

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT15**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Sofi Fredriksson Brandt

Tuulia Monto

Handledare: Osvaldo Salas

Examinator: Emma Ek Österberg

# Mervärde eller merarbete?

---

– En studie om effekterna av att implementera fullskalig e-handel  
i den kommunala sektorn.



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN**

## Sammanfattning

Den nya generationens inköpssystem möjliggör att inköps- och fakturahanteringsprocesser numera kan genomföras i ett och samma system. Det som utmärker denna typ av system är att de är webbaserade, vilket medför att företag och organisationer kan effektivisera inköpsarbetet till en lägre kostnad än vad den tidigare generationens systemlösningar kunnat erbjuda. Bland kommuner och landsting har härav intresset för denna sorts system ökat. När kommuner och landsting väljer att hantera inköps- och fakturahanteringsprocessen i samma system innebär det att deras e-handel blir fullskalig.

2014 införde Göteborgs Stad det webbaserade inköpssystemet Winst och trädde därmed in i den fullskaliga e-handeln. Införandet har berört cirka 10 000 medarbetare i staden och vår studie undersöker hur den fullskaliga e-handeln påverkar systemanvändarna i deras dagliga arbete. Studien baseras på semistrukturella intervjuer med systemanvändare från fyra stadsdelsförvaltningar och två fackförvaltningar i Göteborgs Stad och kompletteras med dokumentstudier. Det empiriska materialet har analyserats utifrån vår teoretiska referensram som innefattar teori om implementering av inköpssystem, inköpssystemets funktioner, inköparens beslutsgrunder samt organisationsutformning och dess inverkan på inköp.

Studien visar på att det finns både positiva och negativa effekter med införandet av den fullskaliga e-handeln för systemanvändarna. Vidare visar studien att den upplevda nyttan av systemet kan kopplas till vilken hierarkisk nivå systemanvändaren befinner sig på. Den verksamhetsnära personalen tenderar att uppleva att införandet genererar merarbete medan personal med huvudsakligen administrativt yrke snarare upplever mervärde. Vår studie har bidragit till en bättre förståelse för hur implementeringen av fullskalig e-handel uppfattas och vad den innebär för de som faktiskt ska använda sig av systemet.

Nyckelord: fullskalig e-handel, offentlig sektor, webbaserade inköpssystem, systemanvändare

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>4</b>
1.1 Inledning .....	4
1.2 Tidigare forskning.....	5
1.3 Problemformulering, syfte och frågeställningar .....	8
<b>2. Teoretisk referensram .....</b>	<b>10</b>
2.1 Implementering av inköpssystem .....	10
2.2 Inköpssystemets funktioner .....	11
2.3 Inköparens beslutsgrunder .....	11
2.4 Organisationsutformning och dess inverkan på inköp.....	13
<b>3. Metod.....</b>	<b>14</b>
3.1 Studiens design.....	14
3.2 Urval.....	14
3.3 Intervjuguidens design och intervjugenomförande.....	16
3.4 Tolkning och analys av empiriskt material.....	17
<b>4. Empiri .....</b>	<b>18</b>
4.1 Dokumentstudier.....	18
4.1.1 Göteborgs Stad inför fullskalig e-handel.....	18
4.1.2 Winst – Från beställning till betalning.....	19
4.2 Intervjuerna .....	21
4.2.1 Tema 1 – Implementeringen av Winst.....	21
4.2.2 Tema 2 – Funktionaliteter i Winst.....	23
4.2.3 Tema 3 – Beställarnas inköpsbeteende.....	26
4.2.4 Tema 4 – Decentraliserad eller centraliserad inköpsverksamhet.....	28
<b>5. Analys.....</b>	<b>30</b>
5.1 Implementering av inköpssystem .....	30
5.2 Inköpssystemets funktioner .....	32
5.3 Inköparens beslutsgrunder .....	33
5.4 Organisationsutformning och dess inverkan på inköp.....	34
5.5 Diskussion .....	36
<b>6. Avslutande kommentarer .....</b>	<b>37</b>
<b>Referenslista.....</b>	<b>41</b>
<b>Bilaga 1 – Intervjuguide .....</b>	<b>45</b>
<b>Bilaga 2 – Göteborgs Stad – Organisation .....</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga 3 – Göteborgs Stad – Inköpsprocess .....</b>	<b>47</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Inledning

I dagens samhälle uppgår inköp av varor och tjänster till höga belopp och utgör en allt större andel av staters utgifter. Beslutsfattare världen över är under ständig press att reducera dessa utgifter och i många fall även få ned länders budgetunderskott.<sup>1</sup> I Sverige uppgår upphandling och inköp inom den offentliga sektorn till ungefär 600 miljarder kronor per år, vilket motsvarar en femtedel av bruttonationalprodukten.<sup>2</sup> Den offentliga sektorn måste anpassa och förbereda sin verksamhet för att kunna möta framtidens ekonomiska utmaningar på ett betryggande vis samt på bästa möjliga sätt förvalta skattebetalarnas medel. Således ökar intresset för att utveckla den offentliga upphandlingen stadigt och elektronisk handel (e-handel) är ett av verktygen som kan tas i bruk då inköpsprocessen<sup>3</sup> ska moderniseras.<sup>4</sup>

Inom den offentliga sektorn har e-handel successivt införts de senaste åren och allt fler inköp görs via standardiserade inköpssystem.<sup>5</sup> Förväntningen är att e-handel ska bidra till ökad transparens, bättre spårbarhet och kontroll av verksamheters totala kostnader, vilket gynnar medborgarna och samhället i stort.<sup>6</sup> Emellertid är e-handels inverkan på den offentliga sektorn än så länge ett relativt outforskat område. Ett helhetsgrepp där fullskalig e-handel införts i organisationer genom att hantera inköps- och fakturahanteringsprocessen i samma system har än så länge varit ovanligt, men är numera på gång i flera av Sveriges kommuner.<sup>7</sup>

Sedan slutet av 1990-talet har Ekonomistyrningsverket, Konkurrensverket och Sveriges Kommuner och Landsting gemensamt verkat för främjandet av e-handel. Samverkan bedrivs under verksamhetsnamnet Single Face To Industry (SFTI) med ändamålet att arbeta fram branschövergripande standarder för elektronisk affärskommunikation.<sup>8</sup> SFTI:s standarder handlar om att förenkla informationsbytet mellan offentliga organisationer och leverantörer i syfte att skapa goda förutsättningar för en välfungerande e-handel.<sup>9</sup> SFTI definierar e-handel

---

<sup>1</sup> Vaidya & Campbell, 2014, s. 1f

<sup>2</sup> Konkurrensverket, 2014

<sup>3</sup> Inköpsprocessen är en kedja av aktiviteter som börjar med att ett behov identifieras och avslutas med att en vara eller tjänst levereras och en eventuell uppföljning sker (van Weele, 2014, s.40).

<sup>4</sup> Vaidya & Campbell, 2014, s. 1f

<sup>5</sup> Sveriges Kommuner och Landsting, 2013

<sup>6</sup> Ekonomistyrningsverket, "Effektivare inköp med e-handel", 2014

<sup>7</sup> Sveriges Kommuner och Landsting, 2013

<sup>8</sup> Ekonomistyrningsverket, "Standarder för e-handel", 2014

<sup>9</sup> SFTI, "Översikt av SFTI:s affärsprocesser", 2015

som elektronisk affärskommunikation med stöd av IT-system där organisationen genom att hantera beställning, leverans och faktura elektroniskt frångår pappersbaserade rutiner.<sup>10</sup> Ytterligare en aspekt som drivit e-handel framåt är att regeringen har utfört obligatorier kring e-handel för statliga myndigheter. Till en början hade myndigheterna som målsättning att hantera såväl in- som utgående fakturor elektroniskt innan den 1 juli 2008, och som ett led i utvecklingen beslutade regeringen att alla statliga myndigheter med fler än 50 anställda skulle införa e-beställningar innan den 1 juli 2014.<sup>11</sup> Dessa obligatorier har medfört en positiv inverkan på utvecklingen av e-handeln i hela offentliga sektorn eftersom kommuner och landsting tenderar att följa myndigheternas agerande. Det finns dock inga lagkrav för kommuner och landsting att göra detta utan det görs av fri vilja.<sup>12</sup>

I skrivande stund har cirka två tredjedelar av landets kommuner och nästintill alla landsting infört någon form av e-handel. Åtskilliga kommuner och landsting har angett att e-handeln frambringt diverse nyttoeffekter så som bättre styrning, ökad avtalstrohet, tidsbesparingar, effektivare fakturahantering samt tydligare exponering av produkter, vilket leder till kostnadsbesparingar.<sup>13</sup> Dock bör e-handel inte endast begränsas till införandet av ny teknik utan snarare betraktas som en genomgripande organisatorisk förändring. När e-handel införs behöver affärsflödet ses över för att därefter anpassas till det nya arbetssättet som e-handeln medför.<sup>14</sup> E-handeln sätts på så vis i ett större sammanhang, som utöver fördelar som är direkt kopplade till informationstekniken också kan generera så kallade strategiska fördelar.<sup>15</sup>

## 1.2 Tidigare forskning

I den privata sektorn har fokus under det senaste decenniet legat på så kallad *Supply Chain Management* (SCM)<sup>16</sup> och även e-handel diskuteras utifrån ett SCM-perspektiv i den befintliga forskningen.<sup>17</sup> SCM är ett tankesätt som inkluderar strategier för styrning och hantering av hela varuflödeskedjan i ett företag. Det involverar aktiviteter som bland annat orderhantering, leverans och kundservice. Logistik och informationsflöde är också nära sammanlänkade med SCM. Det huvudsakliga syftet med SCM är att uppnå

---

<sup>10</sup> SFTI, "Om e-handel", 2015

<sup>11</sup> Ekonomistyrningsverket, "Formella krav", 2014

<sup>12</sup> Sveriges Kommuner och Landsting, 2013

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Magnusson & Olsson, 2008, s. 25

<sup>15</sup> Fredholm, 2002, s. 24; 100

<sup>16</sup> Presutti, 2003, s. 219

<sup>17</sup> Presutti, 2003; Tai, Ho & Wu, 2009; Vaidya & Campbell, 2014

kostnadsbesparingar och ökad kvalitet på inköpta varor och tjänster genom integration och koordination av dessa aktiviteter. E-handel är en mycket viktig komponent i SCM då det genom effektivare informationsdelning gör det smidigare att samordna aktiviteterna i varukedjan.<sup>18</sup>

Författaren Fredholm skriver att e-handel kan, utifrån ett SCM-perspektiv, medföra vissa operativa och strategiska fördelar. De operativa fördelarna innefattar tids- och kostnadsbesparingar, vilka uppnås genom minskat pappersflöde och förkortade ledtider, samt efterföljande lagerminskningar som en effekt av snabb hantering av orderbeställningar och kvalitetshöjningar, vilka i sin tur än en följd av en minimerad felfrekvens som uppstår när det manuella arbetet automatiseras. En strategisk fördel som kan uppnås är en förstärkt relation mellan leverantören och köparen, vilket medför att leverantörer kan trimma och öka sitt sortiment. Därtill blir det lättare att följa upp affärsrelaterade aktiviteter, utveckla bättre metoder för kontroll samt effektivisera interna rutiner.<sup>19</sup> Även Schary och Skjøtt-Larsen nämner dessa fördelar och lyfter dessutom fram den viktiga aspekten att inköpsreglerna följs i större utsträckning. Vilket enligt dem leder till färre vilda inköp, det vill säga inköp baserade på individuella preferenser som görs utanför ingångna ramavtal<sup>20, 21</sup>. Vilda inköp kan få ett förvånansvärt kostsamt utfall för organisationen. Nära en tredjedel av alla indirekta inköp<sup>22</sup> är vilda till sin karaktär till en kostnad för företaget på mellan 15 % och 27 %.<sup>23</sup>

Den befintliga forskningen kommer mestadels från den privata sektorn men talar för att införandet av e-handel kan medföra liknande fördelar även inom den offentliga sektorns domän.<sup>24</sup> Således har introduktionen av e-handeln i den offentliga sektorn fört med sig höga förväntningar på kostnadsbesparingar, transparensförbättringar och smidigare kommunikation via internet, vilket öppnar upp för en större marknad.<sup>25</sup> Å andra sidan har införandet gått relativt långsamt trots indikatorer på stor potential,<sup>26</sup> särskilt inom kommuner som ofta intagit en vänta-och-se strategi, där de väntar på att större grannkommuner och statliga myndigheter

---

<sup>18</sup> Vaidya & Campbell, 2014, s. 4f

<sup>19</sup> Fredholm, 2002, s. 98ff

<sup>20</sup> I Lagen om offentlig upphandling 2 kap. 15 § definieras ramavtal: "Med ramavtal avses ett avtal som ingås mellan en eller flera upphandlande myndigheter och en eller flera leverantörer i syfte att fastställa villkoren för senare tilldelning av kontrakt under en given tidsperiod" (SFS 2007:1091).

<sup>21</sup> Schary & Skjøtt-Larsen, 2002, s. 206ff

<sup>22</sup> Indirekta varor och tjänster är exempelvis kontorsmaterial och tjänster som inte har en direkt koppling till verksamhetens slutprodukt (Neef, 2001, s. 51).

<sup>23</sup> Neef, 2001, s. 51

<sup>24</sup> Croom & Brandon-Jones, 2007, s. 294

<sup>25</sup> Huntgeburth, Steininger, Parasie & Veit, 2012, s. 4

<sup>26</sup> Wirtz, Lütje & Schierz, 2010, s. 26f

ska börja först för att därefter följa efter om resultaten visar sig vara goda.<sup>27</sup>

Fredholm skriver att det existerar åtskilliga strategier för implementering av e-handel. Han menar att om en organisation inte vill börja med att införa e-handel fullt ut genom en elektronisk beställnings- och fakturahanteringsprocess, kan de först testa en ”light”-version med en av dessa funktioner.<sup>28</sup> Införandeprocessen kan även ses som en mognadstrappa i fyra etapper. Internet *introduceras* som ett första steg och som en efterföljande effekt kan organisationen *kommunicera* med andra aktörer och därefter börja genomföra elektroniska *transaktioner* sinsemellan. I den sista etappen har organisationen insett potentialen med e-handel och verkliggör den genom att *integrera* alla inköpsrelaterade processer så att de kan hanteras i en enda lösning. På så vis har verksamheten slutligen infört fullskalig e-handel.<sup>29</sup> Vaidya, Sajeev och Callender skriver å andra sidan att det mest fördelaktiga ur både ett tids- och kostnadsperspektiv vore att ta ett helhetsgrepp direkt och implementera e-handeln fullskaligt inom organisationen från start. Dock är det i praktiken vanligare att använda det inkrementella tillvägagångssättet, det vill säga ett stegvist införande över en längre tidshorisont.<sup>30</sup>

I IT-erans tidiga skede var Electronic Data Interchange (EDI) den populäraste metoden att använda för att utföra inköpsprocessen elektroniskt men idag befinner sig EDI i en tillbakagång.<sup>31</sup> EDI används för att dela återkommande och strukturerad information i ett avtalat format mellan två parter.<sup>32</sup> Tai, Ho och Wu skriver att EDI visat sig vara kostsamt att implementera och underhålla vilket lett till att mer kostnadseffektiva sätt för informationsdelning utvecklats. Vidare menar de på att det är just uppkomsten av inköpssystem som är webbaserade som inneburit en tillbakagång för EDI. Dessa inköpssystem är den nyaste tekniken inom e-handel och de kan generera likande fördelar men till en lägre kostnad än de tidigare e-handelslösningarna.<sup>33</sup>

Författarna Magnusson och Olsson beskriver att framtagande av inköpssystem görs utifrån vilken design verksamheten önskar sig samtidigt som de möjligheter teknologin erbjuder utnyttjas. Designen väljs med tanke på att systemet ska tillgodose verksamhetens framtida

---

<sup>27</sup> Huntgeburth et al, 2012, s. 19

<sup>28</sup> Fredholm, 2002, s. 119

<sup>29</sup> Dykert, Ivarsson & Widman, 2002, s. 27ff

<sup>30</sup> Vaidya, Sajeev & Callender, 2006, s. 72f

<sup>31</sup> Tai, Ho & Wu, 2009, s. 5397f

<sup>32</sup> Fredholm, 2002, s. 133f

<sup>33</sup> Tai, Ho & Wu, 2009, s. 5397f

behov på bästa möjliga sätt och inte utifrån hur organisationen ser ut just vid tillfället. Därmed uppstår det i senare fas ett behov att anpassa organisationsstrukturen till systemets logik för att systemet ska nå sin fulla potential. Valet att införa ett inköpssystem har många gånger också sitt ursprung i en aktiv strävan och en vilja att förändra befintliga strukturer och den kultur som finns inom organisationen till det bättre.<sup>34</sup> Subramaniam och Shaw skriver att processen för inköp centraliseras när inköpssystem implementeras och de argumenterar för att organisationer som har en decentraliserad inköpsfunktion därför erhåller större nytta av att införa inköpssystem än de som sedan tidigare haft en centraliserad. Detta eftersom organisationer med en decentraliserad inköpsprocess naturligt nog måste genomgå mer omfattande förändringar för att anpassas till den centraliserade miljön systemet medför.<sup>35</sup>

I den tidigare forskningen är kritik mot e-handel sällsynt, dock lyfter Fredholm fram ett antal nackdelar. Han menar att införandet av e-handel många gånger har konsekvensen att personal som tidigare haft de manuella arbetsuppgifterna som systemet nu sköter automatiskt riskerar att bli av med sina arbeten till följd av att personalbehovet minskas. Å andra sidan skapar e-handel även nya arbetstillfällen, dock ligger komplexiteten i det faktum att befintlig personal sällan besitter den kompetens som krävs för de nya arbetsuppgifterna. Den nya tekniken i sig ställer dessutom krav på att användarna har en tillräcklig systemkompetens samtidigt som datoriseringen innebär en standardisering som kan göra processer och affärsrelationer tröga och mindre flexibla. Vidare anses ytterligare nackdelar vara det stora arbetet och de höga initiala kostnader som åligger den som väljer att implementera e-handel.<sup>36</sup>

### 1.3 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Utifrån bakgrunden och den tidigare forskningen kan vi konstatera att kommuner som väljer att föra in eller vidareutveckla en befintlig e-handelslösning står inför ett större arbete att se över organisationens uppbyggnad och existerande arbetsrutiner för att kunna räkna hem väntade nyttoeffekter och uppnå mer strategiska motiv. Det rör sig ofta också om en lång tidshorisont för införandet av denna typ av projekt, vilket medför en större osäkerhet för kommuner då det är svårt att göra korrekta bedömningar om hur framtiden kommer se ut. Många variabler ska stämma överens för en lyckad implementering och det kan därför hävdas att kommuner som inför fullskalig e-handel står inför en stor utmaning att få de faktiska

---

<sup>34</sup> Magnusson & Olsson, 2008, s. 25

<sup>35</sup> Subramaniam & Shaw, 2002, s. 31; 36

<sup>36</sup> Fredholm, 2002, s. 105ff



effekterna att stämma med de förväntade. Vidare kan man hävda att införandet av fullskalig e-handel är en reform som kräver stora resurser och leder till ökad administration och byråkrati för anställda i kommuner som hanterar inköpsrelaterade aktiviteter. Det är systemanvändarna som är verktyget som ska verkställa att införandet uppnår sina förväntade syften. Dock har mestadels av den tidigare forskningen gjorts med kvantitativ insamling av data<sup>37</sup> och vi menar att det saknas kvalitativa undersökningar som kan bidra med en djupare förståelse till forskningsområdet. Därtill har få studier bedrivits inom den offentliga sektorn och än mindre har den tidigare forskningen bedrivit undersökningar ur systemanvändarnas perspektiv. Därför finner vi det intressant att studera hur systemanvändarna i kommuner påverkas av att inköps- och fakturahanteringsprocessen hanteras i ett och samma system. Den övergripande forskningsfrågan i denna studie är därför:

➤ *Hur påverkas systemanvändarna av att kommunen träder in i fullskalig e-handel?*

Syftet med vår studie är att undersöka vilka eventuella positiva och negativa effekter inträdandet i fullskalig e-handel kan medföra för anställda i kommuner som hanterar inköpsrelaterade arbetsuppgifter. Vidare avser vi belysa orsaker till varför effekterna potentiellt uppstår. Vår ödmjuka förhoppning är att studien ska kunna användas som informationsunderlag av kommuner eller andra organisationer inom offentlig sektor som funderar på att implementera fullskalig e-handel inom en snar framtid.

För att svara på vår forskningsfråga bryts syftet ner i fyra frågeställningar.

1. Hur genomfördes/uppfattades implementeringen av det fullskaliga systemet?
2. Vad tycker användarna om systemets funktioner?
3. Hur påverkar systemet inköparen i sitt inköpsbeslut?
4. Vilken inverkan har systemet på organisationsutformningen och vad innebär det för användarna?

Studien har avgränsats till att endast omfatta Göteborgs Stad, och då i synnerhet de verksamheter som bedrivs av stadsdels- och fackförvaltningarna. Bolag och övriga verksamheter har lämnats utanför studien. Anledningen till att vi valt att fokusera på Göteborg är att staden nyligen infört fullskalig e-handel och den geografiska närheten till oss.

---

<sup>37</sup> Subramaniam & Shaw, 2002; Tai, Ho & Wu, 2009; Wirtz, Lütje & Schierz, 2010

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Implementering av inköpssystem

Schary och Skjøtt-Larsen definierar införandet av ett inköpssystem som att automatisera inköpsprocessen genom att frångå manuella pappersbaserade rutiner och övergå till att använda elektroniska system för anskaffning av varor och tjänster. Författarna skriver att stora företag såsom Philips, Ford och Carlsberg var bland de första att införa inköpssystem. Vid implementeringen uppstod en del utmaningar som påverkade huruvida företagen fortsatte med införandet fullt ut. En av utmaningarna var det *låga utbudet av systemleverantörer* som fanns på marknaden. En ytterligare utmaning var *adoptionen hos användarna och leverantörerna*. Med detta menas utmaningen i hur man kan försäkra sig om att användarna faktiskt nyttjar systemet samt hur deltagande från leverantörssidan ska kunna åstadkommas. Vidare identifierades en problematik kring att det kunde uppstå *motstånd från dotterbolag* om de kände sig påtvingade att använda den nya teknologin, processerna och leverantörerna. Slutligen kunde författarna se att det fanns svårigheter i att *anpassa organisationen* till den nya miljön som inköpssystemet medförde.<sup>38</sup>

Vaidya, Sajeev och Callender skriver att forskningen indikerar på att det även finns ett antal avgörande framgångsfaktorer som leder till lyckad implementering av inköpssystem i den offentliga sektorn. Enligt dem är centrala framgångsfaktorer att systemet får ett *positivt stöd från ledningen* och *marknadsförs väl inom organisationen*. Detta i syfte att personalen ska få en ökad förståelse till varför det ska användas och att de därmed själva börjar sträva efter att använda systemet i högre grad. Vaidya et al. menar att *personalens inställning* till systemet och de nya arbetsrutiner som det medför är en påverkande faktor för hur stor nytta som erhålls av att införa ett inköpssystem. För att ett system ska kunna nå sin fulla potential måste användarna enligt författarna även ha *systemkunskap* samt besitta en viss *inköpskompetens*.<sup>39</sup> Därför är det också viktigt att utbilda personalen i hur det nya systemet fungerar och ge dem kunskaper och färdigheter i hur man ska praktisera inköp enligt gällande regelverk. En annan framgångsfaktor är att man *tidigt informerar* om kommande förändringar till berörda parter och har en tydlig *implementeringsstrategi*.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Schary & Skjøtt-Larsen, 2001, s. 206

<sup>39</sup> Das och Narasimhan (2000) definierar inköpskompetens som förmågan att strukturera, utveckla och hantera anskaffning av varor och tjänster i linje med en firmas produktions- och affärsprioriteringar (Das & Narasimhan, 2000, s. 19).

<sup>40</sup> Vaidya, Sajeev & Callender, 2006, s. 82ff

## 2.2 Inköpssystemets funktioner

Enligt Neef ska ett inköpssystem innehålla vissa centrala funktioner. Neef anser att kärnan i ett inköpssystem är dess *e-katalog* som förser användaren med produktbeskrivningar, uppgifter om varor och tjänsters tillgänglighet, ledtider samt upprättade villkor. Ett välfungerande inköpssystem ska också innehålla följande funktioner och egenskaper:

- *Rekvisition* – En välfungerande sökfunktion i leverantörslistor och e-kataloger bör finnas tillgänglig för användarna i syfte att förenkla deras möjlighet att hitta den vara eller tjänst som de efterfrågar.
- *Godkännande av order* – Systemet bör ligga till grund för en attestfunktion. Antingen ska godkännandet av beställningen ske automatiskt i systemet eller skickas vidare till personal med befogenhet att godkänna beställningen.
- *Orderhantering* – Innefattar automatisering av processen från beställning till faktura och befriar processen från tidskrävande pappershantering. Utmärkande för ett bra system är en extra tilläggsfunktion för att spåra leveranser och fakturastatus i realtid.
- *Samlad information* – Systemet erbjuder sammanställd information kring allt som rör anskaffningen av varor och tjänster vilket bidrar till ökad spårbarhet.
- *Systemintegration* – Samspel med andra befintliga system är en förutsättning för att effektivt nyttja inköpssystemet.
- *Beslutsstöd* – Användaren ska kunna använda systemet som ett stöd vid inköpet genom att få en överblick av verksamhetens inköphistorik. Samlad historik förenklar framtida inköpsbeslut angående vad som ska köpas in och till vilken storlek etc.
- *Kapitalförvaltning* – Utgör en del av den interna kontrollen över verksamhetens kostnader.<sup>41</sup>

## 2.3 Inköparens beslutsgrunder

I dag finns både en klassisk och en modern inköpsfilosofi som beskriver hur inköp bör genomföras i organisationer. Den klassiska bilden karaktäriseras av ett rationalitetstänk som finns inbyggt i inköpsprocessen med den underliggande meningen att hela processen görs oberoende. Verksamheterna är fria att välja den motpart som för stunden kan erbjuda det bästa alternativet. En perfekt matchning mellan leverantör och köpare antas existera, vilket förutsätter standardisering av varor och tjänster.<sup>42</sup> Även om denna inköpsfilosofi är logisk till

---

<sup>41</sup> Neef, 2001, s. 48f

<sup>42</sup> Gadde & Håkansson, 1998, s. 228ff

sin natur kritiseras den för att inte spegla verkligheten. Människan fattar inte alltid rationella beslut och i empirin finns heller inte alltid en etablerad marknad för exakt den vara eller tjänst som söks. Som motreaktion till den klassiska teorins stuprörstänkande har en modern inköpsfilosofi vuxit fram. Den kännetecknas av ett långsiktigt perspektiv i en strävan att vilja skapa goda leverantörsrelationer som genererar nytta åt både köparen och leverantören. En närmare relation till leverantörerna behöver skapas så att en vara kan erbjudas motsvarande köparens specifika behov.<sup>43</sup>

Företagsekonomiska teorier om beslutsfattande inom organisationer grundas på att människan väljer de preferenser som maximerar den personliga nyttan. Om beslutsfattarens personliga preferenser strider mot verksamhetens blir beteendet dysfunktionellt. Därtill består organisationer av många individer med varierande önskemål som ska tas till hänsyn i samspel med organisationens mål. Finns inga tydliga mål öppnas utrymme för de anställda att göra egna tolkningar. För att motverka att individer utvecklar beteendemönster där de eftersträvar att nå sina egna mål framför organisationens, kan regler för beslutsfattande stadgas i den aktuella verksamheten. Alternativt kan verksamheten förlita sig på en profession med kompetens att fatta adekvata beslut för ändamålet.<sup>44</sup> Beroende på hur organisationen väljer att tackla denna problematik kommer individen få olika mycket spelutrymme inom sitt beslutsfattande. Van Weele lyfter fram skillnader mellan hur professionella inköpare i en organisation och privatpersoner som konsumenter fattar inköpsrelaterade beslut. Dessa illustreras i nedanstående tabell.

<b>Inköpsfunktion</b>	<b>Professionella inköpare</b>	<b>Privatpersoner</b>
<i>Orsak till inköp</i>	För att tillfredställa organisationens behov	För att tillfredställa personliga behov
<i>Köpmotiv</i>	Främst rationella	Även emotionella
<i>Beslutsfattande</i>	Många personer inblandade, mycket diskussion och analys	Ofta impulsivt, utan diskussioner med andra
<i>Egenskaper</i>	Förhandlingar, intensiv interaktion med leverantörerna	Ofta utan förhandlingar, lite interaktion med leverantörerna
<i>Kunskap om produkt och marknad</i>	Stor	Begränsad
<i>Orderstorlek</i>	Ofta stor	Oftast liten
<i>Priskänslighet</i>	Relativt okänsliga	Relativt känsliga

Tabell 1 – Beteendemönster för professionella inköpare och privatpersoner.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Axelsson & Laage-Hellman, 1991, s. 13ff

<sup>44</sup> Falkman, 2000, s. 137ff

<sup>45</sup> Fritt ur van Weele 2014, s. 23

## 2.4 Organisationsutformning och dess inverkan på inköp

Organisationsutformningen påverkar hur inköp går till samt av vem inköpen görs och har således stor betydelse för hur arbetet blir utfört. Det finns ingen generell modell för organisering av en inköpsverksamhet, utan varje enskild organisation behöver utveckla och anpassa sitt inköpsarbete efter dess egna förutsättningar. Dock är det vanligt att strukturera inköpsarbetet genom antingen en *centraliserad* eller en *decentraliserad* inköpsfunktion.

Den *centraliserade* inköpsverksamheten innebär att resurser samordnas och att verksamheten bedrivs på en och samma plats. En fördel som denna variant medför är att kommunikationen mellan företagets olika delar och arbetet mot leverantörer underlättas. Det blir även möjligt att effektivt allokera resurserna i och med den ökade hanterbarheten som uppnås då de samlas på ett ställe. När inköpsverksamheten centraliseras resulterar det i att inköp inte blir integrerat som en del av verksamheten, istället blir inköp en specialitet. Vidare innebär det att större möjligheter ges för att använda personal som är specialiserade på att arbeta med inköp och därmed besitter en hög inköpsteknisk kompetens om inköp ses som en central funktion.

Grundidén med en *decentraliserad* inköpsorganisation är att inköp är en så pass integrerad del av en viss enhets verksamhet att den behöver utföras där och inte på central nivå. Det finns ett kort avstånd mellan den som ansvarar för anskaffning av resurser och de som är de slutliga användarna av resurserna. Inköpet är på så vis nära anknutet till varje enhetsbehov, vilket är en fördel då det skapas ett välfungerande internt samarbete i verksamheten. Inom den decentraliserade organisationen är det ofta en eller flera personer som utses till inköpare. Dessa inköpare kan samtidigt ha i uppgift att ansvara för annan verksamhet. Konsekvensen av detta blir att inköparna är mindre specialiserade, det vill säga att professionaliteten minskar.<sup>46</sup>

Det är emellertid inget enkelt val man står inför då organisationsutformning ska bestämmas.<sup>47</sup> Det finns fördelar att vinna med vardera sättet och det essentiella blir att vara medveten om modellernas nackdelar för att på det viset kunna väga upp för dessa. Andra viktiga bidragsfaktorer till hur organisationen ska utformas är karaktären på de varor och tjänster som köps in, tekniska förutsättningar och vilken typ av marknad den befinner sig på. Ytterligare en väsentlig faktor är den kultur och värderingar som finns bland de anställda.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Gadde & Håkansson, 1998, s. 31ff; 184

<sup>47</sup> van Weele, 2014, s. 443

<sup>48</sup> Gadde & Håkansson, 1998, s. 184

## 3. Metod

### 3.1 Studiens design

Då vårt syfte var att studera hur kommunanställda påverkas av att hantera beställningar och fakturor i ett och samma system fann vi det lämpligt att genomföra en kvalitativ intervjustudie i kombination med dokumentstudier. Valet att använda en kvalitativ metod motiveras med att vi var ute efter en djupare förståelse för studiedeltagarnas egna tankar och upplevelser av systeminförandet. Att använda en kvantitativ metod som exempelvis enkätundersökningar hade kunnat generera tillgång till en större mängd insamlad data men då oftast till en ytligare karaktär. Den kvantitativa forskningen syftar även oftast att generalisera till en hel population medan vi snarare strävade efter en ökad kontextuell förståelse av deltagarnas uppfattningar.<sup>49</sup> Noggranna dokumentstudier motiveras av att både vi och läsarna behöver en förförståelse av systemets uppbyggnad och syfte för att hänga med i intervjupersonernas resonemang och beskrivningar. Vidare har studien en abduktiv ansats i den meningen att det har gjorts en grundlig litteraturgenomgång som väglett vår empiri-insamling samtidigt som empiriska erfarenheter styrte oss mot att finna nya områden i forskningslitteratur och i arbetet med att ta fram relevanta teorier.<sup>50</sup>

### 3.2 Urval

Vår studie genomfördes i Göteborgs Stad av den anledningen att kommunen nyligen trätt in i fullskalig e-handel genom att implementera beställning- och fakturahanteringssystemet Winst. Vid tidpunkten för vårt uppsatsskrivande var det exakt ett år sedan Winst hade implementerats fullt ut i stadens förvaltningar. Vi beslöt att detta var ett lämpligt urvalskriterium då vi kunde anta att systemanvändarna under året bekantat sig med systemet och de nya rutiner som medförts, och därav hunnit skapa sig en adekvat uppfattning av vad införandet inneburit för dem. Därtill gjorde en geografisk närhet det möjligt för oss att genomföra personliga intervjuer – ansikte mot ansikte – vilket sågs som en fördel.

Urvalet av intervjudeltagare består av totalt nio kommunanställda som samtliga är systemanvändare av Winst. Valet av respondenter gjordes med hjälp av en kontaktperson vid en av ekonomiavdelningarna i Göteborgs Stads stadsdelar. Kontaktpersonen hänvisade oss till

---

<sup>49</sup> Bryman, 2008, s. 371f

<sup>50</sup> Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012, s. 276

förvaltningar och nyckelpersoner med kunskap om ämnet. Därtill användes även vårt eget kontaktnätverk efter konsultation med vår kontaktperson. Följaktligen kunde vi säkerställa att samtliga medverkande respondenter kunde bidra med relevant data. I studien ingick tre inköpssamordnare, en enhetschef, en redovisningsekonom, en administratör, en förskolepedagog, en kock samt en stödassistent. De medverkande kommer från fyra olika stadsdelsförvaltningar och två fackförvaltningar i Göteborgs Stad. De olika yrkeskategorierna har tagits med i avseende att berika vår analys med respondenternas olika erfarenheter då systemet i praktiken faktiskt används av personal med mycket varierande arbetsbefattningar och ansvarsområden. Intresset för att medverka i studien visade sig vara stort och fler intervjuer än som slutligen genomfördes hade varit möjligt om studiens tidsbegränsning inte funnits. Men å andra sidan slutade vi genomföra intervjuer först när vi upplevde att intervjupersonerna återgav liknande information och samtalen inte längre genererade några nya aspekter. Detta tillsammans med vårt kontrastrika urval av respondenter gör att vi anser oss uppnått en teoretisk mättnad.<sup>51</sup>

Dokumentstudierna bestod av noggrann läsning av dokument om inköps- och upphandlingspolicy, organisationsschema och arbetsgången för inköp i Göteborgs Stad. Därutöver tog vi del av olika utbildningsmaterial och handböcker om Winst, vilka tillsammans med studierna om policyn utgör dokumentstudierna i avsnitt 4.1.1 och 4.1.2. Utbildningsmaterial och handböcker lästes för att ta del av den information som Göteborgs Stads systemanvändare själva har tillgång till. Detta gjordes i syfte att vi skulle få en informationsbakgrund som liknar den systemanvändarna har och även kunna dela med oss av denna till läsaren. Policyn studerades eftersom den styr hur inköp görs i staden och vi ansåg det relevant att förstå vilka lagar och regler som styr inköpet. Därutöver fördjupade vi oss i organisationsschemat för att öka våra kunskaper om hur staden är konstruerad, mer om detta i *Bilaga 2 – Göteborgs Stad – Organisation* s. 46. Arbetsgången för inköp studerades för att vi skulle veta vad som gäller vid anskaffning av varor och tjänster och öka förståelsen av i vilket sammanhang Winst hör hemma. För den extra lässugna går dessa studier att finna i *Bilaga 3 – Göteborgs Stad – Inköpsprocess* s. 47f.

Därtill fick vi även möjlighet att vara inne i systemet och testa några av funktionerna i Winst för att öka vår förståelse ytterligare. Den teoretiska kunskap vi tillskansat oss genom

---

<sup>51</sup> Esaiasson et al., 2012, s. 168

litteraturstudier av böcker och vetenskapliga artiklar ligger till grund för vår teoretiska referensram. Studieobjektet implementerade en ny process för inköp med avseende att förbättra hela verksamheten, vilket ligger väldigt på detaljnivå. Med detta i tanken ville vi finna teori som går in på detaljer. Enligt vår mening tjänades syftet med studien därför bäst av ett ramverk byggt på djupgående information om inköp och inköpssystem. Detta är inga renodlade teorier men här måste det accepteras.

### 3.3 Intervjuguidens design och intervjugenomförande

Inför de kommande intervjuerna gjordes förberedelser där vi studerade böcker om intervjuteknik, etik och frågeformulering varefter en intervjuguide formulerades, se *Bilaga 1 – Intervjuguide* s. 45. Intervjuguiden designades med utgångspunkt från våra frågeställningar för att kunna bidra med tematisk information i syfte att ge svar på vår forskningsfråga. Därav består intervjuguiden av fyra teman; *Implementeringen av Winst*, *Funktionaliteter i Winst*, *Beställarnas inköpsbeteende* och *Decentraliserad eller centraliserad inköpsverksamhet*. Inom varje tema formulerades både öppna och mer preciserade frågeställningar som skulle hjälpa oss att behålla undersökningsfokus. Därutöver konstruerades ett antal inledande och avslutande frågor för att på ett bra sätt starta och avsluta intervjuerna. Under utformandet av intervjuguiden ansträngde vi oss för att inte formulera ledande frågor.<sup>52</sup>

Nio semistrukturerade intervjuer gjordes i vår studie. Valet att använda intervjuer av detta slag motiveras av att det öppnar upp för intervjupersonen att lyfta fram information som denna själv anser väsentligt att nämna. Därav var ordningsföljden på frågorna inget som följdes strikt utan vi var flexibla och lät intervjupersonen röra sig fritt mellan våra teman under intervjuerna.<sup>53</sup> Samtliga intervjuer utfördes på en plats som respektive respondent själv valt ut. Mestadels var det intervjupersonens arbetsplats med några undantagsfall. Varje intervju pågick i genomsnitt cirka 60 minuter och spelades in. I god tid innan intervjuerna ägde rum skickades även intervjuguiden ut till alla medverkande. Detta för att ge dem möjlighet att förbereda sig och överblicka vilka ämnen som skulle tas upp. Innan intervjuerna påbörjades tillfrågades de medverkande om intervjun fick spelas in och samtliga samtyckte till detta. Vi var även tydliga med att informera respondenterna om att det inspelade materialet kommer behandlas både helt anonymt och konfidentiellt.<sup>54</sup> Trots att alla uppgav

---

<sup>52</sup> Bryman, 2008, s. 415; 419ff; 430

<sup>53</sup> Ibid, s. 413ff

<sup>54</sup> Ekengren & Hinnfors, 2012, s. 113



medgivande till inspelning av intervjun kunde vi vid några av intervjuerna känna av att inspelningsutrustningen gjorde dem en aning obekväma. Det är möjligt att detta kan ha haft en hämmande effekt på dessa respondenter.<sup>55</sup>

### 3.4 Tolkning och analys av empiriskt material

Den kvalitativa intervjun anklagas ofta för att vara subjektiv i den meningen att den till stor del bygger på forskarens egna uppfattningar och tolkningar av intervjumaterialet.<sup>56</sup> För att försäkra oss om att vi hade gjort ackurata tolkningar av det transkriberade materialet läste vi båda genom materialet upprepade gånger på var sitt håll. I förväg hade vi kommit överens om att inom våra fyra intervjuteman leta efter återkommande mönster i respondenternas svar. Därefter diskuterades och jämfördes de mönster vi sett med varandra och när vi hade antecknat liknande tolkningar och kategoriseringar såg vi det som en indikator på att en mer objektiv nivå hade uppnåtts.

I nästa skede analyserades det empiriska materialet utifrån vår teoretiska referensram vars teman återkopplas till intervjuteman och frågeställningarna. Varje avsnitt i teorin har sin motsvarighet i analysen där teorin används för att göra en analys av de teman som ingår i empirin. Teorin om *Implementering av inköpssystem* appliceras på intervjumaterialet i Tema 1, teorin om *Inköpssystemets funktioner* på Tema 2, teorin om *Inköparens beslutsgrunder* på Tema 3 och slutligen analyserades Tema 4 utifrån teorin om *Organisationsutformning och dess inverkan på inköp*. De dokumentstudier som presenterades i empirin hade som syfte att generera en informationsbakgrund som skulle hjälpa oss att tolka respondenternas svar och låg som en grund under varje analyssystema. Därmed kunde vi kategorisera effekter och orsaker som förklarade hur införandet av fullskalig e-handel påverkat systemanvändarna i staden.

I empirin kommer inledningsvis dokumentstudierna presenteras varefter intervjuerna har sammanställts i en kombination av flytande text och citat. De medverkande har utlovats anonymitet och konfidentialitet och därför tog vi beslutet att endast vi, uppsatsförfattarna, kommer ha tillgång till vilken respondent som hör till respektive citat. Vidare är det endast vi som har tillgång till det resterande transkriberade materialet.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Bryman, 2008, s. 428

<sup>56</sup> Ibid, s. 368f

<sup>57</sup> Ekengren & Hinnfors, 2012, s. 113f

## 4. Empiri

### 4.1 Dokumentstudier

#### 4.1.1 Göteborgs Stad inför fullskalig e-handel

Grunden för e-handel lades 2009 när Göteborgs Stad införskaffade en inköplösning bestående av en avtalsdatabas med beställningsmöjligheter.<sup>58</sup> Samma år inleddes det fleråriga projektet Nytt Ekonomikoncept (NEKK) vars syfte är att verkliggöra idén om en helhetslösning för smidigare åtkomst av information för ekonomi och verksamhet.<sup>59</sup> 2012 beslutade kommunstyrelsen att stadens inköplösning även ska inkludera hantering av fakturor.<sup>60</sup> Sålunda startade projektet Beställning till Betalning (BtB) 2013 som ett delprojekt i det omfattande projektet NEKK.<sup>61</sup> Målet med BtB är att uppnå nyttoeffekter som ökad trygghet, tidsbesparingar, kostnadsbesparingar, förbättrad styrning och uppföljning.<sup>62</sup> Detta ska åstadkommas genom att implementera det webbaserade inköpssystemet Winst i förvaltningarna med möjlighet för bolagen att ansluta sig.<sup>63</sup> Vid införandet av Winst trädde Göteborgs Stad in i fullskalig e-handel i och med att inköp- och fakturahantering görs i samma system.<sup>64</sup>

Winst är ett kommungemensamt system för publicering av ramavtal, elektronisk beställning och fakturahantering. Före införandet av Winst hanterades beställningar och fakturor i två separata system.<sup>65</sup> Upphandlingsbolaget<sup>66</sup> har upphandlat Winst från leverantören Visma Proceedo AB. Winst är en molntjänst och kräver därför inte lokalinstallation på en dator vilket innebär att Upphandlingsbolaget inte behöver bekosta dyra investeringar av ny hårdvara och teknik. Istället hyr de tillgången till tjänsten och den kan nås av användarna från exempelvis datorer eller mobiltelefoner med uppkoppling till internet.<sup>67</sup>

---

<sup>58</sup> Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget, "Winst – från beställning till betalning", 2015

<sup>59</sup> Göteborgs Stad NEKK-projektet, "Nytt Ekonomikoncept i Göteborgs Stad", 2015

<sup>60</sup> Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget, "Winst – från beställning till betalning", 2015

<sup>61</sup> NEKK Nytt Ekonomikoncept, "Projektplan", 2013

<sup>62</sup> Göteborgs Stad, "Tjänstebeskrivning e-handel", 2015

<sup>63</sup> NEKK Nytt Ekonomikoncept, "Projektplan", 2013

<sup>64</sup> Göteborgs Stad, "Förvaltningsplan E-handel", 2014

<sup>65</sup> Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget, "Winst – från beställning till betalning", 2015

<sup>66</sup> Göteborgs Upphandlings AB (Upphandlingsbolaget) har tilldelats uppdraget att ansvara för stadens samordnade upphandling av varor och tjänster och ska förse stadens förvaltningar och bolag med verksamhetsövergripande ramavtal (Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget, "Ägardirektiv", 2015).

<sup>67</sup> Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget, "Upphandlingsbolagets nya webbaserade inköpssystem – Winst", 2009

I juni 2014 hade Winst implementerats fullt ut i de förvaltningar och bolag som valt att ansluta sig.<sup>68</sup> Införandet av Winst har berört en femtedel av Göteborgs Stads anställda, det vill säga cirka 10 000 medarbetare som hanterar inköp och/eller fakturor. Efter utrullningen av Winst finns nu 3800 aktiva beställare i systemet.<sup>69</sup> Personer som innehar beställarrollen kan utföra och kontera beställningar, leveranskvittera ordern och godkänna fakturan i Winst.<sup>70</sup> I Winst tillämpas tvåhandsprincipen vilket innebär att beställningen och i vissa fall även fakturan atteras av två personer; *beställaren* och *attestanten*.<sup>71</sup> Systemanvändarrollen attestanten måste godkänna beställningen innan den skickas vidare till leverantören. Finns det en avvikelse på fakturan måste även denna atteras av attestanten.

Alla användare agerar utifrån den roll och behörighetsgrad de har blivit tilldelade och ett fungerande system skapas i samspel med dessa roller. Det finns en särskild struktur för rollerna och utifrån vilken befattning rollen har tillhör den en viss användargrupp. Denna grund ska alla förvaltningar hålla sig till, men därefter är det upp till varje verksamhet att bestämma hur de ska bygga upp sin inköpsfunktion och vem eller vilka som ska vara inköpsansvariga. Därför skiljer sig utformningen av inköpsfunktionen åt mellan stadens verksamheter i de olika förvaltningarna.<sup>72</sup> Den stora variationen angående hur inköpsverksamheter utformas i Göteborgs Stad medför att inköparna kan vara allt från professionella inköpare som beställer varor och tjänster dagligen till sällanbeställare som har fått inköpsansvar utöver andra arbetsuppgifter.

#### 4.1.2 Winst – Från beställning till betalning

Enligt Göteborgs Stads inköps- och upphandlingspolicy<sup>73</sup> är det obligatoriskt för förvaltningar att vid avrop från ramavtal använda Winst. Detta för att säkerställa att beställaren köper varor och tjänster på kontrakt där social och etisk hänsyn samt krav på funktion och miljöhänsyn är en självklarhet.<sup>74</sup>

---

<sup>68</sup> Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget, "Winst – från beställning till betalning", 2015

<sup>69</sup> Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget, "Hållbar upphandling 2014. Göteborgs Stads Upphandlings AB:s hållbarhetsredovisning.", 2014

<sup>70</sup> Göteborgs Stad, "Winst Handbok för administratörer. Förvaltningar - bolag, 2015

<sup>71</sup> NEKK Nytt Ekonomikoncept, "Utformningsprinciper Beställning till betalning i Winst", 2014

<sup>72</sup> Göteborgs Stad, "Winst Handbok för administratörer. Förvaltningar - bolag, 2015

<sup>73</sup> I Göteborgs stads inköps- och upphandlingspolicy fastslås ramarna för vad som gäller vid all upphandling, samt alla inköp av varor, tjänster och entreprenader för stadens förvaltningar, bolag, föreningar och stiftelser. Inköpspolicyen finns till för att säkerställa att upphandling och inköp görs i enlighet med svensk lagstiftning och EU-direktiv (Göteborgs Stad, "Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad", 2012).

<sup>74</sup> Göteborgs Stad, "Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad", 2012

Nedanstående figur förklarar stegen från beställning till betalning i Göteborgs Stad.<sup>75</sup>



Figur 1 – Processen från beställning till betalning.<sup>76</sup>

Det optimala vore att flödet sker friktionsfritt, vilket innebär att beställningen följer den översta raden på bilden utan att avvika. Då har beställningen gått genom utan några avvikelser mellan beställningen och vad som faktureras. För detta förfarande görs en beställning som sedan konteras av beställaren. Därefter beslutsattesteras beställningen av attestanten som därigenom effektuerar beställningen till order. När den beställda varan eller tjänsten har levererats ska det göras en leveransk kontroll och leveranskvittering av mottagaren. Stämmer allting vid ordermatchningen går fakturan direkt till betalning. Vid hantering av abonnemang görs processen på samma sätt.

Med den nya funktionaliteten ordermatchning menas att beställning, leveranskvittens och faktura jämförs. Systemet hanterar fakturan automatiskt om fakturan inte avviker från ordern. Skulle det finnas en avvikelse mellan fakturan och beställningen stannar fakturan upp och fastnar i systemet så att den ansvariga för inköpet kan kontrollera vad som avviker, kontera och acceptera fakturan. I dessa fall skickas fakturan iväg till beslutsattestanten igen. Godkänns den av en behörig person blir den klarmarkerad och betalas automatiskt på förfallodagen. Systemet styr automatiskt vem som ska attestera beställningen utifrån en attesthierarki. Attestanten är vanligtvis beställares chef eller någon som har en högre befattning eftersom de ofta har budgetansvar och behöver utöva kontroll över inköpen. Om denna person inte attesterar i tid kommer beställningen att skickas vidare till nästa nivå i hierarkin.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> För en mer detaljerad beskrivning av hela inköpsprocessen se Bilaga 3 s. 47f.

<sup>76</sup> Central Utbildning, "Beställning till betalning i Winst", 2014

<sup>77</sup> Göteborgs Stad, "Winst Handbok för administratörer. Förvaltningar - bolag, 2015

## 4.2 Intervjuerna

### 4.2.1 Tema 1 – Implementeringen av Winst

Gemensamt för alla respondenterna är att de har lagt ner mycket tid, arbete och engagemang under införandet av Winst. Inköpssamordnarna har varit projektledare för införandet av Winst i respektive förvaltning. De har haft det huvudsakliga ansvaret för att utbilda, informera och stödja systemanvändarna i förvaltningens verksamheter. En respondent berättar att förvaltningsledningen haft ett aktivt engagemang som spridit sig till medarbetarna:

*”Det är en framgångsfaktor att stadsdelsdirektörer hela vägen till cheferna och verksamheterna är involverade i förändring. Och det har dom varit här. Det har varit klart och tydligt från förvaltningsledningen att Winst ska användas för inköp av varor och tjänster och att det inte finns något annat alternativ.”*

(Respondent 1)

Två respondenter som har en central position i förvaltningens inköpsverksamhet upplevde att de fått bära mycket av ansvaret och att arbetet med införandet av Winst blivit mer belastande än det hade behövt vara om det funnits en tydligare inköpsstruktur. Vidare uttryckte dem att förvaltningar inte hade anpassat sin organisation i tid till utrullningen av systemet. Respondenterna skulle önskat att det fanns ett mellanled av personal som skulle kunna avlasta deras arbete genom att ta emot en del av de frågor som ställs av beställarna ute i verksamheterna.

Vid de tillfällen under intervjuerna, där vi ställde frågor om utbildningen som alla respondenter genomgått, fick vi varierande svar tillbaka. Sex av nio respondenter var tillfredsställda med den utbildning som arrangerats och har enligt deras egen bedömning fått tillräckliga kunskaper för att kunna göra kompetenta beställningar eller attesteringar. De nämner bland annat att de erhållit kunskaper om Göteborgs Stads inköspolicy, Lagen om offentlig upphandling, den nya arbetsgången för inköp samt de olika delmomenten i Winst. Något ytterligare behov av utbildning om Winst anser sig dessa respondenter inte ha.

Tre av nio respondenter kände sig inte helt nöjda med kvalitén på utbildningen som gavs till dem. För att ta reda på varför ställdes ett antal följdfrågor. Av svaren framgick att de ansåg utbildningen varit bristfällig på grund av att den inte var tillräckligt djupgående. Samtidigt

uttrycker dessa tre respondenter att de trots detta inte har något större intresse för att gå någon ytterligare utbildning om det skulle erbjudas. Det beror på att respondenterna känner att de har hunnit lära sig systemet under den tid som gått från införandet och att det skulle uppta för mycket av deras tid. En av respondenterna påtalade att utbildningen inte var anpassad för användare med dåliga datakunskaper.

Sju av nio respondenter berättade att det fanns ett visst motstånd ute i verksamheterna till att lära sig ett nytt system. En allmän åsikt hos respondenterna var att systemet till en början kändes svårhanterligt. Övergången till Winst har också inneburit ökad administrativ tid vid datorn för sex av nio respondenter, och för de beställare vars huvudsakliga arbetsuppgift är en annan än inköp har det blivit extra påtagligt. En skillnad mot förr är att beställarna måste engagera sig i fakturahantering, vilket även det är ett moment som leder till att mer tid behöver spenderas vid datorn. Den tid som beställarna nu behöver lägga vid datorn är tid som inte finns inplanerat i schemat och tiden måste tas från annan verksamhet som därmed blir lidande. En respondent lyfter fram sakens komplexitet med följande citat:

*”Förr gjorde vi ingenting med datorn egentligen, och nu helt plötsligt så är det flera timmar om dagen, på så vis är det ju besvärligare för vi jobbar ju med människor.”*

(Respondent 8)

Vi upplever under intervjuerna att några av respondenterna känner att införandet av Winst inneburit att de blir kontrollerade i sitt arbete och känner ett visst obehag gentemot den ökade kontrollen:

*”Jag upplever att vi sitter så långt ifrån våra chefer idag. De sitter långt där borta och då känner dem att de tappat kontrollen över oss. Jag vet inte vad de tror att vi gör.”*

(Respondent 4)

*”Jag vet varför vi har det här systemet – det är ingen överraskning – det måste ju komma men det är vi som åker på jobbet! Det är alla mygel affärer... Därför har vi fått Winst.”*

(Respondent 7)

Vi tolkar det som att respondenterna frågar sig om cheferna inte litar på dem och undrar varför det är just dem som ska åka på merarbetet. Respondenterna menar att deras inköp

uppgår till relativt små summor och att det kanske är personal med större befogenheter som hanterar inköp för höga belopp som i större utsträckning ska kontrolleras.

Även om några av intervjupersonerna ter sig skeptiska gentemot införandet av Winst är det samtidigt tydligt att samtliga respondenter förstår varför Winst införs och är medvetna om att den extra tid de får lägga på att göra beställningar idag kan föra med sig goda kvalitéer. En respondent illustrerar en viktig fördel med Winst med nedanstående ord:

*”Innan Winst infördes gjorde man inköp lite hur som helst. Nu styrs inköpen mot rätt produkter och rätt avtal.”*

(Respondent 2)

#### **4.2.2 Tema 2 – Funktionaliteter i Winst**

Nu när implementering är klar och Winst har använts i ett år har intervjupersonerna bildat sig en uppfattning om hur det är att arbeta i systemet. Den allmänna åsikten är att Winst fungerar bra men att en del av systemets funktioner inte riktigt är anpassade för vissa av respondenternas användningsområden.

Respondenterna ser positivt på den nya abonnemangslösningen eftersom den skapar en mer effektiv administration. Tidigare fick administratörer gå igenom alla fakturor manuellt i syfte att kontrollera om det fanns avvikande fakturabelopp eller om det gjorts otillåtna utlandssamtal på mobilabonnemangen. Abonnemangslösningen möjliggör att det kan sättas upp ett max- och minimumbelopp för fakturor. Fakturorna fastnar för en kontroll om de avviker från den valda beloppsgränsen. En respondent uppger att deras avdelning har uppmärksammat och identifierat mobilabonnemang som inte är i drift med hjälp av denna funktion och därefter kunnat avsluta motsvarande. Onödiga utgifter för verksamheterna som förut var svåra att detektera minskas till följd av den nya finessen.

Fakturorna kommer idag i större utsträckning direkt till rätt mottagare jämfört med hur det var förr. Fakturahanteringen blir smidigare då mindre tid behöver läggas på att hantera fakturor som skickats till fel verksamhet. Som en följd av detta blir dessutom förseningsavgifterna färre eftersom fakturorna går till betalning i tid. Möjligheten att spara tidigare gjorda

beställningar i mallar som kan användas på nytt gör att det kontinuerligt går lättare och snabbare för beställare att genomföra rutinköp i Winst.

De av våra intervjupersoner som huvudsakligen har administrativa arbetsuppgifter finner den nya attesthierarkin hjälpsam eftersom den skickar beställningen till rätt attestant per automatik. Det framgick av intervjuerna att attesthierarkin också medför att beställningar hanteras snabbare av cheferna eftersom de annars eskalerar högre upp i hierarkin till nästa chef, vilket ingen önskar ske. Innan Winst infördes kunde chefen ibland få reda på att en beställning gjorts först när fakturan anlant. Numera förhindrar den nya arbetsgången att sådana händelser uppstår eftersom beställningen godkänns och attesteras av chefen redan innan den går vidare till leverantören. Endast en av respondenterna uppgav att denna förändring har medfört problematik i arbetsvardagen. I situationer där chefen är frånvarande och det är angeläget att få varor levererade snabbt blir det ett problem att beställningen inte går iväg till leverantören eftersom beställaren därav inte får sina varor levererade i tid.

Tanken med ordermatchningen är att det ska gå att se vilken beställning som ligger till grund för vilken faktura. Å andra sidan kan en faktura ibland komma in i systemet som endast en faktura, utan att ha gått hela vägen från beställning, en så kallad vild faktura. Bland annat förekommer det när upphandlingar görs på större entreprenader och ett fysiskt kontrakt skrivs utanför Winst. Här ser en av respondenterna som arbetar mycket med stora upphandlingar att den här helhetstanken med en koppling mellan beställning och faktura inte fungerar, eftersom det vid dessa tillfällen inte finns någon beställning att matcha med fakturan. Det finns ännu ingen lösning på den här problematiken i staden som helhet. För att komma till bukt med detta berättar respondenten att de provat göra fiktiva beställningar som kan matchas mot fakturan och på det sättet åstadkoms helhetsbilden. Respondenten resonerar som nedan beskrivet:

*“Det finns bra saker med att man ordermatchar också och jag tycker att om det kommer en arbetsbörda där vi kan se att det här skapar någon sorts kvalitet eller mervärde, att det blir bättre på något sätt, så är detta extra arbete värt det. Men jag kan se att den här kopplingen mellan beställning och faktura kanske inte blir så bra som det var tänkt.”*

(Respondent 5)

Under intervjuerna ställde vi frågan om det fanns funktioner i Winst som uppfattades svårhanterliga och vi fick genomgående två vanliga svar från respondenterna. Åtta av nio



respondenter tog upp att sökfunktionen brister och lika så svarade åtta av nio att det finns en viss problematik med leveranskvittens.

Respondenterna upplever att det är svårt att hitta produkter via sökfunktionen eftersom man måste veta det exakta sökordet som leverantören valt för sina produkter. Varan kan bära ett annat namn i systemet än vad beställaren i vardagligt tal benämner den med. Skriver beställaren inte in exakt rätt sökord i sökfunktion hittas inte varan i systemet. Dessutom måste sökordet vara korrekt stavat. Hittas inte varan av beställaren i systemet kan resultatet av det bli att beställningar görs på annat sätt än genom Winst, vilket ökar risken för att köp görs utanför ramavtalen.

Den överhängande problematiken med leveranskvittens verkar uppstå för de verksamheter som sysslar med beställning av tjänster eller beställning av livsmedel. Vid inköp av livsmedel i vikt är det högt sannolikt att den beställda kvantiteten avviker ifrån den mottagna kvantiteten. Ett exempel ges av en respondent:

*“Nu räcker det att det diffar på två hekto så måste jag göra om alltihop, och det gör det varje vecka. För jag menar, det är ju självklart om man köper 70 kilo kött, säger vi, och så väger det 70,2 kg, det blir alltid en sådan diff som måste gå in i systemet och ändras. Det borde gå att bara klicka i acceptera och så har du accepterat fakturan istället för att behöva gå in och ändra allting, då behöver jag ju fylla i alla de här raderna igen... Onödigt krångel!”*

(Respondent 7)

Respondenten förklarar vidare att alla sådana avvikelser måste hanteras manuellt genom att gå in i systemet och justera varje enskild vara. Eftersom det oftast blir en avvikelse när livsmedel beställs i vikt, vilket beställaren är medveten om redan när orden läggs, ses leveranskvittens som ett tidskrävande moment.

Tjänster beställs oftast på löpande räkning och det är därmed svårt att veta slutsumman redan när ordern läggs. Fakturabeloppet kommer därför inte heller stämma med beloppet på beställningen och justeringar måste göras. Vid tjänstebeställningar upplevs funktionen för leveranskvittens som helt överflödigt och som extra arbete. Flera av respondenterna har önskemål om att funktionen för leveranskvittens borde ses över. Detta gäller i synnerhet tjänstebeställningar och inköp av livsmedelsvaror, där beställarna i förväg är varse om att de

kommer uppstå avvikelser mellan beställning och levererad vara eller tjänst. Därtill yttras önskemål om att leverantörerna ska kunna skicka orderbekräftelse och information om lagerstatus direkt i systemet. Som det ser ut nu ringer eller skickar leverantörerna en orderbekräftelse via mail till beställaren utanför systemet.

#### 4.2.3 Tema 3 – Beställarnas inköpsbeteende

Under intervjuerna fick vi intrycket av att samtliga respondenter är välbekanta med stadens inköspolicy. Vår uppfattning är också att samtliga respondenter är måna om att följa gällande regelverk och agerar för organisationens bästa. Bland intervjudeltagarna varierade dock åsikterna om hur man gör det på bästa sätt.

Vid intervjuerna var beställningsmöjligheten att ringa till ramavtalsleverantören (istället för e-beställning via Winst) ett återkommande samtalsämne som togs upp av våra respondenter. Två av intervjupersonerna betonade noga att denna beställningsmöjlighet finns till för att varor ska kunna köpas in om något akut skulle hända, eller om chefen som har attestansvaret är sjuk eller på semester. Men i samtal med sju av nio respondenter kunde vi känna av att beställning via telefon är något mer vardagligt än vad de två intervjupersonerna gav anspråk till. Det framkommer under intervjusamtalen att det inte är ovanligt att inköp görs via telefon trots att de hade varit möjligt att använda sig av Winst. Många gånger görs det på grund av att beställning via Winst upplevs ta för mycket tid i anspråk och varan eller tjänsten behöver levereras inom kort. Tre respondenter uppgav att de genom att ringa till ramavtalsleverantören kan få ett snabbt besked kring varan eller tjänsten tillgänglighet. En respondent förklarar det på följande vis:

*“Jag är väldigt beroende av mina leveranser och ibland är det något som är slut, genom att ringa min säljare kan jag direkt få reda på om t.ex. kyckling finns eller om jag ska ta något annat. Beställer jag genom Winst måste jag kolla datorn hela tiden och vänta på besked som kan ta en dag eller två. Är varan sen avisad blir det väldigt kort tid för mig att ändra vad jag ska laga för mat till mina skolbarn.”*

(Respondent 7)

Därtill menade respondenterna att hen genom telefonkontakt med leverantören ibland erbjuds rabatterade priser och menade på att organisationen går miste om dessa rabatter ifall beställningen genomförs elektroniskt via Winst.

Utöver detta talar en annan respondent om att hen även ringer direkt till leverantören för att fakturahanteringen blir lättare:

*”Det går mycket fortare att ringa och lättare sen när jag gör fakturan, annars får jag göra den två gånger, först får jag göra beställningen i Winst och kontera den. Nu om jag ringer så gör jag ju fakturan direkt och skickar den till min chef. Det går dubbelt så fort och dubbelt så lätt. Men jag går ju inte utanför ramavtalet ändå, för det är ju dem jag ska handla av.”*

(Respondent 9)

När beställningen görs via telefon kommer fakturan in i Winst som en vild faktura. Vi tolkar respondentens svar som att ordermatchningen på det sättet kan undvikas och därav behöver respondenten inte justera beställningen vid avvikelser från fakturan.

En av respondenterna har omedvetet gjort ett köp utanför ramavtalen. Vid tidpunkten för köpet fann respondenten inte varan bland avtalen i Winst men vid ett senare tillfälle hittades varan i sökfunktionen när en annan benämning för produkten användes:

*”Vår rullvagn gick sönder och jag måste köpa en ny och den hittade vi först inte på något avtal. Och jag höll alltså på en halv dag, och jag måste ha en, men jag hittade ingen. Så nu hände det att jag köpte en jättedyr grej som visade sig finnas under ett annat namn.”*

(Respondent 8)

Tre av de tillfrågade intervjupersonerna berättar att de ibland måste göra köp utanför avtalen för att den aktuella varan eller tjänsten inte finns upphandlat bland de befintliga avtalen i Winst.

När vi ställde frågan om respondenterna hört eller sett någon ute i verksamheterna göra otillåtna inköp utanför befintliga ramavtal, berättade sju av nio att de har stött på detta. På följdfrågan om vad de tror kan vara anledningen till att sådana köp görs nämns följande anledningar:

- Inköparen kan ha den personliga uppfattningen att varor och tjänster på avtalen i Winst är dyra.
- Många tänker privatekonomi även när de är på arbetet.
- Kortsiktigt tänkande och brist på förståelse för att avtalen som finns samlade i Winst tar social och etisk hänsyn samt miljöhänsyn.
- Vissa rutiner på en del arbetsplatser gör att den gamla kulturen fortfarande lever kvar, inköpen görs av ren slentrian på samma sätt som alltid.

Därtill berättar två av respondenterna att de emellanåt handlar mindre varor såsom kaffe och fikabröd utanför de uppsatta avtalen, trots att de existerar avtal på varorna i Winst. Utöver ovan nämnda anledningar nämner dessa två respondenter även följande anledningar:

- Det är den snabba och enkla vägen.
- Man föredrar ett annat varumärke framför de som finns på ramavtalen.
- Inköpen kan därmed göras på ett och samma ställe. När beställningen istället genomförs via Winst kan flera leverantörer bli aktuella för köpet, vilket anses besvärligare än att gå direkt till butik för anskaffning.

#### **4.2.4 Tema 4 – Decentraliserad eller centraliserad inköpsverksamhet**

Bland de stadsdels- och fackförvaltningarna som vi valt ut varierar inköpsverksamheternas utformning. Gemensamt för våra valda förvaltningar är att det inom inköpsverksamheten finns verksamhetsnära beställare, administratörer, ekonomer, inköpssamordnare och chefer. Alla genomför emellanåt beställningar men i varierande utsträckning. De verksamhetsnära beställarna kan vända sig till övriga inom inköpsverksamheten för att få hjälp med inköp. Dessutom har Upphandlingsbolaget en stödjande och konsultativ roll gentemot stadens förvaltningar.

Fyra av nio respondenter förespråkar en decentraliserad inköpsfunktion av den anledningen att de anser beställansvaret ska ligga hos verksamhetsnära personal som bäst känner till verksamhetens behov:

*“Även om antalet beställare dragits ned, så tror jag ändå att de som ska beställa ska sitta i verksamheterna. Annars tror jag att det kommer bli så att det billigaste alternativet väljs, och billigast är inte alltid bäst.”*

(Respondent 4)

Vi tolkar det som att respondenterna menar att risken att det köps fel varor som inte passar ändamålet minskas om onödiga mellanhänder i inköpsledet undviks.

Tre respondenter föreslår att det borde avsättas särskild arbetstid för beställning och fakturahantering för beställare med andra huvudsakliga arbetsuppgifter utöver inköpsansvaret. På detta sätt drabbas inte beställarnas huvudsakliga arbetsuppgifter av inköpsansvaret. Därtill bör efterverkningar av detta bli att antalet felbeställningar minskas och avtalstroheten ökas som ett resultat av att beställarna får tid till att utföra arbetsuppgiften ordentligt utan distraktioner.

Fyra av nio respondenter ser fördelar med centralisering, vilket går i linje med stadens försök att få ner antalet inköpare som har andra huvudsakliga arbetsuppgifter utöver inköp. Det är främst sällanbeställarna som önskas få ned i antal eftersom det faktum att de går lång tid mellan varje beställning ökar risken för felaktigheter. En önskan att anställa personal som arbetar med inköp på 100% yttras bland respondenterna. De menar att det skulle minska antalet felaktiga köp. Att reducera antalet sällanbeställare och öka antalet personal som arbetar med inköp på heltid är inte bara en önskan utan något som också arbetas aktivt med av inköpssamordnarna inom förvaltningarna. Inköpssamordnarna gör bland annat stickprov där de följer upp vilka som bör och inte bör vara beställare, samt arbetar fram nya förslag och idéer på hur inköpsverksamheten skulle kunna utformas.

Två av de fyra respondenterna tyckte att det borde finnas en centraliserad inköpsavdelning, likt som det var förr innan decentraliseringsvågen svepte fram. Där skulle inköpskompetens samlas och personalen skulle utvecklas att bli riktiga inköpsspecialister:

*“Då hade det varit bara några superanvändare, tre fyra personer som hade haft stenkoll och det hade underlättat arbetet för oss också på ekonomiavdelningen.”*

(Respondent 6)

Övriga två ville inte ta centraliseringen lika långt utan de tyckte att utgångspunkten ska tas i den verksamhet som bedrivs och därefter utvärdera huruvida en centraliserad inköpsfunktion är möjlig. Bland yrken såsom kockar och måltidsbiträden vore det mindre lämpligt då de behöver vara inne i systemet och göra beställningar dagligen och att låta någon annan göra det skulle vara ineffektivt tidsmässigt. Förskolor är ett exempel på sådan verksamhet där dessa två respondenter ser möjligheten med inköpspersonal på heltid. Ett förslag de båda har är att förskolepedagoger inte ska ha inköpsansvar utan att det istället ska ligga hos en administratör. Förskolepedagogerna ska fortsätta kunna söka produkter i Winst och lämna en lista över vilka artiklar de behöver till administratören som sköter beställningen. En lösning som låter förskolepedagogerna behålla inflytande och delaktighet i inköpet samtidigt som beställning görs av en person som är specialiserad på att arbeta med inköp.

En av nio intervjupersoner hade ingen åsikt kring frågan.

## 5. Analys

### 5.1 Implementering av inköpssystem

Vi har observerat att en framgångsfaktor under implementeringen varit att *ledningen i Göteborgs Stad har varit positiva och initiativtagande* och aktivt deltagit i implementeringsprocessen. Dock verkar den positiva attityden inte nått hela vägen fram till verksamhetsnära personal som uppträdde till synes ganska skeptiska till förändringen. Således kan attityden kopplas till vilken hierarkisk nivå man befinner sig i organisationen. Utifrån våra iakttagelser under intervjuerna vill vi påstå att detta kan stamma från den decentraliserade strukturen och omfattande storleken på Göteborgs Stad som medför att ledningen befinner sig långt ifrån medarbetarna ute i verksamheten.

Å andra sidan har *budskapet om varför förändringen skett nått ut till alla nivåer i organisationen* då samtliga respondenter uppgett att de har förståelse för varför Winst införs. Därför kan ytterligare en förklaring till varför just den positiva inställningen inte spridit sig till alla nivåer behövas. Vi tolkar det som att den skeptiska inställningen hos några av intervjupersonerna härrör från en känsla av att bli misstrodda och kontrollerade av sina chefer. Dessa respondenter tycks uppleva att den ökade styrningen och kontrollen är missriktad och

skapar merarbete som en efterverkning av andra personers handlingar. Den främsta orsaken verkar dock vara att de nya arbetsrutinerna upplevs som mycket tidskrävande.

Alla systemanvändare har fått *utbildning kring Winst* och *gällande regelverk*. Till vilken grad användarna besitter inköps- och systemkompetens är emellertid svårt att svara på då varje enskild medarbetare trots allt själva ansvarar för hur väl de väljer att ta till sig den information som distribueras vid kurstillfällena. Vår tolkning är också att inköpssamordnarna, som ansvarat för informationsdelning om projektet BtB, från ett *tidigt skede informerat om kommande förändringar* till personal som påverkas av införandet.

Utrymme har getts varje stadsdels- och fackförvaltning att själva utveckla sin egen implementeringsstrategi. Detta har inneburit att ett stort ansvar för implementeringens resultat lagts på den projektansvarige i respektive förvaltning, vars arbete enligt vår mening hade underlättats av en enhetlig implementeringsstrategi. Sålunda är fem av teorins sju mest centrala framgångsfaktorer för en lyckad implementering av inköpssystem inom den offentliga sektorn, införlivade i Göteborgs Stads implementering av Winst. Framgångsfaktorerna som inte uppfyllts är: *personalens inställning* och *tydlig implementeringsstrategi*.

En utmaning under införandet av Winst har varit att verksamhetsnära beställare visar på *motstånd* till den nya tekniken, arbetsrutiner och ökad administrativ tid vid datorn som införandet inneburit. I vårt fall kan även en utmaning i att försäkra sig om *att användarna faktiskt använder sig av systemet* anses i och med motståndet och den skeptiska inställningen hos vissa av användarna. Dock verkar denna problematik ha avtagit med tiden. Samtliga av respondenterna beskriver att de lär sig systemet bättre med tiden och därav kan vi hävda att adoptionen även borde fortsätta öka på sikt. Flera av respondenterna menar att en utmaning varit att *organisationsstrukturen inte är anpassad till systemet*, och anser att implementeringen inte blivit lika omfattande om det hade funnits bättre förutsättningar. Följaktligen har vi utifrån teorin identifierat tre av fyra vanliga utmaningar vid införandet av inköpssystem, som även uppstått när Winst införts i Göteborgs Stad. En utmaning som inte tycks uppstått är: *lågt utbud av systemleverantörer*.

## 5.2 Inköpssystemets funktioner

Flera av systemegenskaperna respondenterna nämner kan kopplas till vad teorin betraktar som funktioner ett system behöver innehålla för att kategoriseras som ett välfungerande system. Resultatet visar att respondenterna är nöjda med attestfunktionen i Winst där order automatiskt skickas till rätt attestant på grund av den nya attesthierarkin. Den positiva effekten för användarna blir att det underlättar deras arbete och snabbar upp hanteringen av beställning och faktura. Enligt teorin är systemintegrationen en förutsättning för att inköpssystemet ska kunna nå sin fulla potential. Innan Winst infördes gjordes beställningar och fakturor i skilda system varmed införandet av Winst integrerar beställnings- och fakturahanteringsprocessen i en och samma systemlösning. Huruvida Winst integrerar väl med andra informationssystem kan vi inte svara på då det ligger utanför vår studies ramar.

Vi tolkar det som att intervjupersonerna ser fördelar med att informationen tack vare Winst samlas på ett ställe och stödjer beställaren i sitt inköpsbeslut genom att de kan överblicka sin inköpshistorik och sparar tidigare köp i mallar, vilket ger dem en referensram inför kommande köp. Vidare upplever vi det också som att Winst ger den ansvariga chefen ett bättre verktyg för att hålla koll på beställningar som görs i verksamheten. Numera hamnar fler av fakturorna på rätt kostnadsställe direkt vilket sparar tid för personalen som hanterar fakturor och medför kostnadsbesparingar för förvaltningen. Baserat på ovanstående kan man hävda att Winst innehar följande av de funktioner och egenskaper som teorin menar att ett välfungerande system ska bestå av: *godkännande av order, systemintegration, samlad information, beslutsstöd och kapitalförvaltning*.

Under intervjuerna framgick det att användarna hade svårt att hitta produkter i Winst. Sökfunktionen sades orsaka missnöje med dess snäva ord bas och som flertalet gånger påpekades gjorde den avtalssökningen mer tidskrävande. När sökningen på varor/tjänster krånglar händer det att beställaren får slut på tålamod och tid varmed en konsekvens kan bli att beställaren istället gör inköp utanför Winst. En nackdel vi kan identifiera utifrån respondenternas uttalanden är att Winst inte förser beställaren med information om varor och tjänsters tillgänglighet på ett effektivt sätt.

Flödet från beställning till betalning är automatiserat i Winst men fungerar bäst då order läggs på standardiserade produkter. Funktionen ordermatchning stannar upp flödet om systemet upptäcker avvikelser och vid tjänste- och livsmedelsbeställningar uppfattas det som ett



problem. Vid stora tjänstebeställningar från entreprenader finns inte alltid en beställning registrerad i systemet utan endast en faktura och det medför att helhetsbilden går förlorad. Vill förvaltningen få helhetsbilden behöver fiktiva beställningar göras, men frågan är om det merarbete som det innebär skapar mervärde. När livsmedel beställs i vikt är det mycket sannolikt att fakturan kommer differera från order vilket ger upphov till en problematik för flera av respondenterna som måste kvittera varje vara ytterligare en gång. Abonnemangslösningen är ett framsteg i systemutvecklingen som kan hantera differerande slutsummor och är uppskattad av medarbetarna. Vårt resultat visar att Winst brister i några av de egenskaper som kopplas till ett välfungerande system enligt teorin: *e-katalogen, rekvisition och orderhantering*.

### 5.3 Inköparens beslutsgrunder

Införandet av Winst präglas av långsiktigt tänkande där goda leverantörsrelationer ska medverka till ekonomiska vinningar och kvalitetsförbättringar på inköpta produkter. Detta går i linje med vad den moderna inköpsfilosofin strävar efter. Enligt teorin ska man genom goda leverantörsrelationer erhålla specialanpassade produkter och bättre priser. Dock ligger komplexiteten i det att systemet förutsätter en standardisering av varor och tjänster vilket hör till den klassiska filosofin. Vi kan utifrån våra intervjuer tolka det som att beställarna tappar kontakten med leverantörerna när beställningar ska göras elektroniskt. Även detta kan hänföras till den klassiska filosofin som inte prioriterar leverantörsrelationer. Därför vill vi hävda att systemet är uppbyggt efter den klassiska filosofins logik medan initiativet och iden med införandet hör till det tänk som den moderna inköpsfilosofin präglas av. Således uppstår en krock mellan iden med införandet och systemets påverkan på relationerna som kan antas minska möjligheterna att uppnå väntade effekter.

Vi har funnit beteendemönster som tyder på att beställarna vid otillåtna köp<sup>78</sup> grundar sina inköpsbeslut på personliga preferenser där priset, märke, bekvämlighet och tidsperspektivet är de mest avgörande kriterierna. Beställarna som vi intervjuat tycks samtliga vilja agera för verksamhetens bästa även när otillåtna köp sker. Enligt vår tolkning tänker beställaren att det som är bra för mig själv också gynnar organisationen. Det beställaren missar att ta i bejakelse

---

<sup>78</sup> Värt att påpeka är dock att otillåtna inköpen som det handlar om under våra intervjuer endast uppgår till relativt små summor och det kan därtill även antas att inköp som görs till högre summor med mycket stor trolighet karaktäriseras av större noggrannhet och kontroll. Nämnvärt är också att det blir tydligt under intervjuerna att största delen av inköpen går i linje med organisationens preferenser.

vid den här typen av köp är att inköpen då inte täcks av eventuella garantier och sociala- och miljöhänsyn som avtalen i Winst erbjuder. Organisationen vill att beställarna ska handla på avtalen i Winst eftersom dessa kvalitéer inte kan garanteras om inköpen görs från en annan leverantör. Därav förefaller vår tolkning bli sådan att de beställare som gör otillåtna inköp medverkar till ett dysfunktionellt beteende inom organisationen eftersom beställarens och organisationens preferenser inte överensstämmer. Att det görs otillåtna inköp kan förklaras av teorin som menar att människan väljer att maximera den personliga nyttan.

Vidare ska ett dysfunktionellt beteende kunna förhindras genom att organisationen skapar tydliga regler och rutiner alternativt förlitar sig på professionella inköpare. I Göteborgs Stad finns tydliga riktlinjer för hur inköp ska göras och numera även Winst som standardiserar rutinerna vilket minimerar felaktiga inköp. Dock visar vårt resultat att reglerna emellanåt undgås samt att beställarna ibland undviker använda systemet vilket ger utrymme för tolkningar och egna preferenser som beslutsunderlag. Ett dysfunktionellt beteendemönster har därmed inte kunnat motverkas helt genom denna åtgärd. Det talar för att det andra alternativet, det vill säga professionella inköpare, kan vara en möjlighet att begrunda för att motverka att inköp görs utifrån personliga preferenser och på så vis öka avtalstroheten.

Vidare stämmer beställarnas beteendemönster enligt teorin bra överens med den typ av beteenden som privatpersoner har när de fattar beslut som konsumenter och liknar i mindre utsträckning karaktärsdragen för den professionella inköparen, med hänvisning till tabell 1 s. 12. Detta kan ses som att beställarkompetensen i Göteborgs Stad kan behöva finslipas något.

#### **5.4 Organisationsutformning och dess inverkan på inköp**

I teorin har vi redogjort för den centraliserade och den decentraliserade organisationsutformningens respektive karaktärsdrag. I Göteborgs Stad är organisationsutformningen decentraliserad. Det betyder att inköpen görs av verksamhetsnära personal som ofta ansvarar för andra arbetsuppgifter utöver inköp och att det interna samarbetet är prioriterat. Detta i syfte att anskaffningen av varor och tjänster ska vara nära anknuten till slutanvändarna som följaktligen bör besitta störst kännedom om den aktuella verksamhetens verkliga behov.

Bland de stadsdels- och fackförvaltningar som vi valt ut i vår studie har varje enhetschef möjlighet att själv lägga upp sin inköpsverksamhet på det sättet de finner mest lämpligt för sin avdelning, vilket leder till en varierande inköpsstruktur bland förvaltningarna. Gemensamt för alla förvaltningarna är att det ute i verksamheterna finns ett stort antal beställare som arbetar med inköp vid sidan av deras huvudsakliga arbetsuppgifter. Det finns också administratörer som i olika stor utsträckning assisterar beställarna ute i verksamheterna med inköpen. Administratörernas inblandning tycks vara sammanlänkat med den inhandlade varan eller tjänstens komplexitet och orderstorlek. Därtill är det Upphandlingsbolaget som svarar för den samordnade upphandlingen i staden och har därav nära kontakt med inköpssamordnarna på förvaltningarna som handlar på avtalen. Beställarna har bland annat även möjlighet att kontakta Upphandlingsbolaget vid frågor rörande avtalen i Winst. Det interna samarbetet sker på så vis mellan chefer, inköpsamordnare, administratörer, upphandlingsbolaget och beställare (som ofta även är slutanvändare). Således kan vi tydligt se den decentraliserade organisationsutformningens klassiska karaktärsdrag i Göteborgs Stad.

Dock tolkar vi det som att införandet av Winst medfört att inköpsverksamheten utvecklats mot en mer centraliserad form. Det kan förklaras av att inköpen till stor del styrs av utbudet i Winst och att Winst blivit den centrala (webbaserade) platsen för inköp, vilket vi anser innebär att inköpsverksamheten centraliserats något. I och med implementeringen av Winst har stadens stadsdels- och fackförvaltningar även behövt se över sin inköpsfunktion och alternera den för att den ska fungera ihop med det nya arbetssättet Winst innebär. Som en följd av detta har beställarantalet i staden reducerats, vilket också är tecken på att centralisering ägt rum till viss mån. Enligt teorin är en konsekvens av den decentraliserade formen att beställarnas inköpskompetens blir lägre, på grund av att de inte är specialiserade på inköpsarbete. Centraliseringen med ett reducerat antal sällanbeställare och ökat antal inköpare på heltid är enligt vår uppfattning därav, med stöd av teorin, ett steg mot ökad professionalitet inom stadens inköpsverksamheter. Dock är centraliseringen inte fullständig och utifrån våra tolkningar är det inte heller möjligt eller önskvärt i Göteborgs Stad. Åsikterna kring diskussionen om en decentraliserad eller centraliserad organisationsform är splittrade bland våra intervjupersoner. Vi tolkar det därför som att det i Göteborgs Stad istället handlar om att hitta en balans för att ta del av båda organisationsformernas fördelar. Vidare finner vi också att åsikterna kan skilja sig åt av den orsaken att inköpsverksamheterna är uppbyggda på olika sätt. Den kultur och värderingar som finns på enheten reflekteras och förs över på de anställda och det bör för bästa resultat tas i beaktande när inköpsverksamheten förändras.

## 5.5 Diskussion

Genom att analysera empirin utifrån vårt teoretiska ramverk har vi kunnat identifiera både positiva och negativa effekter som systemanvändarna upplever att en sammanslagning av inköps- och fakturahanteringsprocesser i ett och samma system medfört för dem. Vidare har vi även kunnat belysa de bakomliggande orsakerna.

Ur systemanvändarnas perspektiv är upplevda fördelar i arbetet; ökad spårbarhet, möjlighet till en helhetsbild, beslutsstöd åt beställarna, effektivisering av administratörernas arbete, ökad kontroll och bättre överblick över verksamheternas totala kostnader för enhetscheferna. De bakomliggande orsakerna till ovannämnda fördelar är att processen görs i ett system, att statistik samlas på ett ställe och att tidigare manuellt genomförda moment automatiseras. De nackdelar som framträder tydligast är att förfarandet är tidskrävande, försämrar leverantör-köpare-relationer, genererar en känsla av bevakning och misstrohet, ökad byråkrati och merarbete. Här förefaller de bakomliggande orsakerna vara fler moment i inköpsprocessen, den decentraliserade organisationsformen, otillräcklig beställarkompetens och datavana hos verksamhetsnära personal samt att systemet inte är anpassat till inköpens varierande natur och att det finns brister i en del av systemets funktioner.

Vårt empiriska material visar på en inre motstridighet och pekar i olika riktningar. Å ena sidan lyfter materialet fram att införandet överlag har positiva effekter för personal som har ett administrativt yrke samtidigt som införandet å andra sidan verkar generera fler negativa effekter än positiva för personal med andra huvudsakliga arbetsuppgifter utöver inköp. Vi har försökt hantera den här komplexiteten genom att ta fasta i gemensamma mönster i intervjupersonernas svar för att finna nyckelord som leder oss till effekterna.<sup>79</sup> Flera av respondenterna har svårt att se direkta fördelar med systemet som skulle kunna generera ett mervärde. Denna problematik syns främst hos de som gör tjänstebeställningar och inköp av livsmedel i vikt. Det kan enligt teorin förklaras med att systemet saknar och brister i en del av de funktioner som karaktäriseras av ett välfungerande system.<sup>80</sup>

Det teoretiska ramverket har fungerat som ett hjälpmedel för att identifiera effekter och orsaker. För att utvidga vår förståelse och hitta ytterligare förklaringar kommer vi nu koppla vår empiri och teori till forskningen. Den tidigare forskningen är väldigt fördelsorienterad och

---

<sup>79</sup> Ekengren & Hinnefors, 2012, s. 92

<sup>80</sup> Neef, 2001, s. 48f

nackdelar nämns sällan. I vårt material framträder flertalet nackdelar och det skiljer sig till viss del från den tidigare forskningens resultat. Enligt Fredholm är en nackdel att personal till följd av att e-handel introduceras kan förlora sina arbeten. Detta ser vi inga tecken på i Göteborgs Stad trots att sällanbeställarantalet reducerat. Snarare öppnar införandet upp för fler arbetstillfällen då man syftar till att anställa fler inköpare på heltid medan beställarna fortsätter med sitt arbete fast med en arbetsuppgift färre. Vidare menar Fredholm att implementeringen medför höga initiala kostnader för organisationen.<sup>81</sup> Vårt material visar att införandet i Göteborgs Stad har krävt mycket resurser i form av både personal och tid dock kan vi inte visa några exakta siffror på hur mycket införandet har kostat. Forskningen antyder onekligen att Winst som ett webbaserat inköpssystem är den mest kostnadseffektiva tjänsten som finns tillgänglig idag.<sup>82</sup>

Flera av intervjupersonerna upplevde att systemet och Göteborgs Stads decentraliserade organisationsform inte fungerade bra ihop och att det orsakade en tung arbetsbörda då mycket måste förändras. Detta kan förklaras av att själva grundtanken med att införa ett system som Winst är just att skapa förändring och att värdet och nyttan blir större av den anledningen att den befintliga organisationsformen skiljer sig från systemets centraliserande egenskaper.<sup>83</sup> Därtill har vi konstaterat att beställare som gör otillåtna inköp agerar mer som konsumenter än som professionella inköpare i linje med organisationens preferenser.<sup>84</sup> Vilket förklaras av teorin att människan är nyttomaximerande och vidare ger teorin en lösning i form av att förlita sig på professionella inköpare.<sup>85</sup> Det går även i linje med utvecklingen mot en till synes mer centraliserad form.

## 6. Avslutande kommentarer

Syftet med vår studie har varit att undersöka hur systemanvändarna i kommuner påverkas av att hantera beställningar och fakturor i samma system. Vi avsåg belysa vilka eventuella positiva och negativa effekter användarna upplever att det medfört i deras vardagliga arbete och vilka orsaker som ligger till grund för effekterna. För att uppnå syftet med vår studie och finna svar till forskningsfrågan konstruerade vi fyra frågeställningar.

---

<sup>81</sup> Fredholm, 2002, s. 105ff

<sup>82</sup> Tai, Ho & Wu, 2009, s. 5397f

<sup>83</sup> Magnusson & Olsson, 2008, s. 25; Subramaniam & Shaw, 2002, s. 31; 36

<sup>84</sup> Van Weele, 2014, s. 23

<sup>85</sup> Falkman, 2000, s. 137ff

Nedan följer en kort sammanfattning av våra slutsatser i förhållande till respektive frågeställning.

### 1. Hur genomfördes/uppfattades implementeringen av det fullskaliga systemet?

Då implementeringen uppfyllde fem av de sju framgångsfaktorerna som återfanns i Vaidya, Sajeev och Callenders teori<sup>86</sup> kan implementeringen anses vara lyckad, men samtidigt har den kantats av vanliga utmaningar. Resultatet tyder dock på att dessa utmaningar verkar lösa sig med tiden.

### 2. Vad tycker användarna om systemets funktioner?

Materialet var motstridigt. Funktionerna upplevdes dock generellt som bristfälliga och många av respondenterna menade att systemet inte var anpassat för den typ av inköp de utför och det skapade ett merarbete som inte genererade något mervärde. Detta kan förklaras med att systemet inte har de funktioner som enligt Neefs teori<sup>87</sup> behövs för att det ska anses vara välfungerande.

### 3. Hur grundar inköparen sitt inköpsbeslut efter införandet?

Vi kan se att inköparen tenderar att grunda sina inköpsbeslut på personliga preferenser.<sup>88</sup> Beställarna agerar med andra ord främst som konsumenter snarare än professionella inköpare i en organisation.<sup>89</sup> Systeminförandet har därmed inte kunnat komma åt problematiken med otillåtna inköp och det dysfunktionella beteendet lever delvis kvar.

### 4. Vilken inverkan har systemet på organisationsutformningen och vad innebär det för användarna?

Systemet medför att organisationen går mot en mer centraliserad form.<sup>90</sup> För användarna innebär detta att en del inte längre kommer ha inköpsansvar och kan i större utsträckning fokusera på sina huvudsakliga arbetsuppgifter.

Inom våra fyra teman som bygger på frågeställningarna ovan har vi funnit tydliga och återkommande svar bland respondenterna. Därmed kan vi nu svara på vår övergripande forskningsfråga.

---

<sup>86</sup> Vaidya, Sajeev & Callender, 2006, s.82ff

<sup>87</sup> Neef, 2001, s.48f

<sup>88</sup> Falkman, 2000, s.137ff

<sup>89</sup> van Weele 2014, s. 23

<sup>90</sup> Gadde & Håkansson, 1998, s. 31, 184

### *Hur påverkas systemanvändarna av att kommunen träder in i fullskalig e-handel?*

Vi har kunnat identifiera både fördelar och nackdelar med att ha inköps- och fakturahantering i ett och samma system. De med administrativt yrke upplever mest positiva effekter medan verksamhetsnära personal som ansvarar för andra arbetsuppgifter utöver inköp snarare upplever fler negativa effekter. Den fullskaliga e-handeln underlättar arbetet för anställda med i huvudsak administrativt yrke. Medan den verksamhetsnära personalen å andra sidan får det mer komplicerat i och med den ökade administrationen och byråkratin som tar mycket av deras tid. De upplever även att de tappar den personliga kontakten med leverantörerna och att den ökade kontrollen och styrningen krymper deras utrymme och frihet i inköpet. Påverkan på cheferna blir att de får ett bättre verktyg att styra och överblicka sin verksamhet med. Det som är gemensamt för alla intervjudeltagarna, oavsett yrkesbefattning, är att införandet har tagit mycket tid och resurser i anspråk. Flera av intervjudeltagarna menar att Winst medfört merarbete. Förbättringar och anpassningar behöver därför göras för att systemet ska generera mervärde istället för merarbete inom alla organisationens användningsområden.

Slutligen kan vi konstatera att den upplevda nyttan av fullskaliga e-handeln varierar beroende på vilken nivå i organisationen som systemanvändaren befinner sig. Trots att den fullskaliga e-handeln kan ha potential att effektivisera och skapa mervärde måste nyttan av att införa ett sådant här system vägas noga mot de eventuella negativa konsekvenserna som det kan medföra för den personal som faktiskt ska använda systemet. Det är även viktigt att hålla i åtanke att resultatet av denna studie inte nödvändigtvis kan generaliseras till andra kommuner, förvaltningar eller organisationer. Samtliga av de valda intervjupersonerna är systemanvändare av Winst i Göteborgs Stad men skiljer sig åt på det vis att de tillhör olika yrkesgrupper.<sup>91</sup> Detta trodde vi från början skulle bli en styrka i frågan om generalisering. Dock uppstod en viss svårighet med att dra generella slutsatser utan att skilja de olika personaltyperna åt. Därför är det viktigt att reflektera över om vi kanske borde koncentrerat oss på endast en personalgrupp istället. Å andra sidan tyder det faktum att vi såg gemensamma nämnare och mönster i intervjudeltagarnas svar på att resultaten är tillförlitliga och att en rimlig generaliserbarhet ändå är uppnåbar. För att testa generaliserbarheten av vårt resultat vore det exempelvis intressant att i framtida studier genomföra en större undersökning där man samlar in kvantitativ data. Med hjälp av data från en surveyundersökning och

---

<sup>91</sup> Ekengren & Hinnfors, 2012, s.42

insamling av statistik skulle man kunna testa om resultatet blir likadant med en kvantitativ metod som med vår kvalitativa metod.



## Referenslista

### Skriftliga källor

#### Litteratur

- Axelsson, B., & Laage-Hellman, J. (1991). *Inköp – en ledningsfråga*. Stockholm: Mekanförbundets förlag.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Ekgren, A-M., & Hinnfors, J. (2012). *Uppsatshandbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Falkman, P. (2000). *Redovisningsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Fredholm, P. (2002). *Elektroniska affärer*. Lund: Studentlitteratur.
- Dykert, L., Ivarsson, P., & Widman, E. G. (2002). *e-business – för tillväxt och lönsamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Gadde, L-E., & Håkansson, H. (1998). *Professionellt inköp*. Lund: Studentlitteratur.
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2008). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Neef, D. (2001). *e-Procurement – From strategy to implementation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- Schary, P. B. & Skjøtt-Larsen, T. (2001). *Managing the global supply chain*. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.
- van Weele, A. J. (2014). *Purchasing & supply chain management*. Andover: Cengage Learning.

#### Artiklar

- Croom, S., & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: Experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(2007), 294-303. [doi:10.1016/j.pursup.2007.09.015](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.09.015)
- Narasimhan, R., & Das, A. (2000). An empirical examination of sourcing's role in developing manufacturing flexibilities. *International Journal of Production Research*, 38(4), 875-893. [doi:10.1080/002075400189202](https://doi.org/10.1080/002075400189202)

Huntgeburth, J. C., Steininger, D. M., Parasie, N. P., & Veit, D. J. (2012). Increasing the Adoption of E-Procurement Services at the Municipal Level. *E-Service Journal*, 8(3), 3-23. doi:10.2979/eservicej.8.3.3

Presutti Jr., W. D. (2003). Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(2003), 219-226. doi:10.1016/S0019-8501(02)00265-1

Subramaniam, C., & Shaw, M. J. (2002). A Study of the Value and Impact of B2B E-Commerce: The Case of Web-Based Procurement. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(4), 19-40. doi:10.1080/10864415.2002.11044245

Tai, Y-M., Ho, C-F., & Wu, W-H. (2009). The performance impact of implementing web-based e-procurement systems. *International Journal of Production Research*, 48(18), 5397-5414. doi:10.1080/00207540903117915

Vaidya, K., & Campbell, J. (2014). Multidisciplinary approach to defining public e-procurement and evaluating its impact on procurement efficiency. *Information Systems Frontiers*. doi:10.1007/s10796-014-9536-z

Vaidya, K., Sajejev, A. S. M., & Callender, G. (2006). Critical factors that influence e-procurement implementation success in the public sector. *Journal of public procurement*, 6(1&3), 70-99.

Wirtz, B., Lütje, S., & Schierz, P. G. (2010). An Empirical Analysis of the Acceptance of E-Procurement in the German Public Sector. *Journal of Public Administration*, 33(1), 26-42. doi:10.1080/01900690903188768

## Dokument

Konkurrensverket. (2014). *Siffror och fakta om offentlig upphandling. Statistik om upphandlingar som genomförts under 2013*. Stockholm: Konkurrensverket.

Sveriges Kommuner och Landsting. (2013). *Införande av e-handel och e-fakturering i kommuner och landsting. Enkätundersökning 2013*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

## Elektroniska källor

Central Utbildning. (2014). Beställning till betalning i Winst. Hämtad 2015-04-22, från [https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret\\_nekk/PageLibraryC1257AC20054E67D.nsf/h\\_Toc/68B64E69FBCAA349C1257C9900297B31/\\$FILE/BtB\\_Central%20Utbildning%20pass%203%20E.pptx](https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret_nekk/PageLibraryC1257AC20054E67D.nsf/h_Toc/68B64E69FBCAA349C1257C9900297B31/$FILE/BtB_Central%20Utbildning%20pass%203%20E.pptx).

Ekonomistyrningsverket. (2014). *Effektivare inköp med e-handel*. Hämtad 2015-04-29, från <http://www.esv.se/amnesomraden/E-handel/Effektivare-inkop-med-e-handel/>

Ekonomistyrningsverket. (2014). *Formella krav*. Hämtad 2015-04-29, från <http://www.esv.se/amnesomraden/E-handel/Formella-krav/>

Ekonomistyrningsverket. (2014). *Standarder för e-handel*. Hämtad 2015-05-05, från <http://www.esv.se/amnesomraden/E-handel/Standarder-for-e-handel/>

Göteborgs Stad. (2012). Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad. Hämtad 2015-03-23, från [http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/planer-styrdokument/styrande-dokument-i-goteborgs/sok-styrande-dokument!/ut/p/z1/hZBLT8MwEIR\\_CwcfidfNwwkXID5SiqoiCNA2I8hJnIeS2JHtUMGvJxUSEoiKva1mZ7Tf4AQfcCLYW1Mx00jBumk\\_Jl46m8OjPsych-JvIh81uN78L1msSExfv\\_ztIjhuTAj4OPnpRX9AcYwTnBSy4R8edriY23McIMAwel0cq1KGp5JVvmaXiULBDEhhW644VoRKVbKYxU3CDYbmIer1y1mvU1N7pmosphiyCSqmTGCEvoEsEU7PkBhdVy4ZFVRlglMjMpeHSAXBC11IFtw8DF0uZjz0XBt\\_jpMI665T3Flgu9YB6AbUde2bbIjz7C0Vm-xVOFC-54soa1VTrN8VYZz8hSqnSRrRyYIqn4zCc\\_-zOKNepzOsvSQ-ya\\_J3BH\\_111IbfPiVi4f-8PFc9ntfh1efqEtUSQ!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/planer-styrdokument/styrande-dokument-i-goteborgs/sok-styrande-dokument!/ut/p/z1/hZBLT8MwEIR_CwcfidfNwwkXID5SiqoiCNA2I8hJnIeS2JHtUMGvJxUSEoiKva1mZ7Tf4AQfcCLYW1Mx00jBumk_Jl46m8OjPsych-JvIh81uN78L1msSExfv_ztIjhuTAj4OPnpRX9AcYwTnBSy4R8edriY23McIMAwel0cq1KGp5JVvmaXiULBDEhhW644VoRKVbKYxU3CDYbmIer1y1mvU1N7pmosphiyCSqmTGCEvoEsEU7PkBhdVy4ZFVRlglMjMpeHSAXBC11IFtw8DF0uZjz0XBt_jpMI665T3Flgu9YB6AbUde2bbIjz7C0Vm-xVOFC-54soa1VTrN8VYZz8hSqnSRrRyYIqn4zCc_-zOKNepzOsvSQ-ya_J3BH_111IbfPiVi4f-8PFc9ntfh1efqEtUSQ!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stad. (2014). *Förvaltningsplan E-handel*. Hämtad 2015-05-22, från [http://www4.goteborg.se/prod/sk/koncernredovisningen/verksamhetshandbok/vhandbok.nsf/8831d344796a5abdc1256bce0042d1a4/c8e58e0726a9e165c1257d6900289afb/\\$FILE/FP%20Winst%202015-2017.pdf](http://www4.goteborg.se/prod/sk/koncernredovisningen/verksamhetshandbok/vhandbok.nsf/8831d344796a5abdc1256bce0042d1a4/c8e58e0726a9e165c1257d6900289afb/$FILE/FP%20Winst%202015-2017.pdf)

Göteborgs Stad. (2015). *Kommunens organisation*. Hämtad 2015-04-09, från [https://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziAwy9Ai2cDB0N\\_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffydAoz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhQx-vEoiMIwHtki\\_YLc0FAAR7aNaQ!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffydAoz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhQx-vEoiMIwHtki_YLc0FAAR7aNaQ!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stad. (2015). *Tjänstebeskrivning e-handel*. Hämtad 2015-07-09, från [http://www4.goteborg.se/prod/sk/koncernredovisningen/verksamhetshandbok/vhandbok.nsf/8831d344796a5abdc1256bce0042d1a4/f989109bb282c6e9c1257d690028c541/\\$FILE/Tjanstebeskrivning%20e-handel.pdf](http://www4.goteborg.se/prod/sk/koncernredovisningen/verksamhetshandbok/vhandbok.nsf/8831d344796a5abdc1256bce0042d1a4/f989109bb282c6e9c1257d690028c541/$FILE/Tjanstebeskrivning%20e-handel.pdf)

Göteborgs Stad. (2015). *Winst Handbok för administratörer. Förvaltningar - bolag*. Hämtad 2015-06-15, från <http://www.ekonomihandbok.goteborg.se/prod/sk/koncernredovisningen/verksamhetshandbok/vhandbok.nsf/8831d344796a5abdc1256bce0042d1a4/310b35f4b4a4e77dc1257d5f002c8bcd!OpenDocument>

Göteborgs Stad NEKK-projektet. (2015). *Nytt Ekonomikoncept i Göteborgs Stad*. Hämtad 2015-05-20, från [https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret\\_nekk/PageLibraryC1257ACD00440FA0.nsf/h\\_Toc/92be13faec1b58390525670800167238/?OpenDocument#{type=0&unid=92BE13FAEC1B58390525670800167238}](https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret_nekk/PageLibraryC1257ACD00440FA0.nsf/h_Toc/92be13faec1b58390525670800167238/?OpenDocument#{type=0&unid=92BE13FAEC1B58390525670800167238})

Göteborgs Stad Social resursförvaltning. (2014). *Inköpshandbok Social resursförvaltning*. Hämtad 2015-04-22, från [http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/657962E122430703C12577F40054D471/\\$File/0463\\_10\\_Bilaga\\_Inkopshandbok.pdf?OpenElement](http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/657962E122430703C12577F40054D471/$File/0463_10_Bilaga_Inkopshandbok.pdf?OpenElement)

Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget. (2009). *Upphandlingsbolagets nya webbaserade inköpssystem – Winst*. Hämtad 2015-05-15, från [http://uhb.goteborg.se/admin/bildbank/uploads/Dokument/Information\\_om\\_Winst.pdf](http://uhb.goteborg.se/admin/bildbank/uploads/Dokument/Information_om_Winst.pdf)

Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget. (2014). *Hållbar upphandling 2014. Göteborgs Stads Upphandlings AB:s hållbarhetsredovisning*. Hämtad 2015-06-30, från [http://uhb.goteborg.se/admin/bildbank/uploads/Dokument/Upphandlingsbolagets\\_hallbarhetsredovisning\\_2014\\_webb.pdf](http://uhb.goteborg.se/admin/bildbank/uploads/Dokument/Upphandlingsbolagets_hallbarhetsredovisning_2014_webb.pdf)

Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget. (2014). *Inköpsprocessen i Göteborgs Stad*. Hämtad 2015-04-09, från [http://uhb.goteborg.se/for\\_inkopare\\_inkopsprocessen/](http://uhb.goteborg.se/for_inkopare_inkopsprocessen/)

Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget. (2015). *Ägardirektiv*. Hämtad 2015-04-09, från [http://uhb.goteborg.se/foretaget\\_agardirektiv/](http://uhb.goteborg.se/foretaget_agardirektiv/)

Göteborgs Stad Upphandlingsbolaget. (2015). *Winst – från beställning till betalning*. Hämtad 2015-03-22, från [http://uhb.goteborg.se/foretaget\\_agardirektiv/](http://uhb.goteborg.se/foretaget_agardirektiv/)

NEKK Nytt Ekonomikoncept. (2013). *Projektplan*. Hämtad 2015-06-17, från [https://quickr.goteborg.se/servlet/QuickrSupportUtil?type=quickrdownload&key=/LotusQuickr/stadsledningskontoret\\_nekk/PageLibraryC1257AC20054B607.nsf/0/3A09EEE78D082D26C1257B57004205E2/\\$file/NEKK\\_Projektplan\\_NEKK\\_A.pptx](https://quickr.goteborg.se/servlet/QuickrSupportUtil?type=quickrdownload&key=/LotusQuickr/stadsledningskontoret_nekk/PageLibraryC1257AC20054B607.nsf/0/3A09EEE78D082D26C1257B57004205E2/$file/NEKK_Projektplan_NEKK_A.pptx).

NEKK Nytt Ekonomikoncept. (2014). *Utformningsprinciper – Beställning till betalning i Winst*. Hämtad 2015-06-17, från [https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret\\_nekk/PageLibraryC1257AC20054E67D.nsf/h\\_Toc/AC03ED62AC6EBEEBC1257D01003645E7/\\$FILE/NEKK\\_BtB\\_Utformningsprinciper\\_%20fl%C3%B6den\\_B.pptx](https://quickr.goteborg.se/LotusQuickr/stadsledningskontoret_nekk/PageLibraryC1257AC20054E67D.nsf/h_Toc/AC03ED62AC6EBEEBC1257D01003645E7/$FILE/NEKK_BtB_Utformningsprinciper_%20fl%C3%B6den_B.pptx).

SFTI. (2015). *Om e-handel*. Hämtad 2015-05-06, från <http://sfti.se/omehandel.1814.html>

SFTI. (2015). *Översikt av SFTI:s affärsprocesser*. Hämtad 2015-05-06, från <http://sfti.se/omehandel/oversiktavsftisaffarsprocesser.1867.html>

## Lagtext

SFS 2007:1091. *Lag om offentlig upphandling*. Stockholm: Finansdepartementet.

## Bilaga 1 – Intervjuguide

### Inledande frågor:

1. Bakgrundsfrågor: vem är du? Vilka arbetsuppgifter har du? Utbildningsbakgrund?
2. Har du ett Winst-körkort?
3. Hur många gånger i veckan använder du Winst? Vad använder du Winst till? Till exempel: beställningar, attest, fakturagranskning, förnyad konkurrensutsättning.

### Tema 1 – Implementeringen av Winst:

4. Vilken roll har du haft vid införandet?
5. Fick alla användare utbildning?
6. Tycker du att du har erhållit tillräckligt med systemkunskaper från de utbildningar som hållits? Kunskaper kring inköpsprocessen samt lagar och regler?
7. Känner du att du skulle vilja delta i någon ytterligare utbildning?
8. Hur har införandet av Winst påverkat ditt arbetssätt och rutiner?
9. Hur har attityderna ute i verksamheterna gentemot systemet sett ut? Har det funnits motivation för förändring?
10. Hur såg tids- och kostnadsbudgeteringen ut och hur föll den ut?

### Tema 2 – Funktionaliteter i Winst:

11. Vad tycker du om det nya systemet? Dess funktioner?
12. Är systemet användarvänligt?
13. Är det något med funktionerna som uppfattas svårhanterligt?

### Tema 3 – Beställarnas inköpsbeteende:

14. Hur bestämmer du vilken leverantör du ska använda vid ett inköp till verksamheten?
15. Tycker du att det finns tillfällen då det är lämpligt att vända sig till annan leverantör än de som kommunen har avtal med?
16. Händer det att du istället för att använda Winst gör något av följande:
  - ringer lämplig leverantör?
  - beställer via leverantörs hemsida?
  - köper varan direkt i butik?
17. Vilka skäl finns det till att inte använda Winst vid beställning?
18. Täcker avtalen i Winst de behov av varor och tjänster som finns? Tycker du att varor erhåller hög kvalitet? Är varor standardiserade?

### Tema 4 – Decentraliserad eller centraliserad inköpsverksamhet:

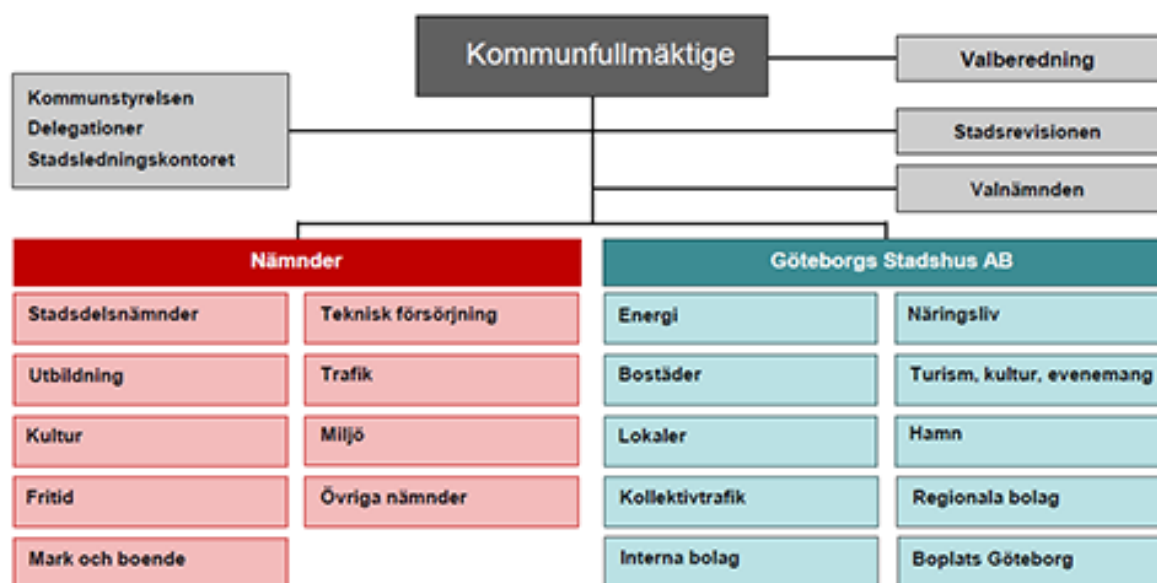
19. Hur verksamheternas inköpsfunktioner reagerat på anpassningen sig till det nya systemet och de nya rutinerna?
20. Centraliserad eller decentraliserad organisationsutformning? Vad föredras?

### Avslutande frågor:

21. Så här i efterhand hur tycker ni implementeringen gått över lag? Vilka lärdomar kan dras?

## Bilaga 2 – Göteborgs Stad – Organisation

Göteborg är Sveriges näst största stad med drygt en halv miljon invånare. Organisationen består av både förvaltningar och bolag och staden har en total omsättning på 34 miljarder kronor per år och närmare 50 000 anställda. Det högst beslutande organet i kommunen är kommunfullmäktige. Under kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen och stadsledningskontoret. Göteborgs Stad har tio stadsdelsförvaltningar, 21 fackförvaltningar och en rad bolag som utgör och bedriver merparten av den kommunala samhällsservicen för stadens invånare.



Figur 2 – Organisationsschema för Göteborgs Stad<sup>92</sup>

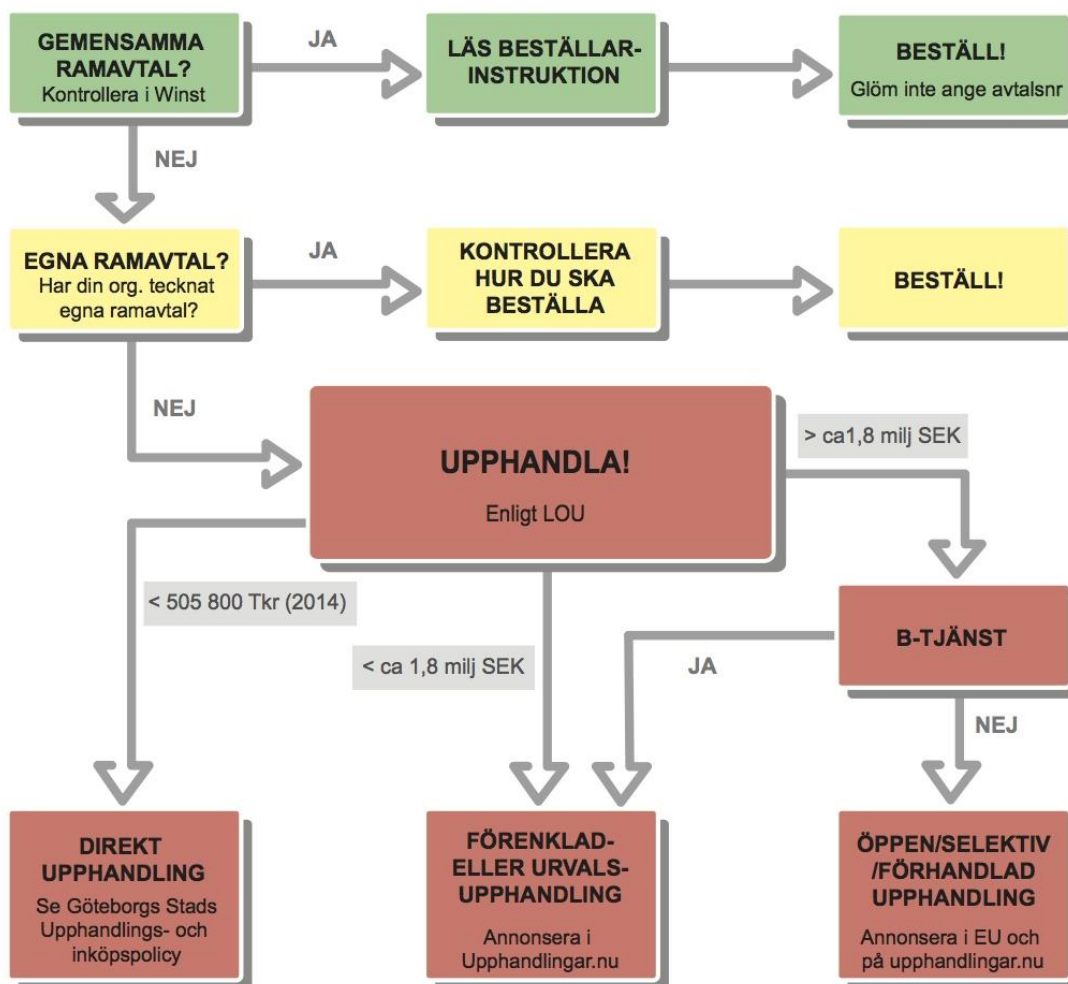
Staden är indelad i tio geografiska områden, vilka bildar var sin stadsdel som är politiskt styrd av sin stadsdelsnämnd. Stadsförvaltningarna ansvarar för den kommunala servicen för respektive stadsdel, bland annat äldreomsorg, bibliotek och skola. Fackförvaltningarna står för verksamhet som berör hela staden såsom stadsbyggnad, trafik, kultur och miljö och är i sin tur styrd av varsin facknämnd. Bolagen som ägs av Göteborgs Stadshus AB bedriver allmännyttig verksamhet med ett kommunalt ändamål och verkar inom områden som är till nytta för kommunens invånare.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Göteborgs Stad, "Kommunens organisation", 2015

<sup>93</sup> Ibid

## Bilaga 3 – Göteborgs Stad – Inköpsprocess

Här följer en beskrivning av hur anställda i Göteborgs Stad ska gå tillväga vid anskaffning av varor och tjänster. Figur 3 ger en förenklad bild av stadens inköpsprocess och beskriver de övergripande stegen från att ett behov uppstår till att en order läggs.



Figur 3 – Göteborgs Stads inköpsprocess.<sup>94</sup>

Inköpsprocessen inleds med att ett behov av en vara eller tjänst identifieras, därefter kontrolleras om varan eller tjänsten finns tillgänglig i verksamhetens egna avtal eller på kommunens ramavtal. Det finns tre olika förfaranden att tillgå vid inköp och det tillvägagångssätt som ska väljas bestäms av följande faktorer:

1. Det finns ramavtal i Winst
2. Verksamheten har ett eget avtal
3. Det saknas både ramavtal och egna avtal.

<sup>94</sup> Göteborgs Stad, ”Inköpsprocessen i Göteborgs Stad”, 2014

Tillvägagångssätt 1 – Denna arbetsgång ska väljas då varan eller tjänsten finns på ramavtal i Winst. Det aktuella ramavtalets beställarinstruktion läses och därefter läggs beställningen.

Tillvägagångssätt 2 – Varan eller tjänsten finns inte i Winst utan verksamheten har ett eget verksamhetsspecifikt avtal som ska användas istället. En beställning ska göras enligt det aktuella avtalets instruktioner.

Tillvägagångssätt 3 – När detta tillvägagångssätt används saknas både ramavtal i Winst och egna avtal. Då måste verksamheten upphandla varan eller tjänsten i enlighet med bestämmelserna i LOU.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Göteborgs Stad Social resursförvaltning, ”Inköpshandbok Social resursförvaltning”, 2014