörerna är för e-handel. Men en blomsterhandel kanske, säger vi inte: ”ni är körda om ni inte kan det här”, livsmedelsgrossisten är det i princip två stycken. De kan göra det utifrån standarden så där ställer man krav att de gör det och att det ska vara på ett visst sätt. Och där är det lite problem ibland att även om det finns standard så kan man tolka vad som kan ingå i en standard och vad inte. Men det är mest i uppstarts skedet, när man har löst det så flyter det på. Så tycker jag inte att det är så problematiskt.	
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21	<b>B2:</b>	Vi blir inte ovän med leverantörer. Alla vet vad utgångsläget är och det ska fungera. Det vill vi och leverantörerna	
22			
23			
24	<b>N:</b>	Så det är inget problem som ni upplever. Det är intressant.	
25			
26	<b>B2:</b>	Men det är för att vi kanske kravställer det så leverantören vet vad de ger sig in i. Sen om man missar det i upphandlingen kan man inte kräva det sen.	
27			
28			
29	<b>B1:</b>	Sen finns det massa saker kring leveranser som inte har med, inte elektroniskt flöde att göra som man har problem med. När saker levereras vilket kvalitet är det på sakerna, men det har ingenting med systemet att göra, för det problemet hade man haft oavsett.	
30			
31			
32			
33	<b>N:</b>	Men allmänt, om nu standarden är enhetlig eller ni verkar inte ha ett problem med iallafall. Känner ni att kommunikationen med leverantörerna, är det någonting som har förbättrats? Att ni vet vad de har att erbjuda, de vet vad ni vill ha egentligen. Att man kan matcha detta på ett bättre sätt, att de inte skickar Pricat på 10 000 artiklar om det är bara 500 som är relevanta för er.	
34			
35			
36			
37			
38			
39	<b>B1:</b>	Jo, det gör de ju. <i>Men där kan man via systemet se att de skickar det som är nettoprissatt och inte annat. Men det brukar inte vara ett stort problem för man kan se vad de har skickat in. Om de skickar in fel så kan man säga att de har skickat fel. Det försöker många leverantörer göra särskilt när man försöker begränsa vad det skall innehålla, att ha så lite från övrigt sortiment som möjligt.</i> Alla leverantörer som jobbar med offentlig sektor säljer kaffe oavsett vad deras huvudområde är. Sjukhusmaterial säljer de kaffe, Kontorsmaterial säljer de kaffe. Livsmedel de säljer kaffe, det är väl rimligt. Så alla försöker skickar in detta eftersom de vet att någon kanske råkar köpa detta men <i>systemet hjälper till att ha koll på vilka produkter det är och vilka produkter vi väljer för vissa beställare. Så det syns. Så det är systemet bra till. I och med att systemet gör att det blir så enkelt blir det inte problem med leverantörer</i> för vi väljer att dölja detta. Och då får leverantören aldrig någon order för de <i>och då behöver man inte diskutera.</i> [53:17]	S
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			S
48			
49			
<b>11</b>			
1	<b>N:</b>	Jag sitter och kollar om jag har missat någonting. Du svarar på en sak men du svarar egentligen på ett par andra, så jag vill inte ställa frågan om och om igen. Det är därför jag tar lite tid för mig. Hm har jag missat något?	
2			
3			
4			
5	<b>H:</b>	Har det blivit så att ni ställer högre krav på leverantörer?	
6			
7	<b>B1:</b>	Ja i vissa branscher. Leverantörsmarknaden inom vissa områden är ganska begränsad. Så att även om det är att vi gör en upphandling så är det inom vissa områden väldigt få leverantörer som lämnas anbud, inom livsmedel är det två. Och i de branscherna där de har hållit på med e-handel länge enligt SFTI så ställer vi högre krav att de ska kunna enligt standarderna. Det är inte ett bekymmer för det gör de mot andra kommuner. Så inom de branscher det går ställer vi högre krav, men inom de branscher det inte är lika utvecklat så blir det lite mer flexibla krav. Då ställts det krav att det måste utförts inom en vis tid annars blir det vite, på de sättet är det	
8			
9			
10			
11			
12			
13			

14		också hårda krav.	
15			
16	<b>N:</b>	Det verkar inte vara någonting som är systemspecifikt utan det är allmänt?	
17			
18	<b>B1:</b>	Ja, man ställer systemspecifikt att det ska finnas e-handels.	
19			
20	<b>N:</b>	Jag menar att det är ingenting som systemet har gjort att vi ska vara tuffa mot våra leverantörer.	
21		Det har man sett inom vissa städer, nu kan vi följa upp bättre och nu ska vi ha det här. Och	
22		följer de inte de så kan vi se det och blir duktigt med smisk.	
23			
24	<b>B1:</b>	Inte riktigt på det sättet, man säger att beställningar ska ske via e-handel och har man inte upp-	
25		satt att flödet fungerar så blir det viten. Men det är väl oftast inte viten kopplade till att beställ-	
26		ningen faktiskt sker via e-handelssystemet. Det hade man kunnat ha men det är svårt att säga till	
27		leverantör att om någon ringer in till er och vill beställa så får ni inte ta emot ordern. Det är klart	
28		att man skulle kunna men man kan också förstå att en leverantör vill sälja. Och har de ett avtal	
29		så vill de ge bra service till kunden. Så en beställare från Malmö stad ringer så vill de inte neka	
30		för de vill ha en bra relation. Så det är en stor avvägning för de, hur de ska hantera detta. Men	
31		att det ska finnas och ska användas. Det är en vinst för leverantörerna också. Så det är inte bara	
32		vi som har vinster på att det går elektroniskt, det har de också.	
33			
34	<b>N:</b>	Känns det som att de är allmänt, leverantören, positivt inställda till eProcurement eller e-	
35		handel?	
36			
37	<b>B1:</b>	<i>Ja, särskilt de lite större leverantörerna. För de mindre kan det vara lite mer nytt och så. Men</i>	
38		<i>de vill också ha ett smidigt arbetsflöde. Det gäller att det blir bra för båda. Så det inte blir att vi</i>	
39		<i>bara ska ha det. Det gäller att ha att det blir bra för båda. Så det inte blir att vi bara ska ha det</i>	S
40		<i>här. Har de inget system eller hur de hanterar det. Men vi kan skicka order som kan gå som</i>	
41		<i>PDF, och då blir det lika enkelt. Det brukar fungera bra. Men det är mycket enklare om det</i>	
42		<i>ställs krav på upphandlingen, att det ska vara på ett vist sätt. Att man ska komma efteråt är svårt</i>	
43		<i>att få in, framförallt om det är en kostnad involverad.</i>	
<b>12</b>			
1	<b>N:</b>	Jag sitter och tänker lite. Just med inköp och upphandling, det kan styras på många olika sätt.	
2		Det vi har sett hittills är det att man har två punkter, på ena sidan har du lite som Malmö stad	
3		jobbar. Man kör tendSign, antar att det är en modul i ert ekonomisystem, själva inköp och e-	
4		handel, sen har vi QlikView. Hela kedjan är digitaliserad, på andra sidan har du vissa städer: ”vi	
5		ser ingen anledning att ha ett beställningssystem och integrera det, det räcker med att man kon-	
6		trollerar på uppföljningsfasen” och gör ett väldigt bra arbete där. Då får man de här kostnads,	
7		styrnings effekterna från den här sista fasen. Hur du beställare 1 har inte köpt, leverantören har	
8		inte gjort på det sättet. Så man gör de i nästa omgång, i nästa beställning. Känner ni att det hade	
9		varit en väg att gå? Eller är ni väldigt nöjda med systemet, allmänt i ert disposition gällande det	
10		här med e-handel?	
11			
12	<b>B1:</b>	Det är en bra fråga. Det finns ju för och nackdelar med de olika. När man började så tror jag att	
13		i Malmö stad att det är effektiva flödet som var den stora vinsten. [59:33] Och det har kanske	
14		lite varit kvar i och sen kopplar man det här att man ska göra rätt. Medan vissa går på uppfölj-	
15		ningen direkt, det är kanske att de inte har kört igång med e-handel och inte sett lika stort behov	
16		av den här effektiviseringen. Det fungerar det också. Det är viktiga är att man gör något. Sen så	
17		handlar det om hur man har valt att organisera sig, var man valt att lägga resurser på. Ska man	
18		bara göra uppföljning ut, då måste man ändå har bra struktur på var du har avtal, hur beställning	
19		ska göras på de olika avtalen, du kan inte bara säga att: ”ni ska göra på det här sättet”. Mycket	
20		ska finnas och då blir det enklare att säga: ”kör via Raindance” för då behöver inte ha koll på	
21		det andra. Jag tror på det hela, att man vinner på att ha allt. Sen om man inte har något så är det	
22		bättre att kolla på hur det ser ut idag och försöka styra på det. Det finns för och nackdelar med	
23		båda.	
24			

25	<b>N:</b>	Jag känner lite här med kommuner eller offentliga organ allmänt, det som skiljer sig ganska	
26		mycket med den privata sektorn. Är att ni har många andra värden som ni måste ta i beaktning,	
27		det är inte bara att det ska bli billigare, snabbare. Ni har etiska krav och sociala krav. Känner ni	
28		att systemet särskilt igen det går mycket i avtalstrohet, uppföljning, att det hjälper er att följa	
29		upp på detta. Vi fick kanske inte det billigaste men att vi nådde det här målet istället.	
30			
31	<b>B1:</b>	Alltså kanske inte i relation till varandra. Men vi kan ju se, <i>vi har ju små fina markeringar på</i>	
32		<i>det som är miljömärkt. En liten grön boll. Det kan vi tydligt följa hur stor andel som köps in via</i>	
33		<i>e-handel som är miljömärkt. Det har vi svårt att följa på ett annat sätt. [1:02:08] Sen om det är</i>	S
34		liksom i förhållande till pris, riktigt så har man inte. <i>Men å andra sidan, i upphandlingen kan de</i>	
35		<i>styra vilka produkter de vill ha in och vilka volymer.</i> Det är ju billigare att köpa ekologiskt kaffe	
36		än att köpa annan kaffe, bara man ställt de kraven i upphandlingen. Likadant med mjölk, ekolo-	
37		gisk mjölk kostar inte mer än vanlig mjölk. Det styr upphandlarna, de gör upphandlingarna på	
38		de kraven som ställs på produkterna och vilka volymer som de uppskattar att produkterna har.	
39		Sen så hjälper systemet för beställarna att se vilken som är grönboll. Det är nog svårt för den	
40		enskilda beställaren att se, kanske den varan kostar, just den biten har de nog svårt att kolla. De	
41		som är ansvarig för avtal. Det är ju lite svårt för beställare. För livsmedel är det sånt som man	
42		köper själv privat. Varför kostar kaffet 20 kronor mer än om man handlar det på butik. Men det	
43		finns andra krav, miljömässiga krav, krav på leverantörer. Att de har bra arbetsvillkor, att de har	
44		bra leveransprocess.	
45			
46	<b>N:</b>	Det kan ni liksom se att just med krav, att det är en grönboll. Att man får en bättre överblick	
47		över egentligen vad man köper och att de överensstämmer med de riktlinjer som man har på.	
48			
49	<b>B1:</b>	Ja	
50			
51	<b>N:</b>	En sak igen, det med själva beställarorganisationen. Förskolelärare har behörighet att beställa	
52		men har ni folk ute i förvaltningarna som är lite av inköpssamordnare, alltså en person som är	
53		renodlad beställare som bara sysslar med beställning. Det är inget som har ändrats i den fronten	
54		när ni infört systemet.	
55			
56	<b>B1:</b>	Nej	
57			
58	<b>N:</b>	Det är fortfarande lite samma arbete fast man gör de på annorlunda sätt	
59			
60	<b>B1:</b>	Det blir inom vissa områden men där är det så inom IT, så har man en IT-samordnare som är	
61		också beställare. Men det tror jag det var likadant innan systemet. Det är mer inom området.	
62		<i>Men annars är det ingen samordningsfunktion utan de gör det.</i> Sen beror det på, är det en ar-	
63		beitsplats så kan man ha organiserad men <i>det är ingenting som man strategiskt har infört.</i> Men	O
64		det kan vara så, är det ett vårdboende som har flera våningar på samma hus så kanske de har	
65		samma samordnare även om de har olika enheter, så är det kanske en som beställer för varje	
66		hus. Men det är på lägre nivåer, att de själva uppfunnit det. Men på strategiskt så ingen inköps-	
67		samordnare.	
68			
69	<b>N:</b>	Hade ni velat ha det? [1:05:37]	
70			
71	<b>B1:</b>	<i>Ja, generellt så hade vi velat ha det mer uppstyrt i organisationen.</i>	
72			O
73	<b>B2:</b>	Det hade underlättat för oss men det är kanske inget som alla ser. Sen är det väldigt inköpsinrik-	
74		tade, då ser man den processen. Men det gör man kanske inte om man sitter med en annan pro-	
75		cess för då hade man varit inriktad på den. Men för oss hade det underlättat.	
76			
77	<b>B1:</b>	Ja och det är också framförallt när det är inköps, en inköpssamordnare kan vara en som har koll	
78		på vad finns egentligen att beställa via e-handelssystemet. Så om någon försöker beställa någon-	
79		ting men inte hittar något så har man en som är expert som man kan vända sig till. Och om det	
80		inte finns hur man går tillväga då. <i>Nu blir det ekonomiavdelningen som de vänder sig till och</i>	
81		<i>ekonomer kan supporta i hur systemet fungerar.</i> Men det är inte helt uttalat att de ska även	O
82		supporta om hur inköpen ska göra. <i>Då vänder sig beställarna till upphandlingsenheten direkt</i>	

83		<i>och de kanske inte alltid riktigt pratar samma språk.</i>	
<b>13</b>			
1	<b>N:</b>	Just det här med organisationella biten, det känns som fortfarande det var som innan. [1:06:58]	O
2		Oavsett om man har styrnings eller kostnadsfördelar, grunden är att man har en organisationell	
3		förändring. Den interna servicen.	
4			
5	<b>B1:</b>	På vissa förvaltningar så fungerar det så men det är inget uttalat. Om en person får jättemycket	
6		frågor som inte har med systemet att göra utan har med avtalen att göra. Till slut kan den perso-	
7		nen det, och kan svara på beställaren även om det inte är intalat att det ingår i personens arbets-	
8		uppgifter. Till viss del finns det ju men <i>det är inget som man har tydligt sagt att nu har du den</i>	
9		<i>här rollen också i dina arbetsuppgifter. Det kan man tycka att det hade varit bra. Just att man</i>	
10		<i>har en till, vi har inget i vår organisation som heter inköp</i> , det finns ingen inköpschef, finns	
11		ingen inköpsansvarig över förvaltning. <i>Vi har upphandlingsenheten och sen har vi ekonomiav-</i>	
12		<i>delningen och förvaltningarna.</i> Där finns det lite förbättringspotential, det finns många andra	
13		organisationer som har strukturerar upp det på ett annat sätt som jag kan se fördelar.	
14			
15	<b>N:</b>	Jag tror vi har fått det mesta.	
16			
17	<b>B1:</b>	Är det något viktigt ni saknar så kan ni höra av er. [1:09:14] Ska också nämna att det inte alltid	
18		är beställaren som tidsvinsten är, att de ska då förstå processen och vad som skall ingå. Det är	
19		vad filmen syftar på och försöker förklara.	
20			
21	<b>N:</b>	Det med attityd i organisationen gentemot IT, ibland är det generationsfråga, ibland är det en	
22		organisationell fråga, vad man tycker om förändringar i allmänhet. Hur känner ni att det har	
23		varit i Malmö, är man öppna för det här?	
24			
25	<b>B2:</b>	Det är olika.	
26			
27	<b>B1:</b>	Det är blandat, det blir ju enklare och enklare den här generationsfrågan. Det är ju vissa som har	
28		svårt för det här med datorer så är det. När det är personer ute i verksamheten, som egentligen	
29		är kanske undersköterskor så har det inte ingått det att de skulle lära sig IT-system. Så för vissa	
30		är det svårt men det är många som hanterar det bra. Sen kanske e-handelssystemen de ska vara	
31		bra kopplade till ekonomisystemet och det finns massa saker som ska fungera så det är inte	
32		riktigt som att ställa en webbshop på nätet. Och där är det att önska men det blir bättre och	
33		bättre så klart. Men generellt så fungerar det bra. Sen är det alltid så, när man jobbar i support-	
34		ledet så får man höra skiten. Det är inte jätte många som ringer och säger Gud vad bra systemet	
35		fungerar. De som ringer är de som har problem. Men det är inte alla som hör av sig	
36			
37	<b>B2:</b>	Det hade det varit jobbigt.	
38			
39	<b>B1:</b>	Så generellt sätt är det positivt. Vi hade ett tag, vi hade prestanda problem i hela systemet. Då	
40		var det någon av beställarna som undrade när kommer det igång, att det är mycket enklare att	
41		beställa i e-handelssystemet. Vi vill vänta tills det fungerar. Det finns de som tycker att det är	
42		bra. De allra flesta.	
43			
44	<b>N:</b>	Bara era uppfattningar och hur länge ni har arbetat med de frågorna? Så vi har en fin introdukt-	
45		ion.	
46			
47	<b>B1:</b>	Jag har varit e-handelsansvarig tidigare, sedan 2011. Just nu har jag en liten paus från att vara e-	
48		handelsansvarig men jag håller på med att vi ska implementera vårt ekonomisystem på nytt och	
49		då är jag ansvarig över e-handelsbiten där. Så jag är e-handelsansvarig men är lite ledig från det.	
50			
51	<b>B2:</b>	Jag är e-handelsansvarig just nu tills B1 tar över igen.	
52			
53	<b>B1:</b>	Så du vikarierar e-handelsansvarig.	



54	<b>N:</b>	Hur länge har du arbetat med detta?	
55			
56	<b>B2:</b>	Jag började i november.	
57			
58	<b>N:</b>	Tack så mycket. [1:12:45]	

## 7.7 Bilaga C Transkribering – Landskrona kommun

Kommun: Landskrona

Plats: Landskrona stadskontor

Datum: 26 April 2016 10:00

N = Nima Masroor (intervjuare)

H = Ahmed Hamza (intervjuare)

C = Upphandlingschef

**Kodning:** *K* = Kostnad, *S* = Styrning, *O* = Organisation, *Bg* = Bakgrundsfakta

Sektion	Transkribering	Kodning
1		
1	<b>N:</b> Vi tänkte börja med lite generella frågor angående upphandling i Landskrona och inköp. Eh först vill jag gärna berätta om själva studien, så det vi försöker undersöka, det är hur eProcurement eller elektroniska inköpssystem, vilken benämning man nu vill använda, hur det påverkar kommunen? Och det vi gör är att undersöka det ur kostnadssynpunkt, styrningssynpunkt, med styrning menar vi relationen med leverantörer, och sen organisationella planet också. Vad som händer i själva organisationen? Och vi vill då utgå från en inköpsprocess modell, så om vi liksom delar upp, vi har många bilder här, så här [pekar på inköpsprocessen], om vi börjar, så har vi en generisk inköpsprocess kan man säga. Första fasen då specifikation, behovsanalys, vad behöver vi, hur specificerar vi varan och sen har vi leverantörsvalet vilket är då själva upphandlingen. Sen avtalet, när det utformas [man ser på de här två] och upp till här [pekar på inköpsprocessen] brukar man kalla det en taktisk fas. Sen när man har avtal, orderläggandet, bevaka leveransen, hur kan förebygga problem som kan uppstå samt hur uppföljning, hur väl har leverantören sköt sig? Hur kan vi kommunicera, vilka lärdom kan vi ta från detta för att göra de bättre i framtiden? Det här [pekar på inköpsprocessen] är alltså en operativ fas. Den modellen vill vi alltså utgå från för kostnad, styrning och organisation... så att om vi kan liksom fråga, om du först kan kort berätta om din roll här, vilken befattning?	
18	<b>C:</b> <i>Precis, jag jobbar som upphandlingschef då, jag sitter i centralen på stadsledningskontoret som är då en övergripande organisation, kommunstyrelsen är då nämnd. Jag jobbar för alla förvaltningar, vi har kanske 9, 10 olika förvaltningar, från service, utbildningsförvaltning, omsorg, kultur, de gör sina upphandlingar också. Men vi ansvarar för alla ramavtal, där vi då fixar avtal så att de olika förvaltningar kan köpa. Så vårt uppdrag är primärt att styra upp processer, jobba med de frågorna, sen då ansvara för de övergripande ramavtalen, sen ska vi också vara stöd till verksamheterna i själva upphandlingsprocessen framförallt. [03:06] Inköpsprocessen jobbar ju vi till viss del vi också, men man kan säga att vår tyngdpunkt ligger framförallt här [pekar på inköpsprocessen] på den taktiska. Men tillsammans med verksamheten ta fram behoven, specificera kraven, upprätta förfrågningsunderlag, administrativa föreskrifter, utvärderingsmodeller och sen gör hela prövningen där man får in anbud, det är där vår tyngdpunkt ligger i vår verksamhet. Sen när man väl går in i avtal, det är då resan börjar, det ligger klart på avtalsförvaltningen eller de här delarna, ligger på oss till en viss del, de här ramavtalen. Sen är det mycket vår verksamhet som köper ute, som har den dagliga kontakten med leverantörer, fungerar det så sköts det bra.</i>	Bg
34	<i>Men blir det strul eller kanske kan få felaktigheter vid leveranser, vi har en viss leverantörer som är inne i den här webbshopen som har haft problem, tekniska problem med Pricat och då är frågan, är det vår systemleverantör eller är det leverantörens? Med standarder, det är mycket gränssytor där som är viktiga att klargöra. Men vi är klart i de processerna också, och det är viktigare och viktigare att vi kommer få större uppdrag, större ansvar på avtalsuppföljning framförallt. Vi kommer lägga mer resurser där.[04:27]</i>	S

<b>2</b>		
1	<b>N:</b>	Okej. Antagligen för att främja alltså avtalstrohet för leverantörer?
2		
3	<b>C:</b>	Ja precis, det är som vi säger: "när avtalet är klart, själva resan dit även om den är viktig och mycket arbetskrävande och så, så det är först när vi går till avtal med leverantören som ska leverera produkter/tjänster till den vi har viktig relation med." Det är klart, det måste vi ha mycket resurser där också. Men det ser varierande ut, och det är någonting som vi har sett vi måste bli bättre på. <i>Så tittar jag på min avdelning, så har jag 5 upphandlare och 1 assistent. Sen kommer vi även att anställda entreprenör upphandlare som kommer jobba framförallt med byggprojekt. Han tillsammans med våra verksamheter.</i>
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11	<b>N:</b>	Så i Landskrona hade du kunnat säga att det själva inköpsfunktionen ganska centraliserad.
12		
13	<b>C:</b>	Ja, precis.
14		
15	<b>N:</b>	Det sker härifrån men förvaltningen har hand om sina egna också. [05:19]
16		
17	<b>C:</b>	Ja, sen kan man säga att <i>vi har en inköpsamordnare ute på respektive förvaltning som är vår högra hand kan man säga. Sen kan det vara lite varierande, vissa kanske bara tar information och skickar vidare, servar oss med information. Vissa är väldigt operativa upphandlare, som gör upphandlingen själva, vissa är chefer som sitter på den samordningsrollen då. Men det är mycket som de vi jobbar med för att nå ut.</i>
18		
19		
20		
21		
22		
23	<b>N:</b>	<i>Så det är inte att vilken kommunalanställd som helst kan springa och lägga en order? Utan det är...</i>
24		
25		
26	<b>C:</b>	<i>Nej, sen där är det tillgång till vår beställningssida där. Vi kommer in på det längre fram, så har vi inte alla mandater, vi har en upphandlingspolicy, så här ska vi göra för att handla upp, vilka rättigheter man har, vi har direktions ordning, vem som har ansvar att göra vad. Det är upp till oss att belopp styra, ofta sätter man de på förvaltningsnivå, så att en förvaltningschef kan kanske ha rätten att skriva avtal på 5 miljoner och uppåt, en avdelningschef kanske har 2 miljoner och uppåt, sen längre ner man kommer i hierarkin desto mindre mandat har man. Vid just de här när man kommer, när vi har ett ramavtal eh Vem har rätten att beställa? Det har vi inte mycket styrningspåverkans faktor idag men vi jobbar för att komma dit för vi ser att <i>har vi 3000 anställda i vår kommun så vill jag nästan påstå att vi har 3000 potentiella beställare också. [06:43] Och den borde vi kunna minska till ett fåtal hundra, för att kunna jobba mer med styrning. Men det ligger på förvaltningen, vi jobbar med de för att försöka hitta dit och hjälpa de att kunna styra bättre.</i></i>
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
		Bg
		Bg
		Bg
<b>3</b>		
1	<b>N:</b>	Om vi kan gå in mer på den här, den elektroniska sidan, Hur ser inköpssystemet ut idag? Du nämnde något om en webbshop.
2		
3		
4	<b>C:</b>	Ja, vi har ju ett upphandlingsverktyg, där vi gör alla våra processer, vi tar fram förfrågningsunderlag, vi får in elektroniska anbud från företagen, det är en del i processen. Sen på produktsidan så har vi ett system, där vi har, det är samma som vårt upphandlingsverktyg.
5		
6		
7		
8	<b>N:</b>	Ja.
9		
10	<b>C:</b>	<i>Kommers.[07:33] Sen har de en webbshop, vi är den enda kommunen i Sverige som kör deras webbshop, sen har de privata kunder som ett stort företag och andra privata aktörer, som ordnar systemet så att de kan göra beställningar internt mellan sina avdelningar, och mellan butiker och sen mellan leverantörer. Men vi har de som ren beställning, när vi väl har avtal på kontorsmaterial så får vi de via Pricat som vi läser in då och lägger upp de artiklar som vi har kvalitets-säkrat. Sen har vi så att man går in och lägger en beställning, vi har alltså en beställningssida i den här webbshopen.</i>
11		
12		
13		
14		
15		
16		
		Bg

17	<b>N:</b>	Får jag bara fråga vad den heter webbshopen heter?	
18			
19	<b>C:</b>	Den heter Commerce webbshop, systemet heter <i>Kommers</i> och företaget heter <i>Primona</i> .	
20			
21	<b>N:</b>	Okej.	
22			Bg
23	<b>C:</b>	Och de är stora, ganska stora på marknaden då, på just upphandlingsverktyg. Men just på webbshop på de tekniska bitarna, har de inte jätte mycket mot offentliga sektor.	
24			
25			
26	<b>N:</b>	<i>Okej, får man fråga, inom själva leverantörsvalet här, upphandlingen då är det inte Kommers? Utan det är eh...</i>	
27			
28			
29	<b>C:</b>	<i>Jo det är Kommers, fast då heter den Kommers eLite då.</i>	
30			Bg
31	<b>N:</b>	Okej, så det är en annan modul som ni använder. [08:45]	
32			
33	<b>C:</b>	Ja, precis, då är det själva upphandlingsverktyg.	
34			
35	<b>N:</b>	Jaja.	
36			
37	<b>C:</b>	Vi har de processerna för att just automatisera flödet, hantera allting elektroniskt, det har blivit en stor skillnad idag jämfört med hur det var 5 till 10 år sen. Innan, då fick man in alla anbud pappersvägen, nu har vi automatiserat de delarna, det är mer styrt elektronisk anbudsgivning.	
38			
39			
40			
41	<b>N:</b>	<i>Ja för vi sett att man verkar ha, bara när det gäller den här [pekar på inköpsprocessen] taktiska fasen. Att man kör till exempel ett upphandlingsverktyg separat, och sen har man för de mer operativa delarna, så använder man sig av ekonomisystemet man har Raindance kanske.</i>	Bg
42			
43			
44			
45	<b>C:</b>	<i>Ja, så ser det ofta ut. Det är väldigt få som har hela kedjan i ett system.</i>	
<b>4</b>			
1	<b>N:</b>	Mm, super. Och när det gäller då själva orderläggningen, det sköt då, ni får in en Pricat och då läggs order efter det, allting sköts där.	
2			
3			
4	<b>C:</b>	Ja, precis.	
5			
6	<b>N:</b>	Finns det någon bit här [pekar på inköpsmodellen] som fortfarande är manuellt. Att man till exempel att man har en sådan katalog, Pricat och sen skriver numren för hand. Hur har användarna anammat det här rent användarmässigt i kommunen?	
7			
8			
9			
10	<b>C:</b>	Den är ju, just när vi har, tror inte vi har mer än 10 stycken leverantörer idag, 10 olika produktområden som vi har inne, det är ju traditionella, det är sjukvårdsmaterial, städ kem, kontorsmaterial, den typen av produkter. Och det är, den läser vi in genom Pricat sen godkänner vi dem, sen ligger de i webbshopen. Sen är det bilder på allting, så att som beställare så har vi styrt upp i systemet att man tillhör den förvaltningen. <i>Så det en behörighetsstyrning för att komma vidare, så att är det en av mina medarbetare, har de inte de rättigheterna i det verktyget så kommer de inte vidare, utan det är kopplat till fakturahanteringen då. [10:38] Vi kör elektronisk fakturering men vi har inte det inne i det här systemet, det har vi då separat via vårt ekonomisystem.</i>	Bg
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19		<i>Kontering är den del som jag ser att man hade haft större vinning om man hade haft hela, såsom Lund och även andra kommuner. Att man har ett system som sköter beställningen, och så får man leveransen. Man får direkt automatisktflöde. Vi går in i det systemet och jobbar och sen skickar informationen. Sen får man gå in i ett annat system och kontera fakturorna. Det finns ingen matchning direkt</i>	
20			
21			
22			K
23			
24			
25	<b>N:</b>	<i>Så en sak som jag kan säga då för att sammanfatta det du sa. Det är att just att man kan kontera</i>	

26		<i>och attestera i förväg innan man lägger en beställning. Då sparar man in ganska mycket i administrationskostnaderna, tiden och bördan man lägger in, och det har ni inte i plats ännu?</i>	K
27		<i>[11:23]</i>	
28			
29			
30	<b>C:</b>	<i>Nej, jag har bara jobbat i kommunen sen augusti i fjol. Men jag har jobbat här, började min karriär här för 16 år sedan, då vet jag att vi testade ett annat system, ett av de systemen som finns på marknaden idag. Som ett flygprojekt, från beställning till betalning. De hade man även attesten på beställningar. Så man kunde beställa en vara, var man tvungen att ha den rättigheten. Då hade man den, jag vet att många styr på de viset för då har man attesten, den viktiga attesten i första läget, och sen har man nästa attest när man betalar. Idag har vi inte det systemet, många andra har inte det systemet heller, utan det är i stort sätt fritt för vem som helst att gå in och beställa. Man kan lägga upp det i systemet att man har rättigheter, men säg att man beställer en vara för 100 kr men man beställer en för 50 000, det säger inte systemet stopp för. <i>Allting kommer i fakturahanteringen, man har fått grejerna och då ska man sen attestera, har man kanske gått över sina befogenheter, och beställt saker som man inte har rättigheter att beställa. Då ligger det något fel i kedjan.</i></i>	K
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43	<b>N:</b>	<i>Märker ni då från systemet att den säger stopp? [12:40]</i>	
44			
45	<b>C:</b>	<i>Nej vi har inte de systemen. Vi har automatisk kontering via ekonomisystemet på de elektroniska fakturorna, det gäller framförallt de paralyserade fakturorna som vi får in på inleveranser, telefonikostnaderna. Där sätter man in regler på de systemen att e-fakturan mellan 1000 och 1300 kvartalsvis ligger inom ramen, då går man bara igenom. Kommer det en faktura på 2000, så stannar den upp och då måste den manuellt hanteras. Men det ligger på fakturahanteringen, och det ligger på andra system då.</i>	Bg
46			
47			
48			
49			
50			
5			
1	<b>N:</b>	<i>Okej, ja. Jättebra. Hur högt prioriterat hade du sagt att e-handel, eProcurement, elektroniska inköp är i kommunen? Är det en fråga som är ganska het, eller? Man kan säga såhär, att inköpsfunktionen i både offentlig och privat sektor ses oftast som mer av en operativ stödfunktion till ekonomi, men i takt med att man använder de här elektroniska verktygen, man får bättre överblick, man har vissa fördelar, det tar till sig en mera strategisk roll. Är det någonting som ni har känt av? Eller är det mer fortfarande att det ligger på ekonomifunktionen, den ska stödja?</i>	
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8	<b>C:</b>	<i>Ja, jag tror att den ligger på ekonomi fortfarande, jag tillhör ekonomiavdelningen. Min chef är ekonomichefen, tidigare låg vår enhet på den juridiska avdelningen som är mera administrationskaraktär. [14:13] Då tänkte man att upphandling är rätt mycket juridik, eftersom vi följer lagen om offentlig upphandling. Men det är trots allt affärer vi håller på med, hur vi gör affärer, det är lagarna som styr. Klart jag ser att det är mer naturlig koppling att det tillhör ekonomi än vad det tillhör juridiska funktionen, all juridik måste vi kunna hantera men ytterst gör vi en affär. Just det här med beställningar och strategiskt, jag tror inte i den här kommunen eller specifikt offentlig sektor, så tror jag inte att statusen för upphandlingsorganisationer, inköp och upphandlingsorganisationer har lyfts men det är mer från, att man ser att det är viktigt utifrån att det är juridiskt komplext än speciell lagstiftning, att man lägger mycket fokus på det. <i>Då har man lyft och fått mer resurser, just de här beställnings där man kommer mer på inköp, upphandlingsdelen är klar, så kommer man på inköp så blir det klart lite mer, klart det är en strategisk frågeställning, hur ska vi styra? Det blir ju lite där, man ser det mer som operativt idag, det är nödvändigt att vi ska ha det så där vi står idag, vi har ingen fullskalig användande av webbshop utan vi har 10 leverantörer, vi kanske har 20 till som är ganska tunga som vi borde kunna ha webbshopen men vi har inte det, som vår lösning ser ut så ligger det mycket administrationen hantera det systemet, hade man istället kört ett punch-out, att man kört mer via företagets beställningssystem. Då ligger mer administrationen hos det säljande företaget så att det är ju lite, det är samma om du har hela flödet, fortfarande jobbar du med Pricat, och man tar den och läser in [16:14]. Resursallokeringen ligger tyngre på oss via systemet men nu måste man ha dem resurserna också. Det är väl en sak som är en svaghet historiskt, att man inte fått resurserna som det tar. Det är också en fråga, när vi sen kommer in på kostnader, nytta och det här. Vi ser idag att vi har rätt mycket administration insatser för att hantera det här, och det är frågan...</i></i>	O
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

31	<b>N:</b>	För systemet då?	
32			
33	<b>C:</b>	För systemet. <i>Personaltid att hantera detta, så det är enkelt att hantera och kontrollera. Frågan är om vi inte hade haft det, vad hade vi då betalt i högre priser? Det är klart att mindre administrationskostnader är värt en peng. Jag kan väl se att det är inte självklart att man får bättre priser och bättre inköpsprocesser för att man har verktyg. Det är lite den signal tendensen jag ser idag.</i>	K
34			
35			
36			
37			
<b>6</b>			
1	<b>N:</b>	Så du menar alltså att man får IT-system, så är alla så otroligt optimistiska, det ska bli jättebra, det står i litteraturen också. Men man glömmer oftast det, att det är fortfarande människor som ska använda det.	
2			
3			
4			
5	<b>C:</b>	Precis.	
6			
7	<b>N:</b>	Och den är just den här organisationella förändringen, som man måste ta höjd för.	
8			
9	<b>C:</b>	<i>Och det är lite där jag ser, oavsett om man har ett system eller inte har ett system. Så är det där man ska lägga fokus, [17:37] utbilda personalen, vad har vi för avtal, vi har avtalsdatabasen, vi har det via den här Commerce. Det med avtal, det läggs i avtalsdatabas. Sitter man ute på en skola och ska ha de här grejerna, var ska man handla det...kommer man in som ny, går man in i avtalsdatabasen så ser man, den här leverantören... ändå är det ganska lätt, att men det är detta företag man bukar handla och då gör man de. Det måste finnas en kontroll funktion. Det är lite som jag ser det, på en strategisk, så ser jag att vi måste jobba mer med organisation och betende, sen om vi ska ha system eller inte...det är en steg 2 fråga.</i>	K
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18	<b>N:</b>	Precis. Okej.	
19			
20	<b>C:</b>	<i>Vi funderar just nu på om vi ska fullfölja den här webbshop-lösningen vi har, eller vi ska kanske ompröva den för att se om vi hittar andra lösningar. Man ska kanske köra helhetslösning, ha in alla leverantörer inbakat eller så ska man inte ha någonting. Man går de andra vägarna, sen att man jobbar med organisationen och styrningen där.</i>	S
21			
22			
23			
24			
25	<b>N:</b>	Intressant. Nu får jag fråga dig lite snabbt. När infördes det här Kommers?	
26			
27	<b>C:</b>	Det är nog två år sen.	Bg
28			
29	<b>N:</b>	Två år sen? Jaha, så innan dess så skedde det via email och Excel.	
30			
31	<b>C:</b>	Ja precis.[18:55] Beställningsvärdet har ju, det är nog två år sen som man införde det här systemet.	
32			
<b>7</b>			
1	<b>N:</b>	Okej, om vi går tillbaka till det här ramverket. Nu vill jag liksom inte styra konversationen, men om vi har det i bakhuvudet när vi ställer och svarar på frågorna. Om man kollar ur en kostnads-synpunkt, hur känner ni att Kommers eller webbshopen har påverkat kostnaderna i varje sådan här fas? [pekar på inköpsprocessen], till exempel hur ser det ut med sökkostnaden? att identifiera ett behov, specificera vara och upphandla för det.	
2			
3			
4			
5			
6			
7	<b>C:</b>	<i>Där har du ingen påverkan alls. Vi har andra system där vi tar från, från vårt fakturasystem som vi läser in i ett annat system/analysverktyg. Där får vi mycket mer detaljerad information och det är såklart, hade vi haft mera i Kommers och på webbshop, klart då hade vi haft mer detaljkoll på varje procent.</i>	K
8			
9			
10			
11			
12	<b>N:</b>	<i>Så det är någonting som, denna möjlighet att analysera behov och specificera varan, det fanns</i>	

13		<i>från ert tidigare system innan ni började med e-handel på det sättet.</i>	
14			
15	<b>C:</b>	<i>Ja, precis. Det bygger mycket på det här med e-faktura, för har vi e-faktura...har vi valt scannad faktura så är det en död fil. Det är bara en bild, man kan inte söka någonting. Men så länge vi får e-faktura så har man faktiskt på artikelnivå: vad har vi köpt, hur många enheter har vi köpt. Via den statistiken kan vi få minst lika bra inköpsstatistik via andra system än det här beställningssystemet. Så hade vi bara haft scannade fakturor med de delarna då hade inköpsverktyget varit viktigt.</i>	K
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22	<b>N:</b>	<i>Om man tittar på själva inköpspriset, [20:50] ehm det har man ju märkt på vissa fall att det verkligen kan påverkas av ett e-handelssystem, eProcurement system. Man kan till exempel samordna behoven från olika förvaltningar, avdelningar, inom en enhet också och ha en starkare förhandlingsposition med leverantörer när det gäller till exempel inom avtalsutformning. Är det någonting som ni har känt att det har liksom påverkat oss?</i>	
23			
24			
25			
26			
27			
28	<b>C:</b>	<i>Nej det tycker jag inte det har gjort, inte på detta viset. Men mera att den lösningen men det är kanske inte specifikt det du menar. Men tittar jag på de 10 leverantörer inne, så går jag in som beställare och kanske vill ha tio pennor. Jag går och beställer en penna, pennan du köper, sen om den kommer från leverantör x, det ser du inte som beställare. Sen har du papper också, sen om du beställer papper så är det kanske en annan leverantör, det hanteras av systemet, så att när jag är klar med min beställning så har jag kanske tagit mina 10 produkter så kanske det genererar 3 stycken beställningar. En till kontorsleverantör, en till en annan leverantör, en till en tredje leverantör. Det är som du säger, en fördel, du har det att man går in bara på ett ställe på gränssnittet som beställare. Det är en fördel med det systemet, har man inte haft det systemet, hade man gått in på kontorsleverantörens hemsida och gått in på deras webbshop och för andra grejer gått in på annans. Köptroheten tror jag att de här verktygen underlättat på så vis, att de avtal som man har, styr man bara att man ska handla allting där då blir det bättre styreffekt, och bättre resultat. Sen kommer man in i det här, nu har vi inte kontorsmaterial, väldigt många köp men det är inga stora pengar det handlar med per beställning. Nu kommer man i det här läget, har man 10 produkter och man har totala orderkostnad på 1500 säger vi, men splittras den ut, kan det bli en leverantör för 100, en annan för 1300, och en på 100. Då blir det småbeställning, den för 100 har väldigt hög kostnad att hantera fakturan för oss och administrationsleverantören, men 1200 är ganska lika. Det är väl också någonting med styrningen, utifrån hur jag ser på det här att man ska styra mer att, har vi ett avtal så ska det vara ett minsta ordervärde, för har jag inte kommit upp till den nivån så ska man ha högre kostnad. För att det är också, det är offentlig sektorn har varit, nu är jag utbildad civilekonom och jag jobbat mycket med logistik. Så jag ser att för vi kör fraktfritt avtal, nu ska allting fraktfri, då kan man köpa in pennan, köper man in 100 st. Klart köper jag en penna och får leverans på det, så kostar inte pennan vad jag betalat för pennan. Det priset jag får byggs på mitt beteende, och strukturerna.</i>	K
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53	<b>N:</b>	<i>Så du menar, för att sammanfatta detta. Det kan ge en möjlighet att styra upp mera med leverantören men också att man styr beteendet i kommunen vid inköp. Men det är någonting som, återigen inte systemet som gör detta.</i>	K
54			
55			
56			
57	<b>C:</b>	<i>Nej, och det är något som du hade på första bilden. (24:24) Innan vi har ett avtal, när vi börjar jobba med behovsanalys, vi gör marknadsanalys, vi tittar på hur vi ska styra detta. Har vi kontorsmaterial, ska vi ha fraktfri leveranser, nej det är bättre köra att de får prissätta själva. Sen så skriver vi in det, har vi ett ordervärde under 1000 kr så har ni rätt att ta ut en avgift på det, för att då blir det dyrare produkter om vi köper mindre. Då måste man jobba aktivt i organisationen också, att styra så man kommer upp över de här 1000 kr. Så på något vis har det att göra med beteendet och hur man styr upp upphandlingen, hur man paketerar upphandlingen. Detta har ingenting om man har system eller inte, utan det är ett nästa steg.</i>	K
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
8			
1	<b>N:</b>	<i>Men då kommer vi in i nästa del som du också nämnde, att fördelen kan ligga mer på den operativa fasen, när man verkligen går in och klickar, och trycker in en beställning. Känner du där att</i>	
2			

3		upproppen [20:22] tillfört vissa fördelar?	
4			
5	<b>C:</b>	Ja.	
6			
7	<b>N:</b>	Att det blir lättare?	
8			
9	<b>C:</b>	Ja, det blir lättare. Bygger också på att vi har bilder, så att bara inputen från leverantörens sida, man har bra artikelinformation, tydlig bild, för det är också det som är styrkan i vårt system. Säg att vi har, vi har kanske inget konkurrerande avtal på så viss, men vanligt den som säljer städ kem kanske även har andra produkter som kontorsmaterial som leverantören har. Om man släpper på för mycket, för beställare då kan vi köpa den här produkten hos den leverantören, den produkten hos den leverantören. Att man går till bäst pris teoretiskt kan det bli att vi handlar en produkt vi inte har på avtal på den leverantören utan på en annan. Men det är mer hur vi styr, vad vi godkänner, på något viss är det hand påläggning för att godkänna denna Pricat, <i>handlar vi på kontorsmaterial så kanske vi har en katalog på 500, 600 artiklar, det är de här vi köper, vi kanske har jättebra priser på 60 produkter och rabattsats på övriga. Leverantören har kanske 50 000 artiklar, det är klart de vill slänga allt till oss. Vet vi att de säljer så köper man även andra produkter och det är där vi förlorar mycket pengar. Jag tror att verktygen gör att man har lite bättre kontroll på sina produkter och på produkter som ligger med.</i>	K
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23	<b>N:</b>	Återigen, det blir mer och mer organisationsfråga även här.	
24			
25	<b>C:</b>	<i>Och kostnadsmissigt på de delarna, har jag svårt att se att vi får några bättre priser, det kanske är ett fåtal kronor och ören det handlar om i slutändan.</i>	
26			
27			
28	<b>N:</b>	<i>När det gäller nettoprissatta sortimentet, är det något om ni har en policy att vi ska bara handla av det billiga sortimentet, och att om man använder sig av ett sådant verktyg webbshopen, att det möjliggör att man följer upp på den processen lättare?</i>	K
29			
30			
31			
32	<b>C:</b>	<i>Ja, det gör vi. Om de är markerade och det ska de vara i systemet. Det vi har bra priser på ska vara markerade naturligtvis, så att man ser det. Och då kan man jobba med den informationen, få beställaren att välja den. Helt klart.</i>	
33			
34			
<b>9</b>			
1	<b>N:</b>	Leveransbevakning, uppföljning, känner ni att den fronten systemet har möjliggjort att ni har kunnat följa upp det?	
2			
3			
4	<b>C:</b>	<i>Nej, det är nästan beställningssystemet. Vi ser inte att det är några effekter utan det är, som sagt, ligger med andra system som bevakar och tittar på. Så att det är väl svagheten att man inte har ett system för hela kedjan, det hade man haft en fördel att följa upp helheten. Nu blir det att man följer upp på ett annat system och sedan tittar i det här och kollar vidare i ett annat system i processen.</i>	K
5			
6			
7			
8			
9			
10	<b>N:</b>	Precis, så egentligen för er, här [pekar på inköpsprocessmodellen] sitter ni med Commerce elit som är upphandlingsverktygen, sen har ni webbshopen med bilder och kanske lite lättare att klicka sig fram. Men här [pekar på inköpsprocessmodellen] sitter ni med ett annat lite äldre system.	
11			
12			
13			
14			
15	<b>C:</b>	Ekonomisystem och analysverktygen som är kopplat till ekonomisystemen.	
16			
17	<b>N:</b>	Får man fråga vad det heter?	
18			
19	<b>C:</b>	<i>Vi har ju Ådata som är ekonomisystemet som är de mindre aktörerna. Sen i leverantörs restkonto tar vi information till ett verktyg som heter QlikView. Sen har vi andra, in i ett mera för en faktura, bevakning på faktura. Det är mer QlikView som vi analyserar data från ekonomisystemet.</i>	Bg
20			
21			
22			



23	<b>N:</b>	När det gäller själva uppföljningen då, det är då kopplat till QlikView. Vad är det ni utvärderar där, är det själva leverantören? Hur väl de skött sig?	
24			
25			
26	<b>C:</b>	Indirekt blir det produktavtalen, stämmer priser på ordern, stämmer mycket att leverantören har sköt sig men du har att beställaren inte sköter sig. Att man handlar från fel leverantör, handlar man från rätt leverantör så kanske man handlar fel produkter. [30:08] Det måste vara effektivt, det som att styra men det gör vi i de här systemeten, där har vi elektronisk faktura. Där är det kollar man på Helsingborg stad, vet inte om ni har träffat dem?	S
27			
28			
29			
30			
31			
32	<b>N:</b>	Nej.	
32			
33	<b>C:</b>	De jobbar på ett intressant sätt, de har ett verktyg som heter SAS, som många skånska kommuner har också idag. Där man har kategoriserat på ett helt annat sätt via informationen som man får från fakturan då. Det är då e-fakturering och där analyserar man då, kan se liksom mönster, använda rätt för att skicka information till förvaltningschefer, ser man precis vad man har beställt.	K
34			
35			
36			
37			
38			
39		Och de har inga verktyg för beställningar och så. När jag pratar med Henrik som är inköpschefen där; de har bra koll på sin styrning. De jobbar mycket med organisationen, han kommer inte att införa några beställningssystem varken på delar eller hela kedjan, för att han ser inte de besparingar i den kostnad som det måste vara för att kunna räkna helt utan han tycker det fungerar för de beställningsrutiner de har.	S
40			
41			
42			
43			
44			
45	<b>N:</b>	Har man klar uppföljning, utvärdering så behöver man kanske inte, behöver inget system som man kan göra på den old fashion way.	
46			
47			
48	<b>C:</b>	Ja precis, sen är det klart en generationsfråga också. Jag tror lite att vi har många i vår organisation, att man inte anammat tekniken som kanske våra nya generationer kommer, att behov av IT-system kommer bara öka och man vill automatisera processer och flöden hela tiden. Sen är det frågan, just det här med köp, och inte ha med sådana verktyg eller inte? Det är klart andra faktorer, det är kostnad, det är organisation, det är styrning.	O
49			
50			
51			
52			
<b>10</b>			
1	<b>N:</b>	Om vi nu går vidare till mer styrningsrelaterade aspekter. Relationen mellan kommunen och leverantören, har ni sett att det har påverkat på något sätt? Till exempel att ni har högre avtalstrohet, att ni har klarare kommunikation, att de lever upp till de kraven som ni ställts, eller är det återigen inte något som själva systemet har gjort?	
2			
3			
4			
5			
6	<b>C:</b>	Nej, jag tycker inte den informationen, den styrningen, den ser vi på ett annat vis. Den ser vi inte i beställningssystemet. Det ser vi i bakvägen, i analysverktyget istället.	S
7			
8			
9		Så som det är just nu, så är det, det är klart, har man en helhets lösning, har man mer en standard, SF10, då är det klart att denna här gäller. Men det finns standard även för swe faktura, e-faktura, det är den vi kör. Det finns ett x antal varianter och det ser vi nu i en av våra leverantörer. De går på en standard, sen går vår leverantör på Kommers på en annan standard, och så kommer vi som kund, vi har ett avtal, vi har en Pricat, vi vill bara att det ska fungera. Då sitter leverantörer och säger: "de skickar fel grejer", det är inte enligt standard, och de säger nä men det där rätt. Då blir det en kostnad för att kunna hantera det på rätt sätt. Jag är inte intresserad av den kostnaden, det får på något viss leverantören lösa men har han rätt att skicka attest, men det blir min fråga iallafall. Det system vi använder måste synkas, måste fungera. Då får jag ibland lägga en kostnad på att min systemleverantör får anpassa deras standard på hur vi vill ha det i vårt verktyg och då får jag lägga en konsulttid på 5, 6 timmar på detta för att lösa den frågan.	K
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			K
22		Det är lite där jag känner idag, att vi fått många sådana här oklarheter för att standarden inte är tydlig och så får vi då kostnaderna att leverantörerna jobbar på ett annat sätt. Fortfarande gör de inte fel, så att, där kan man säga de avtalen vi har på det här så snarare är vår lösning dy-	
23			
24			

25		<i>rare ur ett helhetsperspektiv.</i>	S
26			
27		<i>Det kostar att hantera administrationen, och konsulttid som jag lägger, och det ska det inte vara.</i>	
28		<i>För att det ska fungera med automatiserad i systemet och det ska fungera. Så är inte verkligheten.</i>	
29			K
30	<b>N:</b>	<i>Det jag hör litegrann, om vi går tillbaka till kostnader, för det har mycket med det att göra. Ni har den administrationskostnaden också, men också processkostnaden med det här systemet då.</i>	
31		<i>Så det är en sak, hur man använder personalen, jag antar att det beror på hur duktig beställaren är också.</i>	
32			
33			
34			
35	<b>C:</b>	<i>Ja.</i>	
36			
37	<b>N:</b>	<i>Hur vana de är, det är en första del, sen har ni en annan kostnad men då när det gäller relationen med systemleverantören och produktleverantören, att det ska matcha där.</i>	S
38			
39			
40	<b>C:</b>	<i>Ja, precis.</i>	
<b>11</b>			
1	<b>N:</b>	<i>Så egentligen verkar det som att första delen, den kan ju finnas även om ni inte hade haft någonting, om ni hade suttit med papper och gjort det. Men andra delen tillkommer när ni har systemet. Så egentligen, om jag inte misstar mig, rätta mig om jag har fel, det verkar blir dyrare för er.</i>	K
2			
3			
4			
5			
6	<b>C:</b>	<i>Ja, så ser jag det nu. För den kostnaden måste man ta hänsyn till också, när man tittar på det här, är det en nytta för oss eller inte. Jag behöver mer gå över, hur det fungerar idag, nu tittar man oftast på att har man problem på en leverantör, man ser butiken som leverantören har, då har man den informationen, allting fungerar, flödet fungerar. Då lägger man inte så mycket notis på det, men säg att vi hade avbrutit idag, och hade gått över de andra beställningsrutiner på de 9 som fungerar, då hade organisationen backat ut och det var mycket bättre förr, vi har en helt annan styrning, och tydligare information. Men den, jag bedömer egentligen som att, skulle vi ta ett aktivt beslut att inte ha denna...beställningssystemet, så tror jag att verksamheten skulle komma över det ganska kvickt. Det är bara att gå till varje produktleverantör istället och köra deras lösning på det här...jag tror att kostnaderna ur ett totalt perspektiv kommer minska om vi skulle släppa på beställningssystemet. Att vi äger den informationen.</i>	K
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18	<b>N:</b>	<i>Kan du förklara det sista?</i>	
19			
20	<b>C:</b>	<i>Det är just med det här, säg att vi släpper vårt beställningssystem och hänvisar till leverantörens beställningssystem så är det de som administrerar det här. De ser till att det avtalade priset gäller, då går man och beställer via deras sida. Då slipper jag ta den här mellankostnaden, och kan jobba mer här back i uppföljning, se till att de gör rätt. Det är klart att jag får, jag äger inte Pricat, jag har inget eget system, klart jag får lägga en egen uppföljningsrutin för att säkerställa att leverantören har rätt lista mot oss. Men bara man sätter upp en gång för alla, när man väl nytt avtal man sätter upp det, som vi handlat upp, det är det här ni ska lägga in. Sen om det läggs in i vårt eller deras system, det måste bara vara rätt sätt på första läget, då har jag styrningen där. Sen om den bara fungerar, och vi inte godkänner, så läggs till andra produkter [38:06] eller att leverantören svävar ut så fungerar det inte. Då har jag noll administration hos min personal, utan administrationen ligger hos leverantören.</i>	S
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32	<b>N:</b>	<i>Men till exempel, i vissa fall kan man ha kanske kommit överens om ett pris, säg att man ska köpa pennor för 100 och sedan fakturerar leverantören kanske det dubbla, 200. Är det något som 1. Ni märker? 2. Är det något värt att göra något åt? Är det något som systemet kan tillåta? Det är något som jag förväntar mig kan hända rätt så ofta.</i>	
33			
34			
35			
36			
37	<b>C:</b>	<i>Jaha visst, det ser vi idag, det handlar mycket kring standard och den här tekniska biten. Att våra enheter, säg att det ska vara 10 stycken av enheter, och i en standard ska 10 enheter, därav 10</i>	
38			

39		<i>enheter av varje, då är det 100 ska jag ha, pennor. Men av någon anledning, har inte det här systemet, eller leverantören 10 i sin förpackning utan de har bara en. Vi tror att vi beställer 100 men vi får bara 10 av leverantören. Det har den tekniska aspekten i det, jag ser att det finns mycket strul i, men det är utifrån att man inte kommunicerar enligt standard på detta.</i>	
40			
41			
42			
43			
44	<b>N:</b>	<i>Det har inget med systemet eller icke-systemet att göra, det är bara en kommunikationsfråga?</i>	S
45			
46	<b>C:</b>	<i>Ja det har att göra med systemen utifrån vad man sätter upp, det är inte mycket teknik, på vilket fält står den här informationen. Vi har ju då på vår faktura referenser, har vi då våra användare, så har vi då en prefix Lk Landskrona och sen då den personen. Den är olik, så Lk, då har vi testat det. Man behöver inte Lk längre, så man tog bort det, så har systemet backat ut men då är inte leverantören uppdaterad.[40:00] Då har inte den på systemleverantören som vi hanterar, då måste de göra en patchning och hantera detta på ett annorlunda vis. För att det är inte bara så enkelt att bara 2 bokstäver försvinner, utan de två bokstäverna har styrning på ett annat fält som ska sammankopplas. Så att vi ser tydligt idag att varje förändring vi gör, eller någon annan gör, enligt standard, eller standarden är tydligen inte så standardmässigt, det finns kanske 5 standarder, det blir lätt möjligheter till fel. Och de felen belastar oss, antingen tiden eller frustration eller i ren kostnad som det är nu, för att hantera det, att åtgärda men det är där problemen uppstår. När allting fungerar som det skall så är det klart att det stödjer, men det är klart att måste också tyda att problemen kommer och kostnader kommer. Vi måste lägga detta in i helheten.</i>	
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			
<b>12</b>			
1	<b>N:</b>	<i>Återigen, det här med styrning, har ni först och främst märkt, har ordervolymen ändrats någonting? Att det blivit mer nu än när ni införde detta för 2 år sen.</i>	S
2			
3			
4	<b>C:</b>	<i>Nej.</i>	
5			
6	<b>N:</b>	<i>Det är samma?</i>	
7			
8	<b>C:</b>	<i>Ja det är samma.</i>	
9			
10	<b>N:</b>	<i>Och efterlevnad av riktlinjer, jag antar att ni sätter upp riktlinjer hur man ska använda systemet, vilka typer av produkter man skall mål sätta t.ex. nettoprissatt, det är detta vi ska handla eller vi ska bara handla det här från den här leverantörer. Efterlevnaden av riktlinjerna?</i>	
11			
12			
13			
14	<b>C:</b>	<i>Ja, detta har då blivit bättre.</i>	
15			
16	<b>N:</b>	<i>Med det här systemet?</i>	
17			
18	<b>C:</b>	<i>Ja det tror jag. Sen är det, det är ju lite, låt mig tänka på detta. Det är ju systemets grej att underlätta de delarna men om det gör de, är det inte säkert att beställarna agerar på det visset, man kan agera på annorlunda vis.</i>	
19			
20			
21			
22	<b>N:</b>	<i>Okej. När det gäller compliance från era beställare. Hur hade du värderat det? Är det någonting, det är självklart en personalfråga. Har systemet någon effekt där eller? Att det är lättare att följa upp vad en viss beställare har gjort, om de gjort fel.</i>	
23			
24			
25			
26	<b>C:</b>	<i>Ja, det är det ju. Sen är vi kanske dåliga att vi inte jobbar där, vi borde bli bättre att titta och jobba aktivt. Men de insatser som görs idag är att vi utbildar på vår verksamhet, just att 'så här gör man beställningarna'. De går en utbildningskurs. Det är mycket praktiskt: 'vi har gjort den här beställningen och det strular, varför blir det så här?'. Men det är ju också en kostnad som man får lägga till, tiden det tar att hantera det här.</i>	
27			
28			
29			
30			
31			
32	<b>N:</b>	<i>Ehm, när det gäller fortfarande det här med leverantörer, sitter här och tänker. Är det så att ni har ett avtal för ett område med en leverantör? Det är ju LoU:s.</i>	
33			
34			
35	<b>C:</b>	<i>Det beror på hur vi styr upphandlingen. Säg att vi handlar städ kem, städkemikalier till vår verk-</i>	
			O

36		<p>37 samhet, vi har oftast ett avtal, vi köper från den leverantören, det är styrt, det är den här. Sen har 38 vi lite med det här som jag sa innan, kontorsmaterial leverantören som breddar sitt sortiment så 39 nu har du inte bara kontorsmaterial, som papper, du har städ kem. Det är klart, vill de lägga det 40 till vårt avtal också så ska de inte få detta. Då måste jag komma in och styra, får de inte lägga det 41 i de produkterna, för de produkterna handlar vi från den leverantören. <i>Men det är en styrning som 42 jag gör oavsett om jag har ett verktyg eller inte. Det handlar om vilka produkter som man släp- 43 per in från början.</i></p>	S
44	<b>N:</b>	Så leverantörsbasen är fortfarande ganska komprimerad?	
45			
46			
47	<b>C:</b>	<i>Ja, sen blir det klart att det blir en liten viss överskridande på vissa produkter, som är helt omöj- 48 liga.</i>	
49			
50		<i>Det är det här klassiska kaffe frågan, om vi har ett avtal med livsmedels grossist, mycket till våra 51 skolor, till äldreomsorgs enheter, sen kommer det klassiska, vi har ett kontor här och då behöver 52 vi kaffe till kontoret. Var handlar vi det? Ja det är klart är man hos en järnhandel och handlar 53 sina järnhandel, spikar, muttrar hos den leverantören. Sen tar man ett paket kaffe med sig också, 54 då ser vi i statistiken att det kaffet skulle inte handlas där utan någon annanstans, men man kan 55 inte hålla på ner i absurd, och styra beställaren att ni inte ska handla kaffet där. Handlar man 56 sådana små grejer som ett komplement till sin verksamhet, så är det kanske mer rationellt att 57 man gör det, få en faktur för helheten, istället för att köpa kaffet på Ica handlaren på gatan och 58 handla järnhandel grejerna där. [45:18] På något vis kan man inte var svar och vitt, det är en 59 fråga att man inte ska ut och signalera för mycket. Och säga åt våra beställare att köpa de grejer- 60 na där och där, men skulle du behöva de grejerna där så kan du köpa de där, den informationen 61 kommer vi inte ut med. Det är lite sunt förnuft, så att mycket, jag tror mycket med styrningen 62 handlar omkring hur vi jobbar med regler, hur vi jobbar mot vår beställare ute. Det ansvaret 63 ligger inte på oss idag, utan det ligger på varje förvaltning, vi kommer ta ett grepp och försöka 64 jobba mer mot beställarna, för att minska antalet beställare. Sen framförallt styra informationen 65 på ett annat vis, det har vi med avtalsdatabas verktyg, beställningssystem som ett verktyg, men 66 oavsett vilket system vi har gäller vår insats och vår information, kommer information kring det 67 här som ger resultat.</i>	O
13			O
1	<b>N:</b>	<i>Jag måste säga det här, det känns lite som att webbshopen för er. Man brukar säga att ett ePro- 2 curement systemet ska inte bara vara ett elektroniskt katalog, det ska vara ett medel för kommu- 3 nikation, kunskapsdelning både internt och externt. Men här känns det, eftersom det är mycket 4 uppdelat att det fortfarande är lite av att det är bara liksom, att det är trevligare att beställa. 5 Håller du med där?</i>	
6			
7	<b>C:</b>	<i>Ja jag kan nog hålla med om just den analysen. Vi får inte de här stora effekterna eftersom vi 8 har delarna i processer separerade. Hade vi haft alla delar i samma process då hade vi nog 9 kunnat jobba med styrningen på ett annat vis. Det tror jag.</i>	Bg
10			
11	<b>N:</b>	Ehm då tror jag att den mest relevanta biten för Landskrona är då organisationen. Och mycket då 12 hur, det är väldigt uppenbart att organisationen påverkar e-handelssystemet och hur det används. 13 Om vi kollar på inversen, hur har eProcurement påverkat organisationen, vilka förändringar har 14 det lett till. Du nämnde någonting att ni har etablerat träningsgrupper, du nämnde också litegrann 15 att ställningen, inköpsfunktionens ställning i organisationen har förbättrats något. Känner du att 16 det har påverkat på ett annat sätt också?	
17			
18	<b>C:</b>	<i>Det är i så fall, det är klart om det ligger naturligt på ekonomiavdelningen just det här med 19 uppföljning, upphandlar vi våra köp, vi tittar på fakturan också. Då måste man komma åt be- 20 ställningssidan. Det är klart att, jag tror nog att man har någon form av system, oavsett man är 21 ny med det, man är nog mer, kan man lyfta frågan på ett annorlunda vis. Man kan vara mer 22 aktiv med det. Vi har med min chef dagligen, inte dagligen, men iallafall, tagit avställningar, vad</i>	

23		<i>har vi nytta med det här, ska vi jobba med det, ska vi jobba mer med styrningen här, vilken policy har vi, vad använder vi i praktiken, vad jobbar vi på avtalsuppföljningen, det är bättre</i>	O
24		<i>jobba, tydligare ansvarsfördelning, vem gör vad, ute i verksamheten. Och nästa steg är att styra</i>	
25		<i>beställarna, jag tror att systemen är egentligen hjälpmedel, ska vara hjälpmedel, det viktiga är</i>	
26		<i>att vi har koll på mandaten och styrningen på vem som har ansvaret.</i>	
27			
28			
29	<b>N:</b>	<i>Det blir en förändring, nu har vi det systemet, nu måste vi följa upp organisationellt.</i>	
30			
31	<b>C:</b>	<i>Ja precis. Systemet kan hjälpa till och identifiera vad vi är duktiga, och vad vi kan bli bättre. Vi</i>	
32		<i>har ett system idag som vi jobbar med de här frågorna på olika, dels avtals bakvägen, avtalsupp-</i>	
33		<i>följningen. Tittar vi på beställning, kan vi göra en annan analys om 6 månader. Det vi har idag</i>	
34		<i>är kanske bra men vi kan göra mer, det kan vara en lösning att vi skalar upp och får in fler i den</i>	
35		<i>här webbshopen. Eller att vi kanske tar ut ett system och tar in ett nytt system som mer helhets-</i>	
36		<i>grepp, eller det kanske blir analysen att vi gör som Helsingborg, att vi jobbar bara med organi-</i>	Bg
37		<i>sations frågor, och tittar på beteende mönster och styr via de andra [50:00] uppföljnings verktyg</i>	
38		<i>vi har. Det är på något vis är det en process, en pågående process, man tittar på kostnader, man</i>	
39		<i>tittar på arbetsinsatser.</i>	
14			
1	<b>N:</b>	<i>Ni är inte riktigt säkra om ni kommer fortsätta med det här eller gå Helsingborgsvägen. Köra</i>	Bg
2		<i>det old school, men bara sista delen.</i>	
3			
4	<b>C:</b>	<i>Ja precis, det man tittar på de kommuner som har varit ute länge och som gjort mycket för hela</i>	
5		<i>kedjan, så är det de kommuner som har tagit med de tunga bitarna, livsmedelssidan. Kommuner</i>	
6		<i>i vår storlek, kan livsmedel kanske vara 40 miljoner på årsbasis. Hade vi haft de produkter inne</i>	
7		<i>i systemet, och man hade beställt de. Då hade man kunnat jobba mer aktivt med styrningen, om</i>	
8		<i>jag handlar en köttbulle med 35 kr/kg på avtal eller om jag handlar 55 kr/kg till avtal, det ger</i>	
9		<i>stor påverkan, samtidigt vet jag att vår personal är duktig på att styra, att den här köttbullen vi</i>	
10		<i>ska ha, är den som är röd pris på är den som är bäst. Den andra köttbullen ska vi inte ha, det</i>	
11		<i>gör vi utan för just på livsmedelssidan har vi annat system som vi jobbar med uppföljning.</i>	
12		<i>Tidigare heter det Basera, nu heter det Hantera. Och det är mer utifrån om vi kan koppla den</i>	O
13		<i>här inköpsprocessen och statistik insamlingen. Där är det verkligen i det systemet, så ser precis</i>	
14		<i>vad varje enhet har köpt, ner på specifikt på en viss nivå och det tar vi från fakturan. Så inför ny</i>	
15		<i>upphandling då tar vi den statistiken, lägger in det i det här systemet och handlar upp utifrån</i>	
16		<i>det. Vi använder detta systemet mycket, inte bara i uppföljningen men även i upphandling, för</i>	
17		<i>det är upphandlings verktyg, just hur man hanterar produkterna. Jobbar med de här typer av</i>	
18		<i>produkter, det kanske handlar om 1000 produkter som är netto prissatta, sen kanske vi har 5000</i>	
19		<i>andra produkter vi köper. Men det är de 1000 som står för 20 % i antal, 80 % av volym. Det är</i>	
20		<i>den klassiska 20-80 regeln, så är det klart då vill vi ha 1000 produkter bra pris på dem. Det är</i>	
21		<i>många kommunen som sitter idag och kör alla de här produkterna i Excel, och så frågar man</i>	
22		<i>marknaden, då får man in priserna och sitter med Excel och håller på. Men det var längesen, vi</i>	
23		<i>var för den tiden...så vi jobbar mer med det här systemet, så går verksamheten in och vi styr den</i>	
24		<i>produkten. Det är inte bara priset, utan det kan vara att vi ska ha viss fetthalt, att max 18 % fett</i>	
25		<i>på den köttbullen för att ta något exempel. Så i det här systemet finns det filter, så lägger någon,</i>	
26		<i>lägger in en köttbulle som har 20 % fett när vi har styrt max 18 så kommer det inte igenom till</i>	
27		<i>anbudsvärderingen, så kommer systemet att ta bort den. [53:04] Så att vi använder det systemet</i>	
28		<i>på ett helt annorlunda vis, men där är det så att även om vi inte har beställningssystem kopplat</i>	
29		<i>till våra livsmedelsavtal så ser vi, att vi ligger tunt på uppföljningssidan och har det verktyget.</i>	
30		<i>Med den informationen kan vi styra våra beställare att köpa rätt, och ser man då att man har</i>	
31		<i>handlat en felaktig produkt, så ser man det i uppföljningen i bakvägen ur e-fakturorna och då ser</i>	S
32		<i>man att Lisa, hon har handlat den här produkten. Hade hon handlat den här istället hade hon</i>	
33		<i>gjort en besparing på 15 000. Tar den informationen och går till henne, och till hennes chef, här</i>	
34		<i>ser ni resultatet av allt ni har handlat här. Det är klart, hade vi haft en beställningsverktyg hade</i>	
35		<i>det varit enklare.</i>	
36			
37	<b>N:</b>	<i>Men ni kan fortfarande göra utan det?</i>	
38			

39	<b>C:</b>	Ja, precis.	
40			
41	<b>N:</b>	Då blir det mer en definitionsfråga av vad eProcurement systemet omfattar?	
42			
43	<b>C:</b>	Ja.	
44			
45	<b>N:</b>	<i>Så om man omfattar ekonomisystemet till exempel, där man kan se informationen då har vi, då får ni många av de fördelarna. Dock finns det, rätta mig om jag har fel, många kostnader associerade med att hoppa från detta system, importera denna datan hit och...</i>	
46			
47			
48			
49	<b>C:</b>	<i>Ja, precis. För man kan se på livsmedlen, jobbar vi mycket vi i detta system. Vi använder inte QlikView speciellt mycket, vi har mycket detaljinformation. Men där vi inte har det, jobbar vi med QlikView.</i>	Bg
50			
51			
52			
53	<b>N:</b>	Organisationskostnaderna när det gäller träning och utbildning, hoppa mellan de här två. Ni utbildar i QlikView, men förutom livsmedel där ni omsätter ca 1 miljard men där nämnde du det här.	
54			
55			
56			
57	<b>C:</b>	<i>De kommuner, om jag kopplar tillbaka det. De kommuner som har kört hela kedjan, som Lund, Hässleholm, och andra kommuner. Klart har de beställning här borta [pekar på inköpsprocess modellen], sen har de faktura. Har du ett och samma system är det klart, har du många beställningar, mycket faktura, du ligger tungt på det. Klart det systemet den kan nog bespara dig, eller göra en besparing och vinst styrningsmässigt, och organisationsmässigt bara på de systemet. Men såsom vi har det med bara beställningar, kanske 10 enheter här, det är väldigt lite inköpsvolym. Så den inköpsvolymen, sen har vi separata processer på, fakturor på samma. Klart vi har en dubbelkostnad, vi har en kostnad där och en kostnad där.</i>	Bg
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66	<b>N:</b>	<i>Så det är ett väldigt linjärt förhållande. [55:41]</i>	
67			
68	<b>C:</b>	<i>Ja, det är ju de.</i>	
69			
70	<b>N:</b>	<i>Ni får ingen synergi effekter av systemet?</i>	
71			
72	<b>C:</b>	<i>Nej, hade vi haft så, livsmedel som är en stor del, och sen kanske flera andra. Hade vi haft med det i det flödet, så kanske vi hade gjort en annan analys. Sen tittar man på tjänster, tjänster är alltid lite svårare, det är kanske, säg att man ska ha en viss åtgärd, sen om det tar 3 eller 5 timmar vet vi inte vid beställningstillfället. Vi kan fortfarande ha beställningssystem, den kan hantera och sen kontera fakturan, det hinner man knappt med idag. Det är mycket produktsidan som man har på de här typerna av systemet. Tidigare har vi haft, där man haft en lokal leverantör som man har beställningssystem som är kopplat till ekonomisystemet, som helhets flöde men det fungerar inte. Jag tror att våra verksamheter som vi har inom vår kommun, det är homogent på ett sätt men samtidigt är det väldigt olika behov. Vår beställare och organisation ser väldigt olika ut.</i>	Bg
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
<b>15</b>			
1	<b>N:</b>	Jag vill faktiskt veta lite mer om själva leverantörsvalet. Alltså Commerce elit, när det gäller kostnader, styrning och organisationella förändringar som har kommit som en effekt av detta. Ser du då, där har ni väl sparar in? Där har ni fått uppleva kostnadsbesparingar antar jag, när det gäller tid...	
2			
3			
4			
5			
6	<b>C:</b>	<i>Ja, för att man har automatiserat mycket av de kraven man ställer upp. Man får elektroniska anbud, då har man ett system oavsett om det är Kommers eller tendSign, eller det heter, det finns fler verktyg i marknaden. Klart det har gjort besparing, för det tar mindre tid, för man har allting, det är kvalitetssäkrings process också.</i>	K
7			
8			
9			
10			
11	<b>N:</b>	<i>Tid, kvalitetssäkring, alltså administrationskostnad för just den här delen, den här har minskat?</i>	

12	<b>C:</b>	Ja, det är främmande idag om man hade gjort upphandling utan verktyg. Sen kan man väl säga att våra entreprenörs upphandlingar. Man kan jobba med. Rita här.	
13			
14			
15	<b>N:</b>	Vi kan använda allting som bilagor.	
16			
17	<b>C:</b>	<i>Tittar man på Commerce och tendSign, på de systemen, så skapar man en upphandling, man går in på tidplan, så blir det steg 2. När man har gjort de delarna, så ska man skapa sitt förfrågningsunderlag. Då har man kanske en mall i systemet, där man har 5 olika delar. Där del 1 allmänt om upphandling, 2 upphandlingsföreskrifter, 3 krav på leverantörer, 4 kraven på det man handlar upp, 5 kommersiella villkor. De delarna då, har man det i ett verktyg, så har man oftast de som strukturerade dokument, att det blir datafält, att man hanterat de där.</i>	K
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24		<i>Så ställer man även krav och frågor, så att om man går in, så går de in och svarar på respektive fråga i den handlingen. Så man får ett, vi bygger upp det på vår sida så att det ska bli enklare för anbudsgivare, nästa steg, svarar de Nej när de måste svara Ja så säger systemet: "du kan inte lämna anbud", så du kommer inte in här, den effekten har man ju.</i>	S
25			
26			
27			
28			
29		<i>Men på entreprenörs upphandlingar så använder vi fortfarande systemet men vi har inte den funktionaliteten att vi har ett strukturerat dokument, utan vi laddar upp Wordfiler eller PDF som är genererat från antingen det här systemet eller något annat. Sen kanske vi har att de lämnar in anbuds formulär istället, så att vi använder systemet men vi använder kanske inte det lika fullt ut på entreprenörs upphandling. Men det är också ett entreprenörsföretag granska det här, klart de har resurser att hantera detta, men oftast är det en juridisk uppbyggt på ett speciellt vis. Oftast lämnar man anbud, krav på leverantören, liknande erfarenhet, sen är det priset, priset kan bestå av 20 poster. Det är de vi ska fokusera på. Vi vill jobba med de strukturerade dokumenten, man kanske har 100 frågor. Sen ska entreprenören sitta och svara på, men entreprenören tröttnat efter 10, aa "vi skiter i anbud till Landskrona, det är mycket enklare i Helsingborg eftersom då lämnar vi bara anbuds formulär". Vi måste använda vårt arbetssätt och anpassa det till marknaden, och vad marknaden kan och det gör vi. Så att upphandlingssystemen, upphandlingsverktygen, automatisera de processerna, där har vi besparat väldigt mycket. [1:00:27] Det är därför, lite som början, min avdelnings fokus den ligger mycket här [pekar på inköpsprocessen] och till viss del så ligger den på verksamheten också. Vi kan inte göra någonting utan att veta vad behoven är, vi kan inte gissa oss till och titta i verktygen, vi handlar här men hur vi ska ställa upp kraven på vad som är viktigt. Det måste verksamheten serva oss med det. Sen är det de som handlar där, eller de som vet kraven, det är de som sen handlar. Och då blir vi mer stödjande i den delen, sen har vi spämt på formalen, LOU, utvärderingsmodeller, ekonomiska analyserna, det kan vi. Så att lite orderläggande och specifikationen, det är viktiga bitar men tittar man på om man ska ha system eller inte. Så klart, vi äger den frågan också, det är klart den ska ligga ur styrnings perspektiv. Men vi har inte fullt mandat, att gå in och styra, styra att vi ska bara ha 100 beställare i kommunen, punkt slut. Det är för lätt att lägga upp antal beställare.</i>	K
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53	<b>N:</b>	Och ett par saker här. När det gäller själva leveransbevakningen, tror inte jag var så tydlig med vad detta betydde. Du har lagt ordern, och sen till exempel så ringer leverantören och säger: "men fan jag kan inte leverera den veckan, jag senar lägger det" eller inser men vi behöver inte 1000 pennor, vi behövde 1200 pennor. Hur kan leverantören tillgodose det? Är det något som webbshopen kan tillåta? Ett mer flexibel förhållningssätt till att hantera problem som kan komma.	
54			
55			
56			
57			
58			
59			
60	<b>C:</b>	<i>Nä det tror jag inte. Läger vi en beställning, så måste vi få ett ordergodkännande på just den beställningen, blir det en avvikelse, att de har restat någonting så kan systemet självklart skicka de grejerna. Sen väntar de att skicka fakturan tills vi fått alla grejer Men just den informationen, att vi har beställt 10 men ni får 3, att man får mejl från systemet och sen måste man gå in och beställa 7 nya. Det tror jag inte, det är ingen vinst på det. Det fungerar enklare, att man har andra, för det är mycket man vill åt, att man har det här, och det är, så är det med de mer riktiga eProcurement systemet som finns. Att där är det mer information som studsas fram och tillbaka, att man har mer entreprenör...mer kontakt via systemet.</i>	K
61			
62			
63			
64			
65			
66			
67			K
16			

1	<b>N:</b>	Som du sa innan, det är medel för kommunikation också.	
2			
3	<b>H:</b>	<i>Upplever du att kommunikationskostnaderna har minskat då?</i>	
4			
5	<b>C:</b>	<i>Inte med vårt system idag. Men hade vi haft helhetsvariant så hade den nog minskat. För det är lite av, vad ska vi göra detta verktyg, det systemet, vad ska vi göra manuellt. På något vis blir det inte lika tydligt om man har olika system. Det blir att vissa gånger gör man utanför, vissa gånger gör man de. Men hade man haft ett system, så hade man pekat, all kommunikation mellan leverantörer som går via det här verktyget, kan. Då kan vi också sätta de reglerna på organisationen, och sen har man de reglerna. Sen är det klart att man kan använda telefonen för att stämma av någonting. Men något flöde ska gå i systemet, och det tror jag effekten var att man får fullt ut om man kör helhets lösningen. Det är lite av det vi ser idag, om vi delar upp det, som vi har idag, att vi har inte faktura hanteringen, den har vi en annan leverantör på det. Det är klart, det blir många parter inblandade, här har vi två, sen har vi två andra där, det blir tre aktörer på samma. En som hanterar beställning, en som hanterar fakturan, och sen systemleverantör för den som hanterar fakturan och en som hanterar beställningssystemet, och sen vi då. Det blir otydligt, då måste gränssnittet vara tydligt, det här är vårt, det här är ert, det här är ert som tredje part. Men det är här jag känner gränssnittet inte är så tydliga. Det är lätt för den ena partner, det är denna systemleverantörens fel. Det är det klassiska när det kommer till IT-system, man har inget ansvar för sitt eget, för det blir oftast vi som köpare, vi som har behoven, vi kommer i kläm. Vi får lösa det, det blir tid vi får lägga, och vi får lägga i resurser och då blir det en kostnad. [1:05:16]</i>	Bg
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23	<b>N:</b>	Men fast, du säger att det är inte ett enhetligt system, att man har olika delsystem. Men det man brukar säga med IT-system, om det inte gör någonting. Så iallafall förser den användaren med en överskådlig bild om vad som händer, det är lättare att gå in här och kolla, det har vi sett här och det har vi köpt här, än att ha de här högarna med papper. Men känner du när det gäller översynen, visibility, att ledningen har liksom en mer information gällande vad som har köpts, och beställs av vem och hur, hur mycket, att det har ökat med till exempel webbshopen, och ekonomisystemet.	
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31	<b>C:</b>	<i>Ja, jag tror inte det är så enkelt, med att bara att allting ligger i beställningssystemet utan med de verktygen jag har här bak ser jag snabbt informationen. Beställningssystem eller inte betalningssystem, vi hanterar faktura flödet. Vår kommun har haft fokus av ekonomiafdelningen och har tittat på bakprocessen, men har inte fokuserat så mycket på för processen som genererat fakturan. Jag tror, ska man få full effekt, så ska man ha hela processen, samma väg men det kan vara så att man har olika system. Bara man har tydliga gränssnitt, men sätter upp organisationen så kanske man kan ha två system, bara det fungerar. Men jag tror, vi är inte direkt där, det kan bero på att vi har ett ekonomisystem som vi håller på och ser över, eventuellt förbereda för en ny upphandling. Så det är klart att man tar upp den frågeställningen på vårt andra system, ska vi titta på de processerna, lyfta med när vi handlar upp ett ekonomisystem för att få kanske en annan helhet, det är komplexa analyser vi måste göra för att se. Jag tycker man måste utgå från organisationen, hur vi jobbar, inte vilka system som finns på marknaden. Sen tror jag att de här systemen som finns, klart att de ger effekter, de ger vinning. Men frågan är hur mycket, det är alltid svårt att mäta.</i>	K
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			Bg
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46	<b>N:</b>	Är det ens värt de, de kostnaderna. Sista frågan, någonting som du sa i början av intervju. Att ni är väldigt beställar organisationen, det är väldigt centraliserad i Landskrona om jag inte misstar mig.	
47			
48			
49			
50	<b>C:</b>	<i>Nej inte beställningsorganisationen, den är väldigt decentraliserad. Men själva upphandlingsverksamheten är ju väldigt centraliserad. Men oftast är det här, på första processen centraliserar, sen är det decentraliserad. Sköts allting i stort sett ute, vi köper bara in till, om vi har behov av våra egna kontorsmöbler, det handlar vi in. Vi har ingen inköpsverksamhet där man kan ringa till en av mina upphandlare, och säga: " nu behöver vi hjälp att beställa 10 kontorsstolar", och då säger vi: " det får ni fixa själva". Vi har inte den service funktionen, det är klart skillnad, för hur det var för 10, 15 år sedan, den här kommunen då hade man mer administrativ personal som hjälpte till med själva inköpsprocessen, och köpte in men det har vi inte idag.</i>	Bg
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			



58	<b>N:</b>	<i>Det är självklart en del av problematiken om man tänker efter, för man har inga renodlade inköpare, renodlade beställare utan de sitter oftast som lärare, de sitter som andra. Sen ska de också beställa, så det är klart hade de, sen handlar det också om organisations delen, hade man styrt det med assistenter menar. Cheferna har idag inga assistenter, så chefer får göra assistent jobb.</i>	
59		<i>Men hade man haft ett x antal assistenter, som bara hade kunnat serva chefer, så hade cheferna blivit mer effektiva. Så det är lite samma sak jag ser på inköp, hade vi haft en beställarorganisation där vi haft större resurser i form av assistenter, eller vad vi nu kallar det, inköpshandläggare, så tror jag vi hade haft en bättre styrning.</i>	O
60			
61			
62			
63			
64			
65			
17			
1	<b>N:</b>	<i>Känner du då att ha ett sådant beställningssystem: lätt att använda, lättillgängligt för alla...att det har blivit...att det uppmuntrat den här decentraliseringen?</i>	
2			
3			
4	<b>C:</b>	<i>Ja, det gör den.</i>	O
5			
6	<b>N:</b>	<i>Ja, men ser ni att ni vill gärna att det ska vara att man ska ha erfarna beställare, som anställs som är just beställare?</i>	
7			
8			
9	<b>C:</b>	<i>Ja.</i>	
10			
11	<b>N:</b>	<i>Men det får ni inte med systemet, det här är någonting som går emot det lite.</i>	O
12			
13	<b>C:</b>	<i>Ja det är det lite så som det fungerar idag. För alla tycker det är enkelt, många gör beställningar hemma. Och det är klart, det är roligt att beställa i kommunens namn för det betalar man inte själv. [1:09:56]</i>	
14			
15			
16			
17	<b>N:</b>	<i>Ja, precis.</i>	
18			
19	<b>C:</b>	<i>Och det ska klart vara så enkelt som möjligt. Så att trappan för tröskeln för att komma in och lära sig de här systemen och innehållet är väldigt enkelt. Hade man haft lite mer komplext system, där det hade krävt att man hade haft en endags utbildning för att kunna hantera det. Det hade varit jobbigare för organisationen, men det hade varit bättre ur vilket resultat vi får. Det är just det, att du går in och göra en beställning. Du gör en upphandling för den delen, kanske en gång i halvåret, du tappar det, du har inget start att ta tag i det. Läger du beställningar, och du jobbar med upphandling, och du gör det frekvent. Då kan du systemen du använder, och du jobbar med det.</i>	
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28	<b>N:</b>	<i>Det blir alltså, du menar alltså att kostnad, styrnings effekter, de är beroende av organisatoriska förändringar. Att man har support, att man har träning, kanske nya special grupper, efterlevnad av riktlinjer. Okej, det är bra, det är ett intressant perspektiv faktiskt. Det är lite annorlunda från andra städer, men det påvisar ändå användbarheten av eProcurement, det ligger, det är inte så mycket hur påverkar det organisationen. Utan hur organisationen påverkar verklighet. Att det ska vara en helhets lösning, och inte liksom fragmenterat. För det påverkar.</i>	
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35	<b>C:</b>	<i>Det ställer fler krav om man har flera olika system. Vi har idag ingen tydlig process heller om vem som gör vad i processen, det flyter på väldigt otydligt. Jag håller på, jag har varit inne på, det är lite mer fokus på inköpsprocesser eller upphandlingsprocess innan man väl kommer fram och tar fram förfrågningsunderlag. Det är mycket man måste gå igenom här, politiska beslut, budget process, och göra nulägesanalys. Och det är lite att vi styr i kommun, vad är vår uppgift, vad är verksamhetens ansvar, vilka uppgifter, ramavtal, behovsanalys, marknadsanalys, konkurrens bilden, vad är det vi köper in för någonting. Tydligare gränsdragningar internt. Det gäller också riskanalys, möjlighetsanalys, vi jobbar mycket entreprenörs projekt, vi bättre på att hantera risken, ska vi hantera den risken, ska vi inte föra över den risken på entreprenören på steg 2. Upphandlingsstrategi. Sen när man gjort de här delarna, upphandlingsstrategi får man från upphandlingsbehovet, behovsanalys, hur ska vi paketera, ska vi köra i en helhet och ta in en leverantör eller ska vi dela upp det på fyra olika delar. Ska vi ha fyra dellerleverantörer på de olika delarna. Perspektivet är väldigt aktuellt, nu när politiker vill att vi ska fokusera på att stödja det lokala</i>	O
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			

48		näringslivet. Det ligger på strategiska övervägandet, här kommer vi in på förfrågningsunderlag.	
49		Här ska vi jobba med att ta fram, jobba med handlingarna, som ligger idag.[1:13:34] Så vi har	
50		väldigt många underdelar på, innan vi kan komma och välja leverantörer, utvärderingsprocess-	
51		en. Vi ligger väldigt tunga här, men vi ser att vi måste gå in och jobba mer, och få mer mandat,	
52		jobba med styrningen, jobba med systemen. Så tror jag på sikt kommer vi bli bättre på. Och IT-	O
53		systemen, de är också, de som finns idag har utvecklats, och de som fanns för 10 år sedan, vissa	
54		är borta, vissa tillkommer. Det gäller hela tiden vara med på banan, och se vad som finns, och	
55		lite anpassa utifrån vad, hur vi ska ha det. Och det kräver tid, men den tiden måste vi ta.	
<b>18</b>			
1	<b>N:</b>	Definitivt. Vi undrade också om vi hade kunnat få lite information, om allmänt, om Landskrona	
2		stad. Jag kan visa dig, vi fick en presentation av Lunds kommun, vad de har med, allmänt lite	
3		information, om hur mycket de upphandlade för, hur mycket av det gick via e-handel eller vad	
4		man nu kallar det, genom systemet. Samma sak, 300 avtal, 13 avtal via e-handel, antalet an-	
5		ställda. Nu syns det kanske inte lika bra här, men de har mycket när det gäller nettoprissatt.	
6		eProcurement har tillåtit detta, ökning 2.4 %, ökade lika mycket ungefär i inhandlande artiklar,	
7		men beloppet har minskat otroligt. Sen en fördelning genom vilka kanaler man gör det, där man	
8		till exempel stryker den här möjligheten för beställare att gå in på leverantörens hemsida och	
9		göra det. Det blir dyrare där än om man går in via Pricat, med klart utsatta nettoprissatta varor.	
10			
11	<b>C:</b>	Ja om man inte styr, Man kan styra den delen också, Det man sätter upp från början, Pricat vi	
12		äger den, leverantören äger den. För mig är det helt, gör man sitt jobb där så ställer leverantören	
13		upp. Det är lite förenklingar också. Jag kan se vad jag kan ta fram, jag kan se vad som gjordes,	
14		jag var inte i organisationen när det beslutades att vi skulle införda detta. Det har varit igång i	
15		skarpt läge, kanske varit igång i ett år på alla avtal, lite längre på vissa, de vi började med. Så jag	
16		ska se vad jag kan och göra lite analyser. Hur snabbt vill ni ha detta?	
17			
18	<b>N:</b>	Kan vi få det denna vecka hade det varit jättebra.	
19			
20	<b>C:</b>	Jag ska se och titta.	
21			
22	<b>N:</b>	Bara släng in mycket information du har så kan vi leta fram det. Det är inte så petigt. Det ger en	
23		insikt, för det är ett resultat av hur de har fördelat upp inköpskanalerna. Det har gått från att: ” nu	
24		ska vi bara använda e-handel, ni får inte använda webbshopar längre”, och sen har man tydlig	
25		effekt här. Det kan vi själv härleda.	
26			
27	<b>C:</b>	<i>Precis, jag tror Lund har nog jobbat med de här frågorna länge, och de är ute och föreläser på</i>	
28		<i>olika, beställarna och så. De har personal som är anställda som håller på med bara detta. Det</i>	
29		<i>har vi inte. Men det är också något som jag ser som min roll, ska jag kunna utveckla denna här</i>	
30		<i>verksamheten ska jag kunna mäta mer, mäta effekterna, hur duktiga upphandlingar vi gör, avta-</i>	
31		<i>len vi jämför med, får vi bättre priser eller sämre priser. Jag är rädd att jag inte har jättemycket,</i>	O
32		<i>men jag ska se vad jag hittar.</i>	
33			
34	<b>N:</b>	Vad som helst.	
35			
36	<b>C:</b>	Och så tar jag fram någonting av det jag hittar.	
37			
38	<b>N:</b>	Bara lite snabbt om det, för vi måste alltid presentera vem intervjudeltagarn har varit. Du sa att	
39		du har jobbat här, du började augusti i fjol.	
40			
41	<b>C:</b>	<i>Jaja men.</i>	
42			
43	<b>N:</b>	<i>Hur lång erfarenhet har du av kommunal verksamhet har du och sådana här frågor?</i>	
44			
45	<b>C:</b>	<i>Det är sen 2000, när jag började min karriär i samma kommun som inköpare.</i>	
46			

47	<b>N:</b>	<i>Du började som inköpare, och sen blev du upphandlingschef.</i>	Bg
48			
49	<b>C:</b>	<i>Ja, upphandlingssamordnare. Jag var i 5 månader först, sen har jag varit i Trelleborg kommun och jobbat som upphandlingschef där. Sen har jag varit på några andra bolag inom sfären då, akademiska hus, MKB fastigheter, det är de bolagen jag har varit på. Sen tillbaka här, så jag har 16 års erfarenhet av inköp och upphandling.</i>	
50			
51			
52			
53			
54	<b>N:</b>	Ja. Okej. Jag tror inte vi har så mycket mer, det har varit väldigt givande, väldigt intressant perspektiv faktiskt. [1:18:17]	
55			
56			
57	<b>C:</b>	Ja det är ju det. Sen är det mest att man kanske svävar in på olika delar. Men det är klart, nu har ni spelat in allting, skulle det vara att ni skulle få följdfrågor på något, vad tänkte vi här, vad menade vi här, får ni gärna återkomma.	
58			
59			
60			
61	<b>N:</b>	Det är bra, vi vill också att konversationen inte ska vara så styrd. Man ska ut och hoppa, vi vill att du själv ska resonera om det, så att vi kan ta del av dina resonemang än dina svar. Det kan vi googla själva liksom. Super. Tack så mycket för din tid.	
62			
63			
64			
65	<b>C:</b>	Tack själva.	

## 8 Referenser

- Aisbett, J., Lasch, R., & Pires, G. (2005). A decision-making framework for adoption of e-procurement. *International Journal of Integrated Supply Management*, 1(3), 278-293.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Croom, S., & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: Experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 294-303.
- Dameri, R. P., Benevolo, C., Rossignoli, C., Ricciardi, F., & De Marco, M. (2012). Centralization vs. Decentralization of Purchasing in the Public Sector: The Role of e-Procurement in the Italian Case. *Contemporary Research on E-business Technology and Strategy* (pp. 457-470): Springer.
- Davila, A., Gupta, M., & Palmer, R. (2003). Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and Use of E-Procurement Technology Models. *European Management Journal*, 21(1), 11-23.
- de Boer, L., Harink, J., & Heijboer, G. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(1), 25-33.
- Domargård, J., & Kohn, C. (2002). *eProcurement: En studie av begreppet utifrån användare och systemleverantörer* (Examensarbete, Linköpings universitet, Ekonomiska institutionen). Hämtad 2016-04-07 från <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:17095/FULLTEXT01.pdf>
- Henriksen, H. Z., & Mahnke, V. (2005). E-procurement adoption in the Danish public sector: The influence of economic and political rationality. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(2), 2.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

- Johnson, M. (2011). Public sector e-procurement: A study of benefits from e-markets in the local government sector. *International Journal of Services Technology and Management*, 16(1), 1-27.
- Karlsson, J., & Elofsson, T. (2014). *Effekter av e-procurement inom offentliga organisationer: En fallstudie av Växjö kommun* (Examensarbete, Linnéuniversitetet, Institutionen för ekonomistyrning och logistik). Hämtad 2016-04-05 från <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:730011/FULLTEXT01.pdf>
- Konkurrensverket. (2014). *Siffror och fakta om offentlig upphandling: Statistik om upphandlingar som genomförts under 2013*. Hämtad 2016-04-05 från [http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/publikationer/rapporter/rapport\\_2014-1.pdf](http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/publikationer/rapporter/rapport_2014-1.pdf)
- Konkurrensverket.se. (2016a). *Direktupphandling under direktupphandlingsgränsen*. Hämtad 2016-04-19 från <http://www.konkurrensverket.se/upphandling/utan-annonsering/direktupphandling/under-direktupphandlingsgransen/>
- Konkurrensverket.se. (2016b). *Genomförande av offentlig upphandling*. Hämtad 2016-04-19 från <http://www.konkurrensverket.se/upphandling/om-upphandlingsreglerna/upphandlingsprocessen/genomforande/>
- Konkurrensverket.se. (2016c). *Behovsanalys*. Hämtad 2016-04-20 från <http://www.konkurrensverket.se/upphandling/om-upphandlingsreglerna/upphandlingsprocessen/forberedelse/behovsanalysen/>
- Konkurrensverket.se. (2016d). *Teckna avtal, avtalsspärr*. Hämtad 2016-04-20 från <http://www.konkurrensverket.se/upphandling/om-upphandlingsreglerna/upphandlingsprocessen/genomforande/teckna-avtal/>
- Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2007). Adopting e-procurement technology in a chain hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 886-898.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Moon, M. J. (2005). E-procurement management in state governments: Diffusion of e-procurement practices and its determinants. *Journal of Public Procurement*, 5(1), 54.
- Presutti, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: Creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219-226.
- Rajkumar, T. (2001). E-procurement: Business and technical issues. *Information Systems Management*, 18(4), 52-60.

- Ronchi, S., Brun, A., Golini, R., & Fan, X. (2010). What is the value of an IT e-procurement system? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 131-140.
- SKL (2013). *Införande av e-handel och e-fakturering i kommuner och landsting: Enkätundersökning 2013*. Hämtad 2016-04-20 från <http://www.sfti.se/download/18.455606ea14bccfd92529c8ce/1426674690190/E-handelsrapport+2013.pdf>
- SKL.se. (2016). *Kommungruppsindelning*. Hämtad 2016-04-25 från <http://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommunerochlandsting/kommungruppsindelning.2051.html>
- Singer, M., Konstantinidis, G., Roubik, E., & Beffermann, E. (2009). Does e-procurement save the state money? *Journal of Public procurement*, 9(1), 58.
- Subramaniam, C., & Shaw, M. J. (2004). The effects of process characteristics on the value of B2B e-procurement. *Information Technology and Management*, 5(1-2), 161-180.
- Sundström, M. (2007). *E-handel - Uppslagsverk - NE*. Hämtad 2016-04-10 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/e-handel>
- Tadelis, S. (2012). Public procurement design: Lessons from the private sector. *International Journal Of Industrial Organization*, 30(3), 297-302.
- Van Weele, A. J. (2014). *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. Hampshire: Cengage Learning.
- Wang, G., & Miller, S. (2005). Intelligent aggregation of purchase orders in e-procurement. *Ninth IEEE International EDOC Enterprise Computing Conference (EDOC'05)*.
- Yu, Y.-w., Yu, H.-C., Itoga, H., & Lin, T.-R. (2008). Decision-making factors for effective industrial e-procurement. *Technology in Society*, 30(2), 163-169.