

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT 2014
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
Carl-Fredrik Fredriksson
David Saxin
Handledare: Rolf Solli
Examinator: Iwona Sobis

Från beställning till betalning

En studie om hur e-handel påverkar
inköpsprocessen

2014-05-27

Innehåll

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 E-handel och Supply chain management (SCM)	5
1.3 Syfte.....	7
1.4 Disposition.....	7
2. Ramverk.....	8
2.1 Offentlig sektor och dess karaktärsdrag.....	8
2.2 Inköpsprocessen karakteriserad utifrån roller	10
2.3 Inköpsprocessen karakteriserad utifrån faser.....	10
2.4 Inköpsprocessen karakteriserad utifrån teknik.....	11
2.4.1 Affärssystem.....	12
2.4.2 Inköpssystem.....	12
2.5 Sammanfattning.....	14
3. Metod.....	15
3.1 Fallet	15
3.2 Val av metod.....	16
3.3 Datainsamling.....	17
3.4 Val av fall och respondenter.....	17
3.5 Intervjuer.....	18
3.6 Om effekter och samband.....	19
4. Empiri	20
4.1 Inköpsprocessen karakteriserad utifrån teknik.....	20
4.2 Inköpsprocessen karakteriserad utifrån roller	21
4.2.1 Användaren	21
4.2.2 Påverkaren.....	22
4.2.3 Köparen, grindvakten	23
4.2.4 Beslutaren.....	24
4.3 Inköpsprocessen karakteriserad utifrån faser.....	25
4.3.1 Ett behov uppmärksammas.....	25
4.3.2 Allmän behovsbeskrivning.....	25
4.3.3 Produkten specificeras	25
4.3.4 Sökande efter leverantör.....	26
4.3.5 Leverantörerna får lämna förslag.....	26

4.3.6 Leverantören väljs	27
4.3.7 Orderrutin.....	28
4.3.8 Utvärdering.....	29
5. Analys	30
5.1 Specialisering.....	30
5.2 Medvetenhet.....	30
5.3 Integrering.....	31
5.4 Kreativitet.....	31
5.5 Återkoppling.....	32
5.6 Styrning.....	32
5.7 Tidsbesparing.....	33
5.8 Kontroll.....	33
6. Slutsats	34
7. Fortsatt forskning	37
Bilaga 1 Frågeformulär	38
Bilaga 2 Respondentlista	39
Referenser	40

Sammanfattning

E-handel har varit på frammarsch inom det privata näringslivet sedan början av 90-talet. Studier av den privata sektorn visar på flera fördelar av att anamma e-handel inom en organisation. Ett fåtal studier undersöker dock vilka effekter e-handel får inom den offentliga sektorn, än mindre vilka effekter användarna tillskriver förfarandet.

I denna uppsats presenteras en studie av hur e-handel påverkar inköpsprocessen. Vi undersöker vilka effekter som uppstår när handeln övergår från att vara traditionell till att behandlas via ett specifikt standardiserat inköpssystem. Mer specifikt har uppsatsen studerat hur teknik påverkar inköpsprocessen utifrån dess olika faser och roller. Till grund för studien ligger semistrukturerade intervjuer av beställare i Angered stadsdelsförvaltning i Göteborgs stad.

Studien visar på åtta effekter för inköpsprocessen som kommer av användningen och övergången till ett e-handelssystem. Effekterna är ibland motstridiga men sammantaget leder e-handel till att inköpsprocessen blir disciplinerad. Förutsättningen är dock att anpassningen till inköpssystemet är hög bland användarna.

Nyckelord: e-handel, inköpssystem, inköpsprocessen, standardisering, effekter

1. Inledning

I denna studie intresserar vi oss för hur e-handel påverkar inköpsprocessen hos offentliga organisationer. I följande kapitel definierar vi e-handel och hur det kan förstås som en sammanlänkande del i supply chain management. Vi presenterar tidigare forskning, problematiserar användningen av standardiserade system samt introducerar studiens syfte och forskningsfråga.

1.1 Bakgrund

E-handel har under de senaste åren fått ett allt större fokus inom offentlig sektor. I dag har mer än en tredjedel av landets kommuner infört e-handel och mer än hälften av alla landsting (Internetkälla 1). Motivet för införandet har varit att göra samhället mer effektivt, transparent och mindre byråkratiskt (Costa et al., 2013) och samtidigt minska totalkostnaderna för köp av varor och tjänster (Croom & Jones, 2007; Tanner et al., 2008). Den snabba utvecklingen gör det dock svårt att finna ett enhetligt begrepp som definierar vad e-handel är samt var gränsen går mellan traditionell handel och e-handel. Det finns däremot två beståndsdelar som kan anses vara avgörande för att handel ska beskrivas som just e-handel; den ska ske på *distans*, och med hjälp av fast eller mobil *datakommunikation* (Internetkälla 2).

I dagligt tal förknippar vi ofta e-handel med köp av varor och tjänster över Internet. Handeln som sker mellan företag och offentliga organisationer skiljer sig dock något ifrån den e-handel som du och jag är vana vid. Skillnaden består främst i att förfarandet regleras av både upphandlings- och inköspolicys. Rent praktiskt går det till så att köparen och säljaren samlas på webbaserade e-marknadsplatser för att hitta handelspartners och bedriva handel. Marknadsplatsen tillhandahålls av en oberoende systemleverantör och ger köparen möjlighet att jämföra produktpriser och andra viktiga egenskaper från ett antal konkurrerande leverantörer (Stephens & Valverde, 2013). Det rör sig med andra ord om en reglerad handel som sker på internet, på en marknadsplats och med hjälp av ett specifikt system, dvs. ett datorprogram.

Single face to industry (SFTI) är en samarbetsorganisation mellan Sveriges kommuner och landsting (SKL), Ekonomistyrningsverket (ESV) och Kammarkollegiet och vars syfte är att

främja förutsättningen för e-handel inom offentlig sektor. De arbetar med att ta fram rekommendationer om öppna standarder för elektronisk affärskommunikation. Enligt SFTI avses med e-handel: "ett sätt att skapa en effektiv inköpsprocess med IT som stöd" (Internetkälla 3). De hävdar att Inköpsprocessen blir effektivare då både beställningar och fakturahantering kan ske elektroniskt. E-handel förväntas också ge förutsättningar för ökad köptrohet mot ingångna ramavtal, dvs. en styrning mot rätt leverantör och rätt priser. De påstår även att användningen av IT ökar medvetenheten kring priser då det lättare synliggör avtal.

Ur ett bredare perspektiv innebär denna styrning att inköpsprocessen förändras från en operationell till en strategisk aktivitet och som kan förstärka köparens relationer till säljaren med avseende på både informationsdelning och teknik (Tai et al., 2010). E-handel bör därför förstås som mer än bara ett verktyg eller en ny teknik, utan snarare som en fundamental förändring; ett nytt sätt för organisationen att konkritisera sitt managementtänkande med hänsyn till inköpsprocessen.

1.2 E-handel och Supply chain management (SCM)

E-handel länkar samman en organisation med dess leverantörer och är en fundamental process i det som i engelsk litteratur brukar benämnas *Supply chain management*;

"...the integration of key business processes from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders" (Croxtton et al., 2001: 13).

SCM handlar om att styra och kontrollera varukedjan. Inom privat sektor finns det en tydlig inriktning mot detta då 70 procent av företagets försäljningsintäkter spenderas på supply-chain relaterade aktiviteter (Presutti, 2003). Det handlar om alltifrån materialinköp till distribution och leverans av färdiga produkter. Ofta argumenteras det för att inköpsprocessen är den mest kritiska delen av kedjan eftersom det genomsnittliga tillverkningsföretaget lägger ner 50 procent av sina försäljningsintäkter på köp av varor och tjänster som behövs i slutproduktionen (ibid). En effektiv styrning av inköpsprocessen kräver att företaget väljer sina leverantörer noggrant eftersom långsiktiga kontrakt kräver komplexa samordningsmekanismer som kan underlätta informationsdelningen mellan

köparen och säljaren (Tai et al., 2010). Sett utifrån SCM fungerar e-handel som en samordningsmekanism som leder både till operativa och strategiska fördelar (ibid). Företag kan förkorta sin orderhantering, minska lagret, förbättra informationshanteringen (Giménez & Lourenco, 2008) och sökfunktionen (de Boer et al., 2002), reducera transaktionskostnaderna (Tai et al., 2010) samt tidsåtgången för samordning och kommunikation (Subramaniam & Shaw, 2002). Genom att integrera köparens och producentens e-handelssystem kan mellanhänder uteslutas vid köp/sälj situationer, vilket gör det lättare att hitta den leverantör som erbjuder lägst priser (Humphreys et al., 2006).

På den strategiska nivån har vissa företag sett e-handel främst som en mekanism för effektivare styrning av processer inom inköpsfunktionen och för att få bättre synlighet och efterlevnad i relation till sina totala utgifter (Smart, 2010). Införandet av e-handel är dock inget ja- eller nej- beslut. Det gäller att se när e-handel skapar värde. Subramaniam & Shaw (2002) skriver att inköpsprocessen centraliseras vid användandet av e-handel. Detta leder till: 1) De administrativa kostnadernas spridas över en större mängd inköp 2) Behoven synliggörs, vilket leder till att köparen lättare kan förhandla om priser och 3) Kontrollen samt övervakningen över inköpsprocessen ökar. Organisationen har med andra ord mer att vinna på e-handel om inköpsprocessen sedan tidigare är decentraliserad. Mer nytta skapas även vid ostrukturerade köp, dvs. inköp som sker mer sporadiskt och där innehållet i ordern varierar. Elektronisk informationsdelning resulterar då i att mindre tid läggs på att leta, söka och hantera en ny order (ibid).

I inköpsfunktion rör sig flera olika aktörer såsom beställare, användare, chefer, leverantörer och ekonomer och de har alla sina egna, ibland motstridiga förväntningar, på e-handel. De ser kanske inte samma värde i att använd sig av det samtidigt som deras upplevelser är kritiska faktorer för att nyttan med e-handel ska kunna förverkligas (Subramaniam & Shaw, 2002). De potentiella fördelarna med e-handel är därför inte givna utan bestäms av en mängd interna och externa faktorer, och de problem som uppmärksammas har härrört från anställdas förändringsobenägenhet (Angels & Nath, 2007) länders undermåliga IT-infrastruktur (Aman & Kasimin, 2011), hur säkerhetsrisker hanteras vid e-handelstransaktioner (Stephens & Valverde, 2013) samt de höga kostnaderna förenade med införandet (Tanner et al., 2008). Magnusson & Olsson (2009: 48ff) betonar att det inte är

helt oproblematiskt för organisationer att använda sig av IT-system. Den främsta kritiken riktar sig mot standardisering av processer. När ett standardiserat system införs, väljs alternativa lösningar bort och kreativiteten inom organisationen missgynnas. Det skapas inlåsnings effekter, vilka uppkommer när organisationen valt ett specifikt system och därmed gjort sig beroende av en teknisk lösning. Organisationen hindras med andra ord från att bedriva handel på annat sätt än det som stöds av tekniken och den specifika systemleverantören. Konsekvenserna av detta vet vi egentligen lite om. Mestadels av forskningen härrör från privat sektor och det behövs därför fler studier som undersöker hur e-handel påverkar inköpsprocessen inom offentlig sektor.

1.3 Syfte

Inom offentlig sektor, den kommunala förvaltningen och dess organisation, är användandet av e-handel fortfarande ett relativt outforskat område. E-handel förutsätter användandet av standardiserade system och därför vill vi veta vad det egentligen betyder att vi standardiserar. Detta är en studie om förändring och om hur organiseringen av inköpsprocessen förändras när vi inför standardiserade lösningar. För att uppfylla syftet formuleras följande forskningsfråga:

- Vilka effekter får e-handel på inköpsprocessen?

1.4 Disposition

I nästa kapitel presenteras studiens ramverk. I kapitel tre följer en presentation av fallet med efterföljande metodbeskrivning. I kapitel 4 redovisas vårt empiriska underlag. Kapitel 5 ger en analys av empirin varpå vi i kapitel 6 lägger fram våra slutsatser. Slutligen, i kapitel 7, redovisar vi vårt bidrag till forskningen men ger också förslag på vidare forskning.

2. Ramverk

I detta kapitel redovisas ramverket. Med hjälp av den så kallade systemteorin beskrivs inköpsprocessen utifrån tre olika faktorer: roller, faser samt teknik. I slutet av kapitlet presenteras den modell som bygger på systemteorin och som vi använt som teoretisk grund för kategorisering av det empiriska materialet.

2.1 Offentlig sektor och dess karaktärsdrag

Inköpsverksamheten hos offentliga organisationer kan jämföras med den inom företag. Båda köper in varor och tjänster som användas i produktionen eller för att säljas vidare. De skillnader som uppvisas handlar framförallt om i vilken kontext som köparen verkar i och kan lättast förklaras genom Grønhaugs (1976) dikotomier om *produktberoende* och *produktoberoende* organisationer. Den första typen av organisation är företag som verkar på en konkurrensutsatt marknad. Utan lönsamhet överlever inte företaget och därmed finns det en tydlig relation mellan företagets input och output¹. Offentlig sektor sysslar huvudsakligen med att erbjuda service till sina medborgare. Den drivande faktorn är inte lönsamhet, utan snarare att erbjuda bästa möjliga service till lägsta möjliga pris (Lindskog et al., 2010). Konkurrens är inte nödvändigt, offentliga organisationer utbyter både kunskap och erfarenheter mellan sig. Intäkterna (budgeten), beslutas av politiskt valda församlingar och inköpen styrs, av lagen om offentlig upphandling (LOU). Offentliga organisationer är produktberoende och därmed föreligger en otydligare relation mellan input och output, dvs. de behöver inte köpa in eller producera något för att överleva som organisation. Det som produceras får istället konsekvenser för legitimiteten hos den förda politiken.

Oavsett sektor påverkas inköpsprocessen av organisationens mål men begränsas av finansiella, teknologiska och mänskliga resurser (Webster & Wind, 1972) och för att kunna illustrera detta är systemteorin användbar. Enligt den kan en organisation förklaras som ett dynamiskt system, bestående av de fyra lika betydelsefulla faktorerna eller delsystemen (Leavitt et al., 1973: 4ff):

¹ Med input avses här de produktionsfaktorer som används vid produktion. Det är till exempel arbetskraft, maskiner och råvaror. Output åsyftar de varor och tjänster eller kombinationen av dem som är resultatet av produktionen (Ax et al., 2009: 23).

- *Människor*: aktörerna i organisationen
- *Uppgifter*: arbetet som ska göras för att förverkliga organisationens mål
- *Teknologi*: problemlösande uppfinningar som används av organisationen
- *Struktur*: organisationen har ett fast ramverk, dvs. någon form av ordning där material, människor och processer samlas i en hierarkisk struktur

Var och en av dessa faktorer är interagerade med, och beroende av varandra, för att fungera. Enligt systemteorin är relationerna mellan faktorerna av större vikt än den specifika faktorns betydelse och det gemensamma motivet för förändring av dem är att öka organisationens arbetsprestationer (Leavitt et al., 1973: 9). Dessa faktorer är sammankopplade och påverkar ömsesidigt varandra. En förändring av teknologi påverkar människor som i sin tur påverkar uppgifter osv. Denna förändringsprocess, från en strukturell till en dynamisk organisation, har enligt Leavitt et al. (1973) pågått sedan 1940-talet och uttrycks som:

“But one new model was the system model, in which change could take place in any part, with all the other parts capable of being modified to adjust to that change” (Leavitt et al., 1973: 7)

Systemteorin får i följande avsnitt fungera som ett hjälpmedel för att förklara inköpsprocessens beståndsdelar. Utgångspunkten är att faktorn teknologi, dvs. e-handel, påverkar faktorerna människor och uppgifter. Därmed har vi valt att begränsa oss till följande tre faktorer:

- Inköpsprocessen karakteriserad utifrån roller – *Människor*
- Inköpsprocessen karakteriserad utifrån faser – *Uppgifter*
- Inköpsprocessen karakteriserad utifrån teknik – *Teknologi*

2.2 Inköpsprocessen karaktäriserad utifrån roller

Inköpscentret består av de medlemmar som är involverade i och spelar en roll i inköpsprocessen (Webster & Wind, 1972; Grønhaug, 1976; Kotler et al., 2011; Garrido-Samaniego et al., 2010). Inköpscentret är ingen formell enhet utan roller och uppgifter kan variera beroende på organisation, köpsituation och produkt. Inom offentlig sektor är köpcentret komplext eftersom det både har ett politiskt och administrativt ansvar. Särskilt komplext blir det vid strategiska inköp och stora volymer (Lindskog et al., 2010). De leverantörer som förlorar en upphandling har även möjlighet att vända sig till domstol om inte den upphandlande organisationen följer LOU eller någon av EU:s fem upphandlingsprinciper (ibid). I inköpscentret kan en individ inneha flera roller samtidigt eller åtminstone låta sig influeras av flera. Köparen tar till exempel ofta rollen som både köpare och grindvakt (Webster & Wind, 1972). Rollerna är:

- Användaren: medlemmar av organisationen som står som användare av varan eller tjänsten. De initierar ett behov och hjälper till att precisera vad som ska köpas in.
- Påverkaren: hjälper till att precisera vad som ska köpas samt erbjuder information för att kunna jämföra olika alternativ. Ofta anställda med mycket kunskap om varan eller tjänsten i fråga.
- Köparen: har formell befogenhet att välja leverantör och genomföra köp. De kan vara behjälpliga med att precisera inköpen men deras främsta uppgift är att välja leverantör och förhandla fram bättre priser.
- Beslutaren: har formell eller informell makt att godkänna leverantören.
- Grindvakten: kontrollerar flödet av information och material.

2.3 Inköpsprocessen karaktäriserad utifrån faser

Köpprocessen börjar som en konsekvens av ett problem eller ett behov. Det är en komplex process som involverar ett flertal faser, beroende på organisation och köpsituation. I dessa faser rör sig olika medlemmar av köpcentret och besluten baseras på en mängd beslutskriterier och informationskällor (Webster & Wind, 1972). En generell köpprocess med tillhörande arbetsuppgifter kan beskrivas utifrån följande steg (Kotler et al., 2011):

- Ett behov uppmärksammas: köpprocessen börjar med att någon inom eller utanför organisation uppmärksammar ett behov eller problem som behöver åtgärdas.

- Allmän behovsbeskrivning: när behovet uppmärksammas upprättas en allmän beskrivning av produktens karaktär och den nödvändiga kvantiteten. För enkla varor är detta ingen stor sak men för komplexa varor kan flertalet av köpcentrets medlemmar behöva engagera sig.
- Produkten specificeras: den köpande organisationen försöker specificera vad som ska köpas in.
- Sökande efter leverantör: genom att ringa, faxa, söka på internet eller träffa olika leverantörer försöker köpcentret hitta någon som lever upp till produktspecifikationen. Desto nyare och komplexare köpsituation, desto mer tid läggs i denna fas ner på att hitta rätt leverantör.
- Leverantörerna får lämna förslag: I detta steg erbjuder den köpande organisationen leverantörerna att lämna förslag.
- Leverantör väljs: Köpcentret utvärderar de olika förslagen och väljer en eller flera olika leverantörer. Valet baseras på en mängd olika faktorer såsom produktkvalitet, pris, leveranstid, leverantörens rykte etc.
- Orderrutin: Köpcentret specificerar en order. Ordern inkluderar vald leverantör, kvantitet, pris, beräknad leveranstid, produktgarantier etc. När ordern väl har lagts är det inköpschefens roll att acceptera eller neka den.
- Utvärdering av köp: I denna fas utvärderas leverantören. Köpcentret kan kontakta användarna av den köpta produkten eller tjänsten och fråga dem hur nöjda de är med användningen av den.

2.4 Inköpsprocessen karaktäriserad utifrån teknik

Ibland omfattas den varmt och ibland möter den motstånd. Tekniken kan utmana individens roll som tänkare och beslutsfattare men i de flesta fall trotsar den invanda vanor och procedurer (Leavitt et al., 1973: 119). Inom e-handel använder företag och offentliga organisationer IT som ett stöd för att kunna hantera hela eller delar av inköpsprocessen. I dagligt tal brukar dessa IT-stöd kallas för affärssystem men detta är egentligen felaktigt. Ett affärssystem består av olika moduler eller delsystem för t.ex. inköp, fakturering, ekonomistyrning, redovisning, personaladministration etc., varpå ett IT-stöd för inköpsprocessen är att betrakta som ett delsystem till affärssystemet. För att förstå hur detta hänger ihop kommer vi i följande avsnitt att förklara begreppen något närmare.

2.4.1 Affärssystem

Grunden för dagens affärssystem lades på 70-talet inom industrisektorn genom införandet av Material Requirements Planning system (MRP). Systemen samlade information om organisationens materialplanering, det vill säga planerade sammansättningen av olika komponenter vid produktionen. Inom tillverkningsindustrin kunde detta utgöras av en stor mängd komponenter. MRP-system hjälpte till att öka realisationsvinsterna genom att strömlinjeforma och effektivisera planeringen av produktionen (Magnusson & Olsson, 2009: 28ff). Under 90-talet uppmärksammades problematiken med fragmenteringen av systemmiljön. Organisationer bestod nu ofta av ett flertal olika typer av affärssystem som inte kunde kommunicera med varandra och driftkostnaderna för att överföra information mellan systemen ökade. Detta skapade en strävan hos systemleverantörer att började integrera systemen med varandra och skapa ett enda verksamhetsövergripande system som kunde kommunicera med användaren över internet (Davenport, 1998). Denna typ av affärssystem kom att kallas Enterprise Resource Planning (ERP). Förenklat kan ERP-system beskrivas som en byggasats av moduler som täcker samtliga värdeskapande och värdestödjande processer som en organisation består av (Magnusson & Olsson, 2009: 31f; Bruzelius & Skärvad, 2011: 215f). Samtliga moduler i systemet kommunicerar via en gemensam databas, detta möjliggör att när information läggs in eller ändras i en specifik modul uppdateras automatiskt information i moduler som står i relation till den specifika modulen. I och med systemets moduluppbyggnad kan organisationen lägga till, modifiera eller ta bort moduler efter behov. Detta möjliggör snabbare utveckling av verksamheten i och med att organisationen inte behöver omarbete hela systemet vid förändring av enskilda delar.

2.4.2 Inköpssystem

De flesta inköpssystem är idag webbaserade och kan nås från externa enheter som t ex datorer eller mobiltelefoner med internetuppkoppling. De kallas för SaaS-lösningar (Software as a service) eller molntjänst. Det unika med SaaS är hur systemet, via standardiserade programmeringsspråk, kommunicerar över internet med andra moduler i affärssystemet (Magnusson & Olsson, 2009: 86). Idag hyr organisationen SaaS-lösningen från systemleverantören. Genom att hyra tillgången till en applikation/tjänst sköter inte

organisationen driften av systemet, vilket medför att det heller inte krävs någon investering i hårdvara eller teknisk kompetens.

En SaaS-lösning kan betraktas som en mellanhand mellan köparen och säljaren, vilket leder till skapandet av en elektronisk marknadsplats (Se avsnitt 1.1). En sådan marknadsplats möjliggör inte bara lättare tillgång till information kring priser och produkter utan förstärker också köparens möjlighet att jämföra olika leverantörers erbjudanden (Bakos, 1997). Användaren kan till exempel söka och välja det den vill köpa i elektroniska kataloger som redan på förhand är godkända och framförhandlade av den strategiska upphandlingsenheten (Puschmann & Alt, 2005). En vidareutveckling av den elektroniska marknaden är elektronisk auktion. Användaren formulerar då en egen kravspecifikation i systemet som sedan skickas till de godkända leverantörerna. I nästa steg konkurrerar leverantörerna om att vinna beställningen (Humphreys et al., 2006). Idag är utvecklingen av SaaS-lösningar långt gången och systemen kan hantera och ge kontroll över både avtal, inköp, beställning och fakturahantering (Internetkälla 4).

Den fundamentala tanken med införandet av dessa standardiserade system är att verksamheten kommer att effektiviseras om den anpassar sig efter systemets logik istället för att följa gamla mönster. Argumentet vilar på antagandet att systemets logik är utformad efter de mest effektiva och produktiva procedurer verksamheten kan arbeta efter (Magnusson & Olsson, 2009: 24f; Andersson & Nilsson, 1996: 62f). Med andra ord införs ett standardiserat system för att stödja hur verksamheten ska se ut i framtiden och inte hur den ser ut just nu. Varje sådant systeminförande föranleder därför en inventering av de aktiviteter som systemet är tänkt att stödja:

“Verksamheten tvingas explicitgöra hur man faktiskt gör för att skapa värde i sin organisation, en aktivitet som oftast leder till att verksamheten upplever ett behov av att förändra sig för att effektivisera de värdeskapande processerna” (Magnusson & Olsson, 2009: 21)

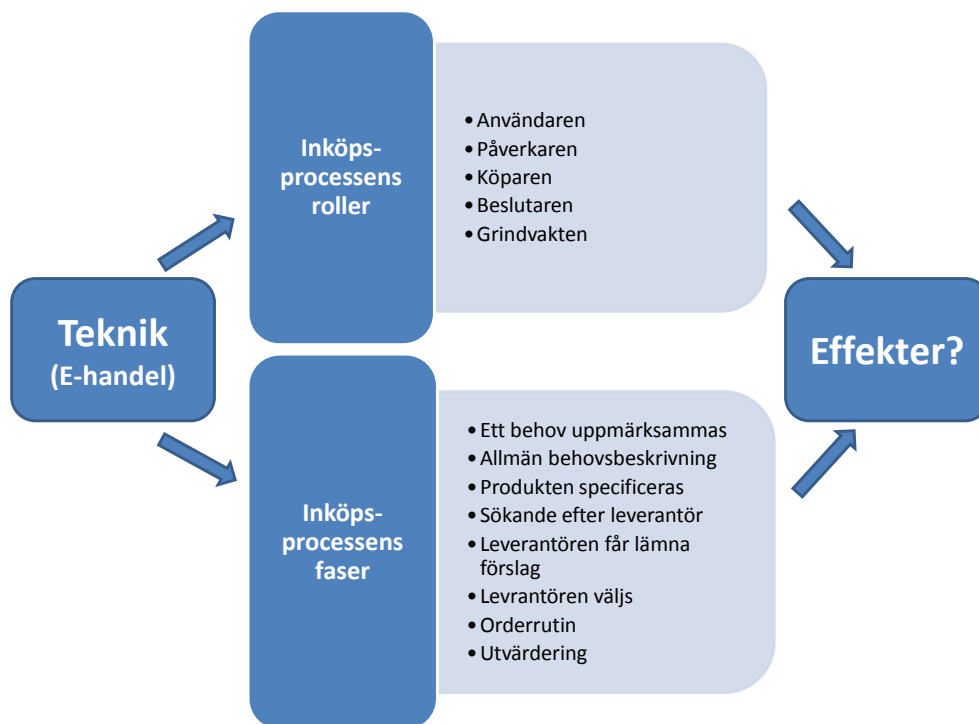
Vid själva systeminförandet finns det därför redan en inbyggd tanke om att organisationen behöver förändras, att verksamheten behöver styras mot en annan riktning. Om passformen inte är 100 procent mellan systemet och verksamheten bör organisationen förändra något

av dem för att inte förlora effektiviteten (Magnusson & Olsson, 2009: 25). Givet att systemet är standardiserat blir det följaktligen organisationen som måste anpassa sig eller helt enkelt acceptera att systemet inte stödjer alla delar av verksamheten. Detta bygger dock på antagandet att de aktiviteter som systemet är tänkt att stödja är bättre än de som organisation för närvarande har.

2.5 Sammanfattning

I detta avsnitt har vi redogjort för inköpsprocessen och hur den kan belysas utifrån olika faktorer eller delsystem. Utgångspunkten är att e-handel påverkar både människorna i inköpsprocessen och de arbetsuppgifter som de utför. Eftersom e-handel förutsätter användandet av både webbaserade och standardiserade inköpssystem, i alla fall när det kommer till den handel som sker mellan företag och offentliga organisationer, måste en studie som undersöker e-handels effekter också titta på användningen av dessa inköpssystem. På detta sätt blir E-handel något fysiskt, något som går att ta på. Vi har redogjort för SaaS-lösningar och hur de kan förstås som en typ av inköpssystem. Vi har förklarat hur de är uppbyggda och att de kan kommunicera med andra moduler i affärssystemet, vilket medför reducerade driftkostnader. I ramverket finns det en redogörelse för att organisationen måste anpassa sig efter systemet för att fungera optimalt. När passformen är dålig hämmas både effektivitet och nyttjandegrad. När passformen är 100 procent fungerar systemet som bäst. Det finns då en samstämmighet mellan systemets logik och de värdeskapande processerna som systemet är tänkt att stödja.

För att kunna studera effekterna av e-handel förutsätts därmed en studie av hur organiseringen förändras. Effekter bör uppstå när arbetsmetoderna, dvs. när människorna och deras arbetsuppgifter, anpassas efter systemet. Frågeformuläret i bilaga 1 utgör verktyget för att samla in information. Det används dels för att kunna beskriva inköpsprocessen, dels för att kunna ta reda på respondenternas upplevelse av e-handel och vilka effekter som de tillskriver förfarandet. Empirin kommer därefter att kategoriseras efter ramverket som sammanfattas i figur 1.



Figur 1. Modell över studiens ramverk. Pilarna betyder i sammanhanget påverkan.

3. Metod

I detta kapitel presenteras först fallet. Därefter beskrivs studiens metodologiska vägval. Vi resonerar kring val av metod, urval samt beskriver datainsamlingen och studiens tillvägagångssätt. Vidare avslutas kapitlet med ett avsnitt om effekter och samband sett utifrån e-handel.

3.1 Fallet

2012 beslutade kommunstyrelsen i Göteborg att all inköps- och fakturahantering ska hanteras i det webbaserade inköpssystemet Winst och samma år som detta sker startar projektet *från beställning till betalning*. Detta moment ingår som ett delprojekt till ett mer omfattande projekt som har pågått sedan 2009. Projektet kallas för NEKK (Nytt ekonomikoncept) och syftar till utforma kommungemensamma system, processer, strukturer och arbetsrutiner (Internetkälla 5). Utöver Winst arbetar NEKK med införandet av nya system för ekonomistyrning, huvudbok och kundreskontra etc. I dagsläget har Winst implementerats i tre pilotförvaltningar; Angered stadsdelsförvaltning, intraservice och

stadsledningskontoret och under året fortsätter utrullningsprocessen när sammanlagt fem ytterligare grupper med förvaltningar ska införa systemet (Internetkälla 6).

Winst hanterar hela flödet; från avtalshantering och beställning, till fakturering och betalning. Systemet är obligatoriskt att använda för de förvaltningar och bolag som omfattas av Göteborgs Stads inköps- och upphandlingspolicy och kommer sammanlagt att beröra runt 10 000 beställare när systemet är implementerat fullt ut (Internetkälla 7). Införandet av Winst motiveras utifrån bedömningen att det kommer öka avtalstroheten eftersom rätt produkt beställs av rätt leverantör. Winst förväntas också ge bättre följsamhet av lagar och policys; tydligare roller och ansvar; förbättrad styrning och uppföljning samt tidsbesparing. Därutöver kommer Winst ge underlag för statistik och analys eftersom alla beställningar framöver hanteras i samma system (Internetkälla 8). Inför införandet fick förvaltningarna förbereda sig genom att gå igenom sin verksamhet och titta på vilka som var beställare, vad som beställdes och till vem, om beställningarna kunde samordnas samt vilka leveransadresser som skulle gälla. Det skedde med andra ord en inventering av verksamheten.

3.2 Val av metod

Vår studie är en jämförande fallstudie där vi använt oss av både dokumentstudier och samtalsintervjuer för datainsamlingen. Studien utformades som en fallstudie eftersom vi behövde gå mer på djupet, skaffa oss mer detaljerade kunskaper om e-handel samt sätta in e-handel i en kontext. Vi ansåg det som relevant då inköpsprocessen är komplicerad och inkluderar ett flertal olika aktörer och aktiviteter. En mer djupgående fallstudie kan belysa hur e-handel, i relation till inköpsprocessen, fungerar i praktiken och lämpar sig därmed bra för att studera effekter. Studien är jämförande i den mån att studieobjekten, beställarna, arbetar i olika offentliga organisationer och med skilda beställningsansvar, dvs. att de beställer olika produkter. Detta kan ge en uppfattning om huruvida effekterna skiljer sig åt beroende på köpsituation. Det hade inte varit intressant att enbart titta på beställare som köper kontorsmaterial då en jämförelse kan ge en mer nyanserad bild av vilka effekter som uppstår. Vi vill påpeka att denna studie bygger på ett intensivt umgänge med empirin. Under studiens gång har vi växlat mellan litteraturstudier och studier av verkligheten och därmed intagit ett så kallat abduktivt förhållningssätt.

3.3 Datainsamling

Empiriinsamlingen utgick från nio intervjuer med tolv respondenter, varav sex av de intervjuade var förstabeställare. Vi fick kontakt med dessa beställare genom en person som hade varit planeringsansvarig för winstinförandet i Angered. Vi fick en lista över samtliga förstabeställare, deras telefonnummer och områdesansvar. Av tolv förstabeställare ställde sex stycken upp på intervju. Kontaktuppgifterna till de övriga beställarna förmedlas till oss genom de förstabeställare som inte kunde ställa upp på intervju. Vid tre tillfällen genomfördes dubbelintervjuer och ett problem med det är att en person ofta tar över samtalen. Vi försökte vid flera tillfällen motivera de mer passiva till att engagera sig i samtalen. Intervjuerna varade i genomsnitt 30-60 minuter.

Studien kompletterades med dokumentstudier eftersom vi behövde läsa in oss på hur e-handel fungerar, används, dess syfte samt hur förfarandet skiljer sig från tidigare tillvägagångssätt vad gäller inköp. Dokumenten blev således en viktig källa vid utformningen av intervjuguiden. Materialet hämtades från Göteborgs kommuns interna databas och bestod av handböcker och utbildningsmaterial för winstanvändare. Referensramen har även den varit behjälplig i utformningen av intervjuguiden. Tanken har varit att om inköpsprocessen förändras borde den rimligen gå att studera inom referensramen.

3.4 Val av fall och respondenter

Urvalet har varit strategiskt och inbegripit erfarna beställare som jobbar i stadsdelsförvaltningen Angered i Göteborgs kommun. Valet av förvaltning berodde dels på att förvaltningen agerat testpilot för Winst och arbetat med det sedan september 2013, men även för att förvaltningen består av olika sektorer, där stöd och service erbjuds inom verksamhetsområdena: skola, äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, hemsjukvård, fritid och kultur. Valet var motiverat eftersom vi ville studera vilka effekter som e-handel får på inköpsprocessen, i olika typer av köpsituationer. Valet av intervjupersoner gjordes utifrån att beställarna arbetar med inköp dagligen och därför kan sägas inneha expertkunskaper om e-handel. Vi var intresserade av deras upplevelse av e-handel och vilka effekter som de tillskrev förfarandet. Valet medförde därmed även en avgränsning. För att kunna studera effekterna av e-handel på exempelvis förvaltningens totalkostnader hade det krävts en annan typ av studie.

3.5 Intervjuer

En kvalitativ forskningsintervju försöker täcka både det faktiska planet och meningsplanet (Kvale, 1997: 36). Som forskare försöker vi lyssna både till direkt uttalade beskrivningar och till vad som sägs mellan raderna. Ibland blir svaren mångtydliga. Detta behöver dock inte bero på att de frågor vi ställt varit felaktiga eller att kommunikationen med respondenten varit bristfällig. Det kan helt enkelt spegla motsägelser eller inkonsekvenser hos den intervjuade (Kvale, 1997: 38). När intervjuerna väl ska analyseras och tolkas påverkas denna tolkning av vår teoretiska förförståelse. För att läsaren lättare ska förstå hur vi tolkat och analyserat texten har vi därför gett exempel på det material som vi använt genom citat.

En kvalitativ forskningsintervju ger goda förutsättningar att registrera svar som är oväntade och kan säga mycket om människors intentioner och känsloläge, vilket annars är svårt att undersöka med exempelvis enkäter (Esaiasson et al., 2012: 251). Intervjuer ger också goda möjligheter till uppföljningar, dvs. att vi kan gå vidare och ställa ytterligare frågor. I inledningen av intervjun ställde vi ett antal övergripande frågor kring respondenternas bakgrund, befattning samt hur de såg på sin roll som beställare. Vi bad även respondenterna redogöra för hur inköpen sköttes tidigare. Syftet med dessa frågor är att skapa kontakt och uppnå en god stämning (Esaiasson et al., 2012: 264ff). Därefter följde en beskrivning av respondenternas inställning till Winst och hur användandet av det skiljde sig från tidigare system. Frågorna om effekter ställdes vid olika tillfällen. Frågeformuläret utgjorde en grov riktlinje (se bilaga 1) och därför tillkom en del frågor allteftersom intervjuerna fortlöpte. Förhoppningen var att friare och mer samtalslika intervjuer skulle ge respondenterna en känsla av trygghet och att de därmed skulle känna sig avslappnade och tala mer öppet. Intervjuerna skedde på respondenternas arbetsplatser för att de skulle uppleva kontroll över situationen och bli mer avslappnade inför samt under intervjun (Bryman, 2011: 420f). Syftet med ovanstående tillvägagångssätt har varit att öka trovärdigheten i vår studie.

Samtliga intervjuer spelades in efter tillåtelse av respondenterna. Det var endast en respondent som vägrade varpå vi fick föra anteckningar. Anteckningarna sammanställdes omgående för att på ett så korrekt sätt som möjligt kunna återge de svar vi erhöll. Respondenterna erbjöds även anonymitet om de önskade. För att lättare kunna hantera och analysera vårt intervjumaterial genomförde vi en partiell transkribering (Solli, 2014). Partiell

transkribering gör det möjligt att studera relevanta passager mer ingående. Efter att intervjuerna lästs och lyssnats igenom ett flertal gånger kategoriserades empirin med hjälp av ramverket. Därefter analyserades materialet och tonvikten i analysen lades på att hitta förändringar av inköpsprocessen. Analysen genomfördes utifrån tanken att effekter uppstår när människor och deras arbetsuppgifter måste anpassas efter standardiserade system.

3.6 Om effekter och samband

Effekter är svåra att bevisa. De föregås ibland av flera orsaker, men kan också uppstå utan orsak. De respondenter som säger sig veta effekten av något, kan likväl tala om effekter som föregått orsak, som ska inträffa eller som redan inträffat i andra sammanhang (Brorström et al., 2009). När intervjupersonerna kopplar ihop effekt och orsak finns risken att dessa effekter inte följer av den påstådda orsaken i strikt bemärkelse. Det är istället utsagor som respondenten kopplat till orsaker och som kan vara tänkbara eller för dem troliga effekter (Rombach, 1997). Ändå verkar intervjuer vara bra utgångspunkt för effektstudier. Särskilt när vi som forskare inte alltid har så stor kunskap eller när vi vill att resultaten ska säga något om den mening människor ger till vissa fenomen (Esaiasson et al., 2012). Som forskare vill vi ju försöka förstå världen som intervjupersonerna själva beskriver den. Respondenternas utsagor behöver heller inte vara frikopplade eller sakna samband (Rombach, 1997). Med samband menar vi att variabelvärdet på två variabler samvarierar (Esaiasson et al., 2012). I denna studie är utgångspunkten att e-handel påverkar inköpsprocessen. E-handel blir därmed oberoende variabel eller orsaksvariabel och inköpsprocessen beroende variabel eller effektvariabel. Det är ibland svårt att resonera sig fram till vad som är orsak respektive verkan. Föreställer vi oss att respondenterna fått en undermålig utbildning i e-handelssystemen kan det till exempel påverka respondenternas upplevelser av det. I så fall beror kanske inte detta på e-handel i sig utan på en misslyckad implementering. Det är upp till oss att försöka argumentera för vilka effekter som är hänförliga till den beroende variabeln och vilka som inte är det.

4. Empiri

Detta kapitel inleds med hur Winst är konstruerat och en redogörelse över vilka systemets främsta funktioner är. Vidare redovisas insamlad data ifrån intervjuerna i form av löpande text och citat.

4.1 Inköpsprocessen karaktäriserad utifrån teknik

Winst är ett standardiserat inköpssystem som tillhandahålls av systemleverantören Visma Proceso. I Göteborgs stad hyr upphandlingsbolaget systemet av Visma och de undviker på detta sätt att investera pengar i både hårdvara och teknisk kompetens i produkten. Systemet är webbaserat och kan nås från varje enhet med internetuppkoppling. Det rör sig främst om datorer och mobiltelefoner. Winst innebär att alla upphandlade ramavtal finns samlade på ett ställe och upphandlingsbolaget arbetar kontinuerligt med att lägga in nya produktkataloger från leverantörerna (Internetkälla 9).

Tillgången till Winst är begränsad och kräver att användaren är registrerad i systemet. Det är upp till de olika förvaltningarna att välja ut vilka personer som ska ha behörighet. De utvalda användarna delas in i olika grupper. De största grupperna är *standardanvändare* som består av beställare, attestanter och fakturagranskare samt *begränsad användare* som består av kontrollanter, controllers och revisorer. Inom varje grupp finns ett antal olika roller som avgör vilken befogenhet användaren har tillgång till. Dessa befogenheter väljs av centraladministratören över förvaltningen och grupperna har som standardinställning ett antal befogenheter med möjligheten att få tillgång till extra befogenheter. Exempel på befogenheter för beställaren är inköp av produkter, granskning av fakturor och leveranskvittering (Handbok för winstadministratörer, 2014). Winst har även funktionen *förnyad konkurrensutsättning*, vilket är ett beställningsätt som gör det möjligt att få ramavtalsleverantörerna att konkurrera om en beställning. Denna funktion är dock begränsad till en utvald grupp beställare inom varje sektorsområde, så kallade förstabeställare.

Winst är uppbyggt enligt tvåhandsprincipen då användaren som beställer inte kan attestera samma beställning utan momentet måste utföras av en användare med attesträtt, vilket ofta är en enhetschef. När beställningen är attesterad *leveranskvitteras* beställningen av

beställaren. Detta innebär att beställaren kontrollerar att rätt produkt är levererad samt att kvantiteten motsvarar beställd kvantitet. Vid tillfällen då beställaren köper åt exempelvis sina medarbetare är det deras uppgift att kontrollera kvantiteten. Leveransadressen kan då vara på en annan plats än där beställaren sitter. När detta är gjort är tanken att beställningen ska kunna matchas mot fakturan och därmed undgå manuell bearbetning, så kallad *ordermatchning* (Handbok för winstadministratörer, 2014).

Systemet liknar en klassisk webbsida. Produkterna som finns att tillgå är antingen uppdelade efter leverantörer och därefter produkt eller kan användaren söka efter en specifik produkt. Winst har även en inbyggd rankingfunktion där beställaren kan sortera produkterna efter leverantör, miljömärkning samt pris. De främsta sorteringsverkygen är symbolen *Tummen upp*, som visar vilka produkter som är nettoprissatta och rekommenderade av upphandlingsbolaget, samt *Grönt löv*, vilken visar produkter som är miljö- och kvalitetsmärkta (Internetkälla 10). Ytterligare ett verktyg är funktionen *leverantörskontroll*. Den används vid direktupphandling och visar med en *grön* alternativt en *röd* flagga om allt står rätt till med företaget, att företaget betalar sin skatt och moms korrekt etc. (Internetkälla 11).

4.2 Inköpsprocessen karaktäriserad utifrån roller

4.2.1 Användaren

Behovet uppkommer ute i verksamheterna, av användarna, och förmedlas till beställarna antingen muntligt, via formulär, mail eller telefon. Rutinerna kring detta varierar. Det är noga att informationen kring artikelnummer, a'pris och leverantörer förmedlas till beställarna korrekt eftersom Winst kräver att produkten specificeras för att den ska kunna hittas. Tre av beställarna ser det som ett problem att underlagen inte är korrekta. Ibland slarvas det exempelvis med siffror eller att mailen är otydligt skrivna. Två av dessa tre beställare upplever det än mer problematiskt eftersom deras användare inte specificerar sitt behov utifrån de avtal som ligger i Winst. De tittar istället i beställningskataloger som de erhållit från leverantören via posten.

“Och så får dom fram en katalog som ändå är dom xxx som vi har då som bäst när vi beställer lek- och terapimaterial och dom artikelnummer som finns i katalogen är inte dom artikelnummer man använder i Winst, så du får ju inte träff där då” (R7)

“... så det är ju dom som har fått ändra sig och skriva mail till mig på alla varor som dom ska ha... och det är inte det enklaste alla gånger, då får jag mailen... de kan se ut hur dom vill, jag brukar ibland skicka tillbaka mailen om dom är alldeles för dåligt underlag för jag har ju inte tid att sitta här och leta efter dom specifika varorna de vill ha” (R3)

Funktionen leveranskvittering kräver att användaren kontrollerar att varorna är inkomna samt att de uppgår till rätt kvantitet. Därefter skickar användaren följesedeln till beställaren som i sin tur bekräftar i Winst att varorna kommit. Sju av beställarna anser att momentet leveranskvittering är problematisk. Beställarna upplever främst en bristfällig kontakt med användarna som frustrerande eftersom de ibland måste ligga på och fråga om varorna har kommit. Övriga beställare tycker att leveranskvitteringen fungerar bra. En beställare ser det som något positivt att användarna blir mer medvetna, att de måste tänka till kring vad de beställer. Detta citat vittnar om att användarna inte alltid uppmärksammat vilken kvantitet de erhållit i förhållande till vad de beställt:

“Fakturan ska ju leveranskvitteras så att man har fått grejerna och det e ju... så var det ju inte förut heller utan det är ju nån väldigt positiv erfarenhet... har dom verkligen fått grejerna? Har vi bara fått åtta så ska vi ju inte betala för tio” (R9)

4.2.2 Påverkaren

Ingen av beställarna uppgav att de försökt påverka utbudet av varor i Winst men däremot sade sig fyra beställare kunna påverka utbudet om de vill, genom kontakt med upphandlingsbolaget eller genom att skriva ett meddelande i kommentatorfältet i Winst. Kommentatorfältet är ett kommunikationsverktyg i Winst som gör att beställaren kan ställa frågor kring olika produkter eller klaga på en vara. De kan skicka meddelanden antingen till den som är avtalsansvarig på upphandlingsbolaget eller den upphandlade leverantören.

Beställarna har även möjlighet att neka beställningar som är för dyra eller faller utanför ramavtalen. Sex av beställarna uppgav klart och tydligt att de ibland nekar beställningar på

grund av detta. Det framgick av intervjuerna att Winst verkar ge en tydlig överblick över vilka aktuella priser och avtal som gäller.

“Ja, allt som inte jag får igenom och som jag känner att det är fel, skriver jag med röd penna liksom, får inte beställa här, finns inte i Winst och då är listorna tillbaks till chefen som ska ta tillbaka dom till avdelningen och så är dom skitsura ute då...” (R7 10.16)

“Ja, är det för dyrt så hojtar jag till!” (R3)

Alla beställare uppgav att chefen sällan nekar en beställning. Det händer nästan aldrig. Antingen har beställaren och chefen ett gott samarbete och beställaren kan informera chefen om vad som kommer att köpas in, eller anser beställaren att det är svårt för chefen att ha sakkunskap om hur stort behovet är eller vilka exakta leverantörer och priser som gäller.

4.2.3 Köparen, grindvakten

Samtliga beställare (benämns *Köpare* i ramverket) uppgav att deras roll är att ta emot, behandla och genomföra beställningar. Förstabeställarna sade sig uppbära ett visst samordningsansvar eftersom de ska fungera som stöd till chefer samt svara på frågor från andra beställare om vad som ska köpas in, vilka priser som gäller samt vilka leverantörer som för tillfället är upphandlade. Förstabeställarna uppmärksammar nya avtal, när avtal löper ut och när inköpsgränsen för frakt ändras osv. De kontrollerar informationsflödet och innehar därför en roll även som *grindvakt*. I övrigt finns det ingen skillnad mellan beställarna.

De flesta beställare som vi intervjuat kan inte sägas stå som användare av produkterna de köper. Det är endast beställarna av livsmedel som själva nyttjar produkterna om det inte gäller till exempel kontorsmaterial. Det vanligaste förfarandet är att en administratör ansvarar för beställningarna och köper produkter åt användarna. En beställare inom utbildning köper exempelvis produkter till användarna på olika skolor, dvs. till lärarna och eleverna.

Sedan Winst infördes har antalet beställare reducerats. Flertalet av respondenterna uppgav att det är för omständigt med många beställare eftersom Winst även hanterar fakturor. Det

krävs numera att beställaren konterar fakturan, dvs. förser den med rätt konto, verksamhetskod och kostnadsställe Tidigare hade beställningarna hanterats ute i verksamheterna av användarna. Idag kan användarna fortfarande gå in i systemet och se aktuella avtal, vilka leverantörer som är upphandlade, vilka produkter som finns att tillgå samt till vilket pris dessa säljs. De kan däremot inte genomföra inköp. Två beställare ser det som något positivt att verkligen rätt person gör inköpen eftersom att det inte behövde vara så tidigare. Nu måste du vara behörig för att göra beställningar:

“Det är inte meningen att alla ska sitta och vara beställare, då har vi tydliga rutiner nu... såhär många beställare finns, enbart de här beställarna kan utföra beställningen” (R12)

“Att det verkligen är rätt person som gör en beställning, nu måste man faktiskt vara behörig för att sitta och beställa i Winst... man kan inte bara lyfta en telefonlur” (R9)

4.2.4 Beslutaren

Beställarna är beroende av enhetscheferna eftersom de ska godkänna inköpen. Förr godkändes fakturan av chefen men idag råder ett omvänt förhållande. Beställningen ska godkännas innan den skickas till leverantören. Winst kräver att beställningen godkänns inom 24 timmar eftersom den annars eskalerar till nästa chef, dvs. flyttas uppåt i hierarkin. Nio av beställarna uppgav att de får anpassa sina inköp efter när chefen är närvarande. Ingen vill att beställningen eskalerar till nästa chef. Sex av beställarna har lagt om sina rutiner och valt specifika beställardagar. Är det en brådskande beställning och chefen inte är närvarande beställs det ibland utanför systemet via telefon. Detta skapar merjobb för beställarna även om de handlar via ramavtalen.

“... jag har ju fått flytta mina beställningsdagar till en/två dagar tidigare för att man ska ha den här tiden för att vi ska hinna. Men ibland blir det ju inte så och då ringer jag ju in och då blir det ju fel, när jag får fakturorna och sen får jag sitta och kontera allting som jag har ringt in och då blir det jobbigare att kontera än om jag hade gjort det med en gång” (R5)

“Det gäller att planera när man lägger beställningar så att det finns tid över så att dom hinner godkänna det” (R6)

4.3 Inköpsprocessen karakteriserad utifrån faser

4.3.1 Ett behov uppmärksammas

Användarna uppmärksammar när en produkt behöver köpas in. Det bör dock nämnas att upphandlingsbolaget redan på förhand framförhandlat vilka leverantörer som gäller. Behovet har därför uppmärksammats tidigare, dvs. långt innan användaren formulerar sitt beställningsunderlag.

4.3.2 Allmän behovsbeskrivning

Användaren av produkten specificerar sitt behov genom ett underlag. För detta ändamål utnyttjas förtryckta blanketter som användaren kan hämta ifrån intranätet. Beställarna uppgav dock att de först och främst får till sig behovet muntligt, via telefon eller mail och endast i ett fåtal fall via blanketterna.

4.3.3 Produkten specificeras

Alla beställare upplevde ibland svårigheter med att hitta produkter i Winst eftersom de namn som vi i dagligt tal förknippar med produkter inte bär samma namn i systemet. I Winst är det leverantörerna som bestämmer namnet på produkten, vilket kan resultera i att likadana produkter bär olika namn. Två leverantörer kan med andra ord kalla en likadan produkt för olika saker. Stavningen måste också vara korrekt. En del av beställarna upplever problem med att produkterna måste stavas i singularis.

“ja för det första så finns det ju en del kategorier som e så svåra å liksom att fatta vad det är man ska leta efter, ska man leta persienner? Solskärmskyddare eller köksutensilier... hur många vet vad det innebär egentligen? Det är väldigt krångligt, det är väldigt svårt att söka på saker och ting liksom, man måste verkligen stava exakt rätt och får inga förslag då om... stavar du mikro med fel k istället för c eller tvärtom så, ja då får du inga förslag överhuvudtaget...” (R4)

Det vissa beställare upplever som frustrerande är när produkter inte finns tillgängliga i Winst men däremot i en webbshop. Det är dock främst vid inköp av udda produkter som detta uppmärksammas. Den här beställaren hade exempelvis problem med inköp av ett luftfilter:

“... men inte ens deras leverantörer har det filtret och så har man googlat på nätet och där har man ju hittat det, men får då kan man ju bara handla det via nätet och då måste man skapa ett

konto... vilket sätter stop för vi kan inte öppna ett konto för att beställa på nätet som till exempel 30.se, där står man ju liksom... vad ska man och hur ska vi gå tillväga” (R10)

4.3.4 Sökande efter leverantör

Tidigare fick alla beställare kontakt med leverantören antingen via telefon eller företagets hemsidor. Idag sker kontakten med leverantörerna sporadiskt. Det var endast en beställare som uppgav sig ha tät kontakt med leverantörerna och som ringde dem när artiklar inte fanns eller inte var inlagda i Winst. Nio beställare uppgav sig ha mindre kontakt med leverantörerna nu än tidigare. Två beställare upplevde ingen skillnad i kontakten. Fem beställare uttryckte avsaknad av kontakt med leverantörerna. De tyckte det var bättre förr när leverantören kunde rådfrågas.

“Då blev det att man fråga, ja men den eller den hur ska man jämföra. Nu har man ju bara en bild egentligen” (R4)

“Jag har inte ens tänkt på det, visst var det väl trevligt att prata med någon check person som önskade trevlig helg när man hade beställt varor, eller dom kunde säga direkt att det där har vi inte hemma du kan ta det istället” (R6)

4.3.5 Leverantörerna får lämna förslag

Winst har funktionen förnyad konkurrensutsättning, vilket innebär att ramavtalsleverantörerna får konkurrera på nytt om en beställning. Förfarandet kan dock enbart användas av förstabeställarna. Fem av de sex förstabeställarna uppgav att de varit involverade i utformningen av en förnyad konkurrensutsättning och det som karakteriserar deras svar kring funktionen är att den ses som något negativt, något som kräver en stor arbetsinsats och är tidskrävande. Beställaren som inte använde sig av förnyad konkurrensutsättning ansåg sig enbart beställa produkter som inte lämpade sig för denna typ av förfarande.

“Ja det kan man ju också åka på... Det är ett jättejobb allting ska beskrivas vilket träslag vilken färg på stolarna, storlekar, allting” (R4)

”Jag har aldrig gjort det, jag har faktiskt klarat mig. De hade inte gjort färdigt det underlaget jag behövde så därför ligger det på is” (R3)

4.3.6 Leverantören väljs

I Winst ligger alla avtal inlagda och beställaren kan sortera sina sökord efter leverantör, produkt, pris och miljömärkning. Det är en stor spridning i intervjumaterialet kring hur beställarna gör sina val. Fyra av beställarna sade klart och tydligt att de gick på rangordningen i Winst dvs. att de väljer den leverantör som är rankad nummer ett och om inte ettan kan leverera väljer de nummer två osv. De tre beställarna som inhandlar livsmedel betonade istället att de går på varans pris och att den helst ska vara ekologisk. Tre av beställarna sade sig enbart ha en leverantör att välja på och de ansåg därför att rankingsystemet inte var särskilt behjälpligt. De övriga beställarna hade ingen bestämd åsikt utan det kunde variera vilka typer av premisser som de utgick ifrån.

Vidare uttryckte tio beställare att de blir mer pris- och avtalsmedvetna. Orsakerna till detta är oklara men en beställare av livsmedel uppgav exempelvis att de nu var tvungna att köpa 50 procent ekologiskt då stadens nya inköspolicy krävde detta. Sex av beställarna uppgav att de har ett bra samarbete, antingen med chefen eller med andra medarbetare när det gäller frågor kring inköp. Av intervjumaterialet är det dock svårt att med säkerhet fastställa om samarbetet blivit bättre sedan Winst infördes.

”Kanske får upp ögonen lite för... välja andra produkter som kanske är billigare eller mer miljövänliga.”(R2)

”Det gäller att ha koll på olika livsmedel, pris till exempel, man ska välja det billigaste” (R1)

”Ja, det är det enda samtalet som går... det är priset som styr kan man säga” (R12)

Ett problem som uppmärksammats av beställarna är att användarens behov inte alltid tillgodoses av produkterna som finns tillgängliga i Winst. Om behovet ses som viktigt och produkten inte finns att tillgå i Winst köper beställarna in produkten utanför systemet. Samtliga beställare uppgav att en stor majoritet av produkterna beställs i Winst och att det

endast är i undantagsfall som detta inte sker. Tre beställare använder sig av verktyget leverantörskontroll i Winst när de gör direktupphandlingar av varor och tjänster som inte är inlagda i Winst eller som inte finns på avtal. Det rörde sig främst om olika kurser och konferenser.

“Man beställer per telefon, men det går ändå via Winst så man kollar upp vilka... att de är upphandlade” (R10/11)

“Nä tvärtom, jag tycker det är bra på något sätt, det är bra att vi inte har andra leverantörer, de betalar inte moms, skatt och så handlar vi därifrån men så gör vi en leverantörskontroll och då ser vi den röda flagan som kommer upp att, ajabaja... där får du inte handla” (R12)

4.3.7 Orderrutin

Vid ett tillfälle under intervjun frågade vi beställarna om syftet med Winst. De lyfte fram kvalitéer som smidigare processer, effektivare fakturahantering, tidsbesparing, kontroll samt bättre överblick över priser och avtal. Det märks dock bland intervjupersonerna att Winst fortfarande är ett nytt system. Flera beställare uttrycker att rutinerna kring underlag inte satt sig hos användarna men att de redan nu ser en förbättring sedan Winst infördes. När underlaget är korrekt och produkterna finns i Winst är beställarna överlag positivt inställda.

Två beställare ser det som en fördel att ordern kan sparas och återanvändas vid ett senare tillfälle. Detta förfarande används mest vid rutinmässiga köp. Alla beställare ser fördelen med att fakturan och ordern stämmer överens eftersom det är bättre när fakturan hanteras i Winst och automatiskt kan matchas mot ordern. När ordern matchas mot fakturan, dvs. att beställarna erhållit exempelvis rätt kvantitet, går fakturan automatiskt till betalning vilket skapar ett effektivt betalningsflöde.

“Mer jobb åt oss själva om vi ringer” (R1)

“Det är liksom avtalen i Wint som gäller men när då vissa företag inte har sina artiklar inlagda så blir det ju svårt va, då kan vi ju inte beställa där heller så då får vi ändå ringa och då är det jag som ska ringa för jag är den som är beställare och då blir det ju ändå vilda fakturor” (R7)

Inköpschefen har möjlighet att godkänna eller neka beställningarna. Samtliga beställare uppgav att det är chefen som godkänner beställningen. Det behöver inte vara beställarnas överordnade eftersom det är chefen över ett visst kostnadsställe som ska attestera, dvs. godkänna beställningen. När en beställning sker för t.ex. ett äldreboende är det enhetschefen över det boendet som ska godkänna beställningen. Det intressanta bland svaren är att ingen av beställarna upplever att cheferna nekar beställningarna. De har en möjlighet att neka men gör det nästan aldrig. Bland intervjupersonerna var det bara en beställare som klart uttryckte att chefen nekat en beställning. I de flesta fall verkar det vara beställaren som nekar och en vidareutveckling av detta resonemang återfinns i avsnitt 4.2.2.

“Vi hade... vi fick lite extra pengar innan jul som det skulle handlas för då, och då var de ju en massa telefoner och sånt men då nekade chefen beställningen” (R3)

“Jag har ringt och bad min chef neka det för jag har upptäckt att jag har lagt fel, förkonterat fel” (R10)

“Jag tror xxx i princip bara godkänner” (R8)

Fem beställare uppgav att de känner sig mer kontrollerade nu än tidigare. De hävdade att det är viktigt att göra rätt, att vara observant och tänka på tiden, dvs. att vara medveten om när chefen är närvarande så att beställningen kan attesteras och skickas till leverantören.

”Ja... absolut, att man ska göra rätt, att allt ska gå via Winst” (R10)

”... då måste jag vara oerhört observant på att nej... dom materialen får vi inte köpa där” (R8)

4.3.8 Utvärdering

Det var endast en beställare som uppgav att inköpen ibland utvärderas. Övriga beställare utvärderar inte och motiven för detta skiljer sig åt. Antingen har de bara en leverantör att välja på, vilket ofta sker vid mer rutinbetonade inköp såsom exempelvis papper till kontoret eller plasthandskar och servetter till äldreboendet etc., eller anser sig inte beställaren besitta

någon sakkunskap om produkten eller ha förmågan att avgöra om produkt A är bättre eller mer lämpad än produkt B.

5. Analys

I detta kapitel presenteras analysen av empirin. Vår analys visar på att e-handel ger upphov till åtta olika effekter. De uppvisade effekterna är dels baserade på beställarnas upplevelser, dels på våra tolkningar av empirin.

5.1 Specialisering

Beställarna köper i de flesta fall in produkter åt användarna. I Angered har antalet beställare blivit färre, vilket är något som flertalet av intervjuerna vittnat om. Det har skett en centralisering av beställningsansvaret eftersom det numera krävs en särskild behörighet för att kunna beställa. Organisationen kan nu styra och ställa lite som den vill; plocka bort beställningsansvar, lägga till beställningsansvar, ändra behörighetsnivå osv., vilket ökar kontrollen. Trots detta skulle Winst likväl kunna leda till en decentralisering av beställningsansvaret. Detta eftersom systemet är lättillgängligt då allt som krävs är en enhet med internetuppkoppling. Vi tycker oss ändå se en riktning mot ett mer centraliserat beställningsansvar. Systemet kräver följaktligen särskild kompetens. Dels ska du lära dig systemet, ges tiden att använda det samt följa med i utvecklingen kring avtal och priser. Därutöver kräver systemet ekonomikunskaper och du måste veta hur exempelvis kontering utförs. Vi tror det är svårt att förena en tjänst som exempelvis lärare med att också genomföra beställningar varpå beställningsansvaret hamnar på vissa utvalda personer. I längden kan detta leda till att offentliga organisationer får både färre och mer specialiserade beställare.

5.2 Medvetenhet

Vi har tidigare beskrivit hur rollen användare måste specificera sina inköp eftersom Winst kräver detaljerad information om den produkt som ska beställas. Detta skapar ett beroendeförhållande mellan användaren och beställaren, vilket grundar sig på en tydlig specificering. Detsamma gäller leveranskvitteringen. Användarna av produkten måste tydligt återge att de erhållit beställd kvantitet då systemet annars hindrar ordern från att matchas mot fakturan. Detta kan resultera i en ökad medvetenhet hos användaren kring vad och hur

mycket som köps; erhöj jag verkligen rätt kvantitet av den beställda produkten? Medvetenhet är ett svårfångat begrepp i empirin och låter sig inte lätt studeras. Antagandet att medvetenheten ökar utgår ifrån beställarnas utsagor, och det skulle krävas ytterligare intervjuer med berörda användare för att med större säkerhet fastställa att deras medvetenhet om vad som faktiskt beställs ökar. Drar vi detta till sin spets skulle det kunna vara så att användarna rapporterar in beställd kvantitet utan att faktiskt kontrollera ordern. Då är istället frågan vad användarna skulle tjäna på att manipulera systemet. Kanske tid men i alla fall inte pengar. Det skulle också vara intressant att studera hur leverantörerna uppfattar och resonerar kring en funktion som leveranskvittering. Funktionen skulle kunna leda till att leverantörerna blir mer noggranna eftersom de enbart får betalt för skickad kvantitet. Den här funktionen skulle kunna ge en dubbelriktad medvetenhet under förutsättningen att rätt kvantitet fastställs.

5.3 Integrering

Beslutarens möjlighet att kontrollera vad som köps ökar i och med användandet av Winst, men vi ser dock ingen tendens till att denna kontrollmöjlighet börjat användas i praktiken. Kontrollen över vad som köps in förefaller istället ligga hos beställaren. Vi kan dock se ett ökat beroende mellan dess två roller eftersom beställarna känner sig tvungna att organisera sina inköpsdagar efter när chefen är närvarande. Beställningen går inte iväg om inte chefen godkänt den. Genom funktionen leveranskvittering och kravet på en tydlig behovsspecificering, närmar sig rollerna användare och beställare varandra. Winst har därmed fört med sig att hela inköpsprocessen nu karaktäriseras av ett större beroendeförhållande mellan användaren, beställaren och beslutaren. Vi ser det ökade beroendeförhållandet som ett uttryck för en mer integrerad inköpsprocess.

5.4 Kreativitet

En majoritet av produkterna som köps in beställs via Winst och det är endast i undantagsfall som beställningar sker utanför systemet. Detta händer t.ex. när behovet anses så viktigt att det måste köpas in. I fasen *produkten specificeras*, upplever ibland beställarna att specifikationen är ologisk då främst likartade produkter bär olika namn eller att produkter inte bär de namn som de vanligen går under. Vissa beställare upplevde systemet som hämmande när de ska köpa in udda produkter. Är utbudet begränsat finns risk för att systemet i förlängningen kommer hämma kreativiteten vid inköp. Risken följer med

användandet av standardiserade inköskataloger eftersom alternativa inköp inte blir genomförbara på detta sätt. Är produktspecifikationen ologisk och förbli sådan under en längre tid finns följaktligen faran att beställarna återgår till att ringa in beställningar, vilket skapar både merjobb och ökade kostnader förenade med fakturahanteringen.

5.5 Återkoppling

Det är många beställare som uppgav sig ha mindre kontakt med leverantörerna och en del upplever även en avsaknad av denna kontakt. I fasen *sökande efter leverantör* upplevs kontakten mellan beställarna och leverantörerna som opersonlig då beställarna sällan ringer till leverantören. Systemet går inte att rådfråga vilket leder till att beställaren står ensam med sitt val. Att beställaren enbart har informationen i Winst att gå efter vid inköp kan i vissa fall försvåra beställningen. Möjligheten att kunna rådfråga leverantören om en specifik produkt kan i vissa fall vara nödvändigt för att kunna avgöra vilken produkt som är bäst lämpad för ändamålet. Avsaknaden av personlig kontakt samt att möjlighet till att rådfråga begränsas, kan i längden leda till att kvalitén blir lidande till förmån för priset. Avsaknaden av kontakt kan å andra sidan stå för att informationen i Winst är undermålig, vilket därmed gör att behovet av att rådfråga fortfarande finns.

5.6 Styrning

I fasen *leverantören väljs* har vi kunnat se att Winst ökar beställarens medvetenhet kring priser och avtal. Orsakerna till detta är svåra att ta fasta på men kan delvis bero på den inbyggda rangordningen, att systemet skapar överblick över aktuella avtal och priser samt att det är användarvänligt med ett lättöverskådligt gränssnitt. En annan orsak kan vara att inköpsfunktionen blivit mer centraliserad, dvs. att beställarna är färre och köper in produkter åt användarna, ofta och i en stor mängd. Denna ökade medvetenheten kan i förlängningen leda till ett förändrat inköpsmönster. Vi ser en tendens till detta genom att vissa beställare uppgav att de börjat titta mer på priset eller att varan är miljömärkt, ekologisk etc. När det kommer till livsmedel kan det förändrade inköpsmönstret även bero på stadens förändrade inköspolicy. Den ökade medvetenheten och det delvis förändrade inköpsmönstret kan ses som ett uttryck för att beställarnas handlande styrs. Detta är troligtvis en kombination av stadens inköspolicy, ett förändrat beställningsansvar och systemets transparens.

5.7 Tidsbesparing

I fasen *orderrutin* är några beställare positivt inställda till hur Winst gör det möjligt att spara tidigare beställningar för återanvändning vid ett senare tillfälle. Det är främst vid rutinartade beställningar som förfarandet används. Samtliga beställare ser fördelen med ordermatchning och detta medför att de inte ringer in beställningar eftersom det skapar merjobb i form av vilda fakturor. Systemet underlättar deras inköpsarbete om underlagen för beställningarna är korrekt utformade. När aktiviteterna är synkroniserade med systemet ser vi en tidseffektivisering av beställningsarbetet. Sett ur ett större perspektiv kommer troligen den samlade tiden som läggs på inköp att sjunka för förvaltningen. För de enskilda beställarna tar däremot beställningsarbetet mer tid i anspråk men detta beror främst på organiseringen av beställningsansvaret.

5.8 Kontroll

I fasen *orderrutin* blir beställarnas inköp i princip aldrig nekade av chefen och detta kan bero på ett antal olika förklaringar. Vi tror dock att en eller en kombination av följande är de främsta förklaringarna: 1) Chefen har inte tid att gå igenom samtliga beställningar och kontrollera om de är riktiga 2) Chefen kan uppfatta samtliga beställningar som korrekta och nekar därför aldrig beställningarna 3) Chefen saknar lämplig kunskap om vad som måste köpas in eller vad som bör räknas som överflödiga inköp. Beställarna upplevde inte att chefen får ökad kontroll över dem men ändå känner sig beställarna mer kontrollerade nu än tidigare. Det är främst funktioner i systemet som attestering, kontering och leveranskvittering som medför detta. I de flesta fall verkar det vara så att det är beställaren som påverkar inköpen. Flera beställare uppgav att de ibland nekar behov som användarna lägger fram. Detta kan vara en följd av att chefen inte nekar, deras beställningsansvar samt medvetenhet kring priser och avtal.

6. Slutsats

Syftet med denna studie är att studera hur e-handel påverkar inköpsprocessen hos organisationer inom den kommunala förvaltningen med ett exempel hämtat från Angereds stadsdelsförvaltning. Datainsamlingen baserades främst på intervjuer med beställare och de uppvisade effekterna är därför delvis självupplevda, delvis baserade på tolkningar som vi gjort i underlaget till undersökningen.

Som vi tidigare nämnt i avsnittet om inköpssystem (se 2.4.2) brukar systeminföranden föranleda en inventering av rådande aktiviteter. Det tycks vara så att systemet startar en process där organisationen börjar tänka till kring sina värdeskapande aktiviteter. Det handlar om frågor som: Hur ska vi spara tid? Hur ska vi handla av rätt leverantör? Hur ska vi få kontroll över våra inköp? Vad krävs för att sänka våra kostnader? osv. När de väl besvarat dessa frågor börjar även organisatoriska aspekter lyftas fram: Hur många beställare behöver vi egentligen? Vem ska ha ansvar för vad? Hur kan vi samordna våra inköp? Vilka leveransadresser behöver vi egentligen? Det sker en inventering av verksamheten som resulterar i en förändringsprocess (Magnusson & Olsson, 2009: 48ff). Det går med andra ord inte att särskilja de organisatoriska effekterna från själva systeminförandet. Frågan läsaren ska ställa sig är därför: Hade denna inventering skett om systemet inte hade införts?

E-handel gör att inköpsprocessen får en tydligare rollfördelning där beställaren tar ansvaret som specialist och där beställningsansvaret centraliseras. Rent strategiskt finns det nu möjligheter för organisationen att lägga till eller dra ifrån behörigheter i systemet, vilket är en form av styrmekanik. Inbyggda funktioner som leveranskvittering, ordermatchning och kontering ger dessutom beställarna en upplevelse av att vara kontrollerade. Det är viktigt att göra rätt, att noggrant specificera det som ska beställas, vilket resulterar i att inköpsprocessen blir mer konkret, något av ett flöde. Det går då att snabbt identifiera fel och brister. Användarnas medvetenhet ökar när de måste kvantifiera vad och hur mycket som beställs. Vi har dock sett att det ibland har varit problematiskt för dem att förändra sina rutiner för utformningen av beställningsunderlag. Med tiden bör detta problem försvinna i takt med att användarna anpassar sig. Utifrån intervjumaterialet har beslutarens roll varit svår att ta fasta på. Samtidigt som de får en ökad kontrollmöjlighet ser vi inga tecken på att den används i praktiken. Det är snarare så att beställarna agerar beslutare, främst genom

rollen som grindvakt. Vad detta i förlängningen kommer att leda till är svårt att säga. Det kan ses som problematiskt att beställaren i större utsträckning nu än tidigare avgör en verksamhets behov, när detta egentligen är en fråga för beslutaren, dvs. chefen. För att med säkerhet kunna uttala oss om den upplevda bristen på kontroll från beslutarens sida skulle ytterligare intervjuer med chefer vara nödvändiga.

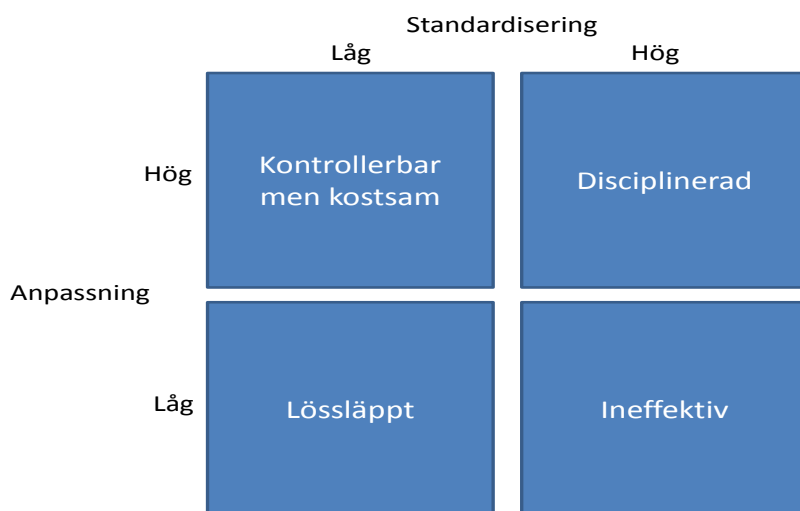
Genom att karaktärisera inköpsprocessen utifrån faser kan vi ge en bild av var i processen som effekterna uppstår. Vi kan inte se några förändringar i hur ett behov uppmärksammas eller hur en produkt utvärderas, utan snarare uppvisas de flesta effekterna i mitten av inköpsprocessen. Det handlar om när en produkt ska specificeras, när leverantörerna ska väljas, när ordern ska upprättas etc. Det är här som e-handel gör sitt tydliga avtryck.

Beställarna ger oss en nyanserad bild av hur Winst används samt vilka effekter användandet leder till. Vår studie visar att dessa effekter ibland är motstridiga. En standardiserat system har både positiva och negativa effekter. Samtidigt som systemet styr inköpen mot exempelvis rätt leverantör kan det upplevas som hämmande. Det sparar tid ur en synvinkel men visar sig opersonligt ur en annan. I ena änden integreras användarna för att i den andra kontrolleras osv. allt beror på vilket perspektiv vi väljer att använda. Flertalet av de uppvisade effekterna överensstämmer med vad tidigare forskningar har visat. Vi har redogjort för hur systemet synliggör aktuella priser och avtal, vilken är en förbättrad informationshantering (Giménez & Lourenco, 2008). Det finns vissa tidsbesparingar när ordern väl matchar fakturan, vilket gör att transaktionskostnaderna reduceras (Tai et al., 2010). Vi skulle därutöver kunna skriva under på att beställningsansvaret centraliseras och att samordningen blir bättre (Subramaniam & Shaw, 2002) eftersom inköpsprocessen blir mer integrerad.

Innan skedde beställningarna lite hur som helst och var som helst. Det fanns ingen samlad beställningskanal utan inköpen kunde ske exempelvis via telefon. Det fanns heller ingen riktig kontroll över att rätt kvantitet inkommit. Fakturan attesterades av chefen, vilket medförde att de inte kunde stoppa beställningen innan den gick iväg. Vi skulle kunna betrakta detta tillstånd som att inköpsprocessen karaktäriserades av *lössläpphet*.

Vår studie visar att när standardiserade system används och underlagen är bristfälliga blir anpassningen låg, vilket resulterar i att inköpsprocessen blir *ineffektiv* och beställningsmöjligheterna försvåras. Detta är konsekvens av att organisationen låser sig till en specifik logik. Nu gör istället tidigare aktiviteter, t.ex. att ringa in en beställning, inköpsprocessen mer kostsam och tidskrävande. Det gäller alltså att anpassa sig efter de aktiviteter som systemet är tänkt att stödja.

Vår litteraturgenomgång visar att en organisation som saknar ett standardiserat system får ökade *kostnader* genom att den tvingas lägga mycket resurser på både service och investeringar i hård- och mjukvara. Systemet skulle gå att utforma friare och inköpsprocessen skulle vara *kontrollerbar* men samtidigt förlora effektivitet eftersom ett sådant införande inte kräver en inventering av de värdeskapande aktiviteterna. Därmed inleds heller ingen omfattande förändringsprocess. Under förutsättningarna att inköpssystemet är både standardiserat och webbaserat och att anpassningen efter det är hög, medför e-handel att inköpsprocessen blir *disciplinerad*. I vår studie befinner vi oss i det övre högra hörnet. Anpassningen är inte total men det är påtagligt att e-handel får styreffekter på inköpsprocessen. Våra iakttagelser sammanfattas i figur 2.



Figur 2 Fyrfältsmodell över hur e-handel påverkar inköpsprocessen

7. Fortsatt forskning

Vår studie är ett bidrag till att förstå hur e-handel påverkar inköpsprocessen, vilka problem e-handel löser men också vilka problem det skapar. Vår studie kan därmed med fördel läsas av ledningen för en organisation, innan de väljer att implementera ett likartat system. Systemutvecklarna kan studera den för att få ökad förståelse för användarens perspektiv och vilka funktioner som kan behöva utvecklas. I det stora hela drar vi ett litet men viktigt strå till stacken om forskningen kring e-handel och några frågor som dykt upp och som kan användas i framtida forskning är: Hur använder chefen informationen som e-handelssystem ger upphov till? Påverkas produkternas kvalitet av e-handel? På sikt, hur och på vilket sätt påverkar e-handel relationen till leverantörerna?

Bilaga 1 Frågeformulär

1. beskriva kortfattat din egen bakgrund och nuvarande befattning.

Roller

2. Beskriv din roll som beställare

3. Hur fungerade inköpen tidigare?

4. Vilka är de största skillnaderna med Winst från tidigare system?

5. Redogöra för din inställning till Winst

6. Berätta om vilka personer du är beroende av för att kunna genomföra dina inköp

7. Påverkas dessa relationer av Winst?

8. Kan du påverka vad som ska köpas in?

9. Kan du neka en beställning?

Faser

10. Kan du berätta hur du går tillväga när du ska köpa in något?

11. Resulterar Winst i nya arbetsuppgifter för dig?

> Om ja: hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter?

12. Har ni fått anpassa er verksamhet efter Winst?

– Om ja, kan du redogöra för förändringens effekter:

> för din enhet

> för dig

13. Hur upplever du att kontakten med leverantörerna är, nu när ni arbetar i Winst?

14. När du slutligen väljer leverantör, vilken betydelse har: pris, kvalitet, leveranstid, leverantörens rykte, miljö?

15. Hur söker du denna information? Tittar du på andra saker nu när du beställer än förut?

16. Vilka positiva respektive negativa effekter tycker du att Winst för med sig:

> för din enhet

> för dig

Kompletterande frågor

17. Vad är syftet med Winst?

18. Om du hade fått förändra några funktioner i Winst, vilka hade det i så fall varit?

19. Är systemet lätt att arbeta i?

Bilaga 2 Respondentlista

R1 Beställare livsmedel

R2 Beställare äldreomsorg

R3 Beställare äldreomsorg

R4 Beställare utbildning

R5 Beställare livsmedel

R6 Beställare livsmedel

R7 Beställare utbildning

R8 Beställare utbildning

R9 Beställare lokalservice och underhåll

R10 Beställare individ- och familjeomsorg

R11 Beställare individ- och familjeomsorg

R12 Beställare kultur och fritid

Referenser

Webbsidor

Internetkälla 1

Single face to industry (2014). E-handel i offentlig sektor. http://www.sfti.se/e-handel/mal_och_syfte_1 [2014-04-01]

Internetkälla 2

Nationalencyklopedin (2014). E-handel. <http://www.ne.se/lang/e-handel> [2014-04-10]

Internetkälla 3

Single face to industry (2014). Mål och syfte. http://www.sfti.se/e-handel/mal_och_syfte_3 [2014-04-01]

Internetkälla 4

Visma Proceedo (2014). Effektiviserar hela inköpsprocessen från behov till betalning. <http://www.visma.se/Inkop-Inkasso/Inkopssystem/Proceedo/Oversikt/> [2014-04-14]

Internetkälla 5

Göteborg (2014). Upphandlingsbolaget. Nytt ekonomikoncept Göteborgs stad. http://uhb.goteborg.se/artiklar_nytt_ekonomikoncept/ [2014-04-18]

Internetkälla 6

Göteborg (2014). Upphandlingsbolaget. Från beställning till betalning. http://uhb.goteborg.se/winst_winst_-_fran_bestallning_till_betalning/ [2014-04-18]

Internetkälla 7

Göteborg (2014) Nytt ekonomikoncept i Göteborgs stad. Om Beställning till betalning (Winst 2.0).https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret_nekk/PageLibraryC1257AC20054E67D.nsf/h_Toc/92be13faec1b58390525670800167238/?OpenDocument#{type=0&unid=1B68D40B8D9EDA4BC1257B05004BA7CC} [2014-04-16]

Internetkälla 8

Göteborg (2014). Upphandlingsbolaget. Mervärde och nytta med Winst.

http://uhb.goteborg.se/winst_mervarde_och_nytta/ [2014-04-19]

Internetkälla 9

Göteborg (2014). Upphandlingsbolagets nya webbaserade inköpssystem - Winst.

http://uhb.goteborg.se/admin/bildbank/uploads/Dokument/Information_om_Winst.pdf

[2014-05-13]

Internetkälla 10

Göteborg (2014). Upphandlingsbolaget. Symboler i Winst.

http://uhb.goteborg.se/winst_for_bestallare/ [2014-04-30]

Internetkälla 11

Göteborg (2014). Upphandlingsbolaget. Du stödjer väl inte oseriösa företag?

<http://uhb.goteborg.se/admin/bildbank/uploads/Dokument/Misc/infoblad3.pdf> [2014-05-

13]

Artiklar

Angeles, Rebecca & Ravi Nath. "Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation." *Supply Chain Management: An International Journal* 12.2 (2007): 104-115.

Aguiar-Costa, António, Amílcar Arantes & Luís Valadares Tavares. "Evidence of the impacts of public-procurement.": *The Portuguese experience. Journal of Purchasing & Supply Management* 19.4 (2013): 238–246.

Aman, Aini & Hasmiah Kasimin. "E-procurement implementation: a case of Malaysia government." *Transforming Government: People, Process and Policy* 5.4 (2011): 330-344.

Bakos, J. Yannis. "Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces." *Management science* 43.12 (1997): 1676-1692.

Croom, Simon & Alistair Brandon-Jones. "Impact of e-procurement: experiences from implementation in the UK public sector." *Journal of Purchasing and Supply Management* 13.4 (2007): 294-303.

- Croxton, Keely L., et al. "The supply chain management processes." *International Journal of Logistics Management, The* 12.2 (2001): 13-36.
- Davenport, Thomas H. "Putting the enterprise into the enterprise system." *Harvard business review* 76.4 (1998): 121-131.
- De Boer, Luitzen, Jeroen Harink & Govert Heijboer. "A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement." *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8.1 (2002): 25-33.
- Garrido-Samaniego, José, A. María Gutiérrez-Arranz, & Rebeca San José-Cabezudo. "Assessing the impact of e-procurement on the structure of the buying centre." *International Journal of Information Management* 30.2 (2010): 135-143.
- Giménez, Cristina & Helena R. Lourenço. "E-SCM: internet's impact on supply chain processes." *International Journal of Logistics Management, The* 19.3 (2008): 309-343.
- Grønhaug, Kjell. "Exploring Environmental Influences in Organizational Buying." *Journal of Marketing Research (JMR)* 13.3 (1976): 225-229.
- Humphreys, Paul, Ronan McIvor & Trevor Cadden. "B2B commerce and its implications for the buyer-supplier interface." *Supply Chain Management: An International Journal* 11.2 (2006): 131-139.
- Lindskog, Helena, Staffan Brege & Per-Olof Brehmer. "Corruption in public procurement and private sector purchasing." *Journal of Organisational Transformation & Social Change* 7.2 (2010): 167-188.
- Presutti Jr, William D. "Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain." *Industrial marketing management* 32.3 (2003): 219-226.
- Puschmann, Thomas & Rainer Alt. "Successful use of e-procurement in supply chains." *Supply Chain Management: An International Journal* 10.2 (2005): 122-133.
- Smart, Alan. "Exploring the business case for e-procurement." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 40.3 (2010): 181-201.
- Stephens, Juliette & Raul Valverde. "Security of E-Procurement Transactions in Supply Chain Reengineering." *Computer & Information Science* 6.3 (2013).

Subramaniam, Chandrasekar & Michael J. Shaw. "A study of the value and impact of B2B e-commerce: the case of web-based procurement." *International Journal of Electronic Commerce* 6 (2002): 19-40.

Tai, Yi-Ming, Chin-Fu Ho, and Wen-Hsiung Wu. "The performance impact of implementing web-based e-procurement systems." *International Journal of Production Research* 48.18 (2010): 5397-5414.

Tanner, C., Wölfle, R., Schubert, P. & Quade, M. "Current trends and challenges in electronic procurement: an empirical study." *Electronic Markets* 18.1 (2008):6-18.

Webster Jr, Frederick E. & Yoram Wind. "A general model for understanding organizational buying behavior." *Journal of marketing* 36.2 (1972): 12-19.

Böcker

Andersson, Rolf och Nilsson, G. Anders (1996). *Standardmarknaden – en bransch i omvandling?* Lundberg, Mats & Sundgren, Bo (red.). I Att föra verksamheten framåt – Människor och informationssystem i samverkan, 57-80. Lund: Studentlitteratur.

Ax, Cristian., Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.

Brorström, Björn., Nilsson, Viveka & Solli, Rolf (2009). *Tillbaka till vardagen – om Utbildning Silverdal*. Kommunforskning i Västsverige (KFi). KFi U-rapport nr. 93.

Bruzelius, H. Lars & Skärvad, Per-Hugo (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 10:3.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB. Upplaga 2.

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Lena Wängnerud (2012) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individen och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Harold J. Leavitt, William R. Dill & Henry B. Eyring (1973). *The organizational world*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kotler, Philip., Armstrong, Gary & Parment, Anders (2011). *Principles of marketing - Swedish edition*. England: Prentice Hall.

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Magnusson, Johan & Olsson, Björn (2009). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur: Upplaga 2:1.

Rombach, Björn (1997). *Den marknadslika kommunen - en effektstudie*. Stockholm: Nerenius & Santérus förslag.

Solli, Rolf (2014) *Intervjuns praktik och teori*. Under tryckning – studentlitteratur.

Databas

Handbok för Winst administratörer (2014). Finns att hämta på:

https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret_nekk/PageLibraryC1257AC20054E67D.nsf/h_Toc/92be13faec1b58390525670800167238/?OpenDocument#{type=0&unid=6E5BC8E084FD6515C1257BE5002F2D7D} [2014-04-25]

(Under fliken *Främst för administratörer*)