

Inköpsbeteende av resefri teknik

En fallstudie hos svenska statliga myndigheter

Johanna Nilsson

Civilingenjörsexamen
Industriell ekonomi

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Sammanfattning

Syftet med detta examensarbete var att undersöka myndigheternas inköpsbeteende av tjänster inom resefria teknik, detta för att säljande tjänsteföretag ska kunna få förståelse om hur de kan lägga upp sin marknadsföring och försäljningsstrategi. Syftet var också att jämföra om inköpsbeteendet i teorin stämmer överens med inköpsbeteendet i praktiken. För att förstå inköpsbeteendet har studien delats upp i att undersöka inköpsprocessen och köpbeslutsgruppen samt vilka urvalskriterier som är viktiga vid val av tjänsteleverantörer och resefria möten.

Undersökningen har utförts hos tre myndigheter, Bolagsverket, Naturvårdsverket samt Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

Undersökningen visade att inköpsprocessen skiljer sig något från köp-fas modellen då myndigheterna inte alltid använder alla steg i inköpsprocessen vid ett nytt köp. De utvärderar till exempel inte leverantörer vid offentlig upphandling eftersom det bryter mot Lagen om offentlig upphandling. Studien visade också som van der Valk & Rozemeijer (2009) rekommenderade att organisationerna vid behov tar kontakt med tjänsteleverantörerna tidigt i inköpsprocessen.

Även om myndigheterna har hög formalisering så är det vanligtvis väldigt få personer, chefsnivåer och avdelningar som deltar i inköpsbeslutet, vilket skiljer sig från teorin.

De två myndigheterna som svarade på de mest betydelsefulla urvalskriterier vid valet av tjänsteleverantör, valde bland annat pris och kvalitet som de mest betydelsefulla. Att pris är ett viktigt kriterium överensstämmer med teorin då det nämns att myndigheterna måste välja leverantörer efter lägsta pris eller det mest ekonomiskt fördelaktiga budet.

Enligt Räsänen et al (2010) är de mest avgörande faktorerna vid valet av att ersätta resor med resefria möten, kostnadsbesparingar och tidsbesparingar. Att det är miljövänligt ges däremot låg prioritet. Denna undersökning visade sig överensstämma med teorin förutom att en myndighet prioriterade miljöaspekterna som den näst viktigaste efter kostnadsbesparingar.

Abstract

The purpose of this thesis was to study the buying behavior of services in the travel free technology at Swedish authorities, so that the seller can understand how they should tailor their market and selling strategy. The purpose was also to compare if the theory of the buying behavior is consistent with the buying behavior in practice. To understand the buying behavior this study was divided to examine the buying process, the buying decision group and which decision factors that is important.

The study was done at three Swedish authorities.

The study showed that the buying behavior at the authorities do not completely follow the Buy-grid theory, because the authorities does not always follow every stage when it concerns a new purchase, they for example do not evaluate suppliers, because they have to follow the public procurement act. This study also showed that the authorities contact the suppliers early in the process which Van der Valk & Rozemeijer suggested when organizations buy services.

Even though the authorities buying process is highly formalized, there are only few members, hierarchy levels and departments included in the buying decision.

The study showed that among the most important criteria in the choice of supplier was price and quality. The price criteria follow what was mentioned in the theory, where it says that authorities must select the lowest price or the most economical solution.

Räsänen et al (2010) mentioned that the most important factors when organizations decide to replace travels with travel free meetings are cost savings and time savings, the environmental aspects was on the other hand given low priority. This study follows the theory, except of one authority who value environmental aspect directly after cost savings.

Förord

Det här examensarbetet har utförts som den sista avslutande kursen i min civilingenjörsutbildning mot industriell ekonomi.

Jag vill tacka min handledare Håkan Perzon på Luleå tekniska universitet, för stöd och hjälp under arbetets gång. Jag vill även tacka Bengt Grahn och Andreas Sundkvist på ComPodium för att jag fick möjligheten att utföra examensarbetet hos er.

Sist vill jag tacka de personer som ställde upp och svarade på intervjufrågorna, era svar har hjälpt mig att utföra studien.

Luleå den 10 juni 2011

Johanna Nilsson

Innehållsförteckning

1.	Bakgrund.....	6
1.1	Introduktion	6
1.2	Problemdiskussion.....	8
1.2.1	Tjänster.....	8
1.2.2	Inköpsbeteende.....	8
1.2.3	Forskningsproblem.....	11
1.3	Avgränsningar.....	11
1.4	Disposition.....	12
2.	Teori.....	13
2.1	Tjänster	13
2.2	Inköpsbeteende	13
2.2.1	Inköpsprocess	13
2.2.2	Köpbeslutsgrupp.....	16
2.2.3	Urvalskriterier	19
2.3	Inköp hos myndigheter	21
3	Referensram	22
3.1	Forskningsproblemet	22
3.1.1	Forskningsfråga 1	22
3.1.2	Forskningsfråga 2	23
3.1.3	Forskningsfråga 3	23
4	Metod	25
4.1	Undersökningens syfte.....	25
4.2	Ansats	25
4.3	Forskningsstrategi.....	26
4.4	Urvalsmetod.....	27
4.5	Datainsamlingsmetod	27
4.6	Metodproblem.....	28
5	Empiri.....	29
5.1	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).....	29
5.1.1	Inköpsprocess	29
5.1.2	Köpbeslutsgrupp.....	30

5.1.3	Urvalskriterier	30
5.2	Bolagsverket	31
5.2.1	Inköpsprocess	31
5.2.2	Köpbeslutsgruppen	32
5.2.3	Urvalskriterier	32
5.3	Naturvårdsverket.....	33
5.3.1	Inköpsprocess	33
5.3.2	Köpbeslutsgruppen	34
5.3.3	Urvalskriterier	34
6	Analys	36
6.1	Användandet av resefria möten	36
6.2	Inköpsprocessen av tjänster	37
6.3	Köpbeslutsgrupp	40
6.4	Urvalskriterier.....	41
7	Resultat och rekommendationer.....	44
7.1	Resultat	44
7.1.1	Praktiska bidrag	46
7.1.2	Teoretiska bidrag	46
7.1.3	Förslag till fortsatta studier.....	46
	Referenser.....	47
	Bilagor	49

1. Bakgrund

I detta kapitel presenteras introduktionen och bakgrunden till studien, därefter följer en problemdiskussion där studiens syfte presenteras, diskussionen avslutas med en övergripande problemfråga som sedan brutits ner till tre stycken forskningsfrågor. I detta kapitel presenteras även studiens avgränsningar samt studiens disposition.

1.1 Introduktion

Ekonomiska sparkrav, krav på tidseffektivisering samt nya skärpta miljökrav, leder till att organisationer löpande måste förbättra och effektivisera arbetssättet för att hänga med i utvecklingen. Information och kommunikationsteknologin har gett möjligheter att förändra arbetssättet för att hjälpa till att uppfylla ovan nämnda krav. (Räsänen et al 2010).

Idag finns det väl utvecklade tekniska lösningar för att ersätta resor med resefria möten, de resefria mötena kan utföras genom telefon, video eller webb- baserade möten, trots detta utför företag många kostsamma och tidskrävande resor.

Av alla resor i Sverige är ungefär 10 procent tjänsteresor. Enligt trafikverket (2010) utförs årligen sammanlagt 235 miljoner tjänsteresor. Ca 40 % av resorna är längre än 10 kilometer och de flesta resorna utförs med bil. Trafikverket (2010) uppskattar vidare att tjänsteresorna kostar ca 50 miljarder kronor årligen, om förlorad arbetstid och andra omkostnader räknas med blir kostnaderna uppskattningsvis det dubbla.

Resorna är inte alltid helt okomplicerade då olika väderförhållanden kan förlänga restiden, halt väglag och mycket snö hindrar bilar, tåg samt flyg att komma fram i tid. Samtidigt uppstår olika naturfenomen som exempelvis våren 2010 när Island hade vulkanutbrott som ledde till att flera flygavgångar runt om i Europa fick ställas in.

I början av 2011 har oljepriset stigit dels på grund av oroligheter i oljeproducerande arabländerna (Fredriksson, 2011). De senaste två åren har oljepriset (brentolja) stigit från ca 50 dollar per fat till dagens nivåer på 125 dollar per fat (länk A), en kraftig ökning som leder till att resekostnaderna med exempelvis bil ökar.

För att visa de ekonomiska vinsterna vid användning av möten på distans har trafikverket (2010) gjort en exempelberäkning, exemplet är beräknad på en person som avsätter en arbetsdag till Stockholmsmötet, två till Manchester och tre till Tokyomötet, se tabell 1 nedan.

Destination	Stockholm	Stockholm	Stockholm	Manchester	Tokyo
Transportmedel	Bil	Tåg	Flyg	Flyg	Flyg
Resekostnader	4700kr	5000kr	7400kr	12600kr	18800kr
Videomöteskostnader	800kr	800kr	800kr	1300kr	2800kr

Tabell 1 Källa: Resfria möten - en handledning (2010)

Det är inte bara det att resefria möten kostar mindre, utan de bidrar även till andra positiva effekter, eftersom mötena inte kräver restid finns det exempelvis möjlighet att utföra fler

möten per dag. När resefri teknik används så förklarar trafikverket (2010) att de anställda sparar tid, istället för att avsätta tid till långa uttröttande arbetsresor så ökar möjligheterna att kombinera arbete med familj och fritid.

När resor ersätts med resefri teknik så ger det även positiva effekter på miljön, trafikverket (2010) nämner tre olika nivåer. På global nivå minskar växthusgaser, på regional nivå minskar kväveoxider och svavelutsläpp, på lokal nivå minskar buller och partiklar.

För att minska på miljöskadliga utsläpp har EU beslutat att utsläpp av växthusgaser ska ned med 20 procent fram till år 2020. Sverige har därefter beslutat att de icke-handlande sektorerna ska minska sina utsläpp med 40 procent inom samma tidsperiod.

Enligt infrastrukturminister Åsa Torstensson (Näringsdepartementet, 2010) måste alla politikområden hjälpa till att nå Sveriges högt uppsatta miljömål. Det är viktigt att den offentliga sektorn är ett gott föredöme och satsar på ett mer klimatvänligt arbete, det bidrar till att andra områden tar efter. Åsa berättar vidare att den offentliga sektorn idag ser miljöbilar som en självklarhet, men användandet av IT – lösningar för att ersätta resor kan de bli bättre på.

Ca 180 myndigheter omfattas av miljöledningsförordning (2009:907), enligt denna ska myndigheter miljöanpassa sin verksamhet genom att använda energieffektiv informationsteknik och följa en rese- och mötespolicy. Myndigheterna uppmanas även att öka användningen av resefri teknik inom sina och mellan andra myndigheter, det är även viktigt att myndigheterna genom resefri teknik kan tala med andra organisationer (Näringsdepartementet, 2010). Enligt Bengt Grahn på ComPodium omfattas 18 av dessa myndigheter av ett skall förbättringskrav och resten av ett bör förbättringskrav.

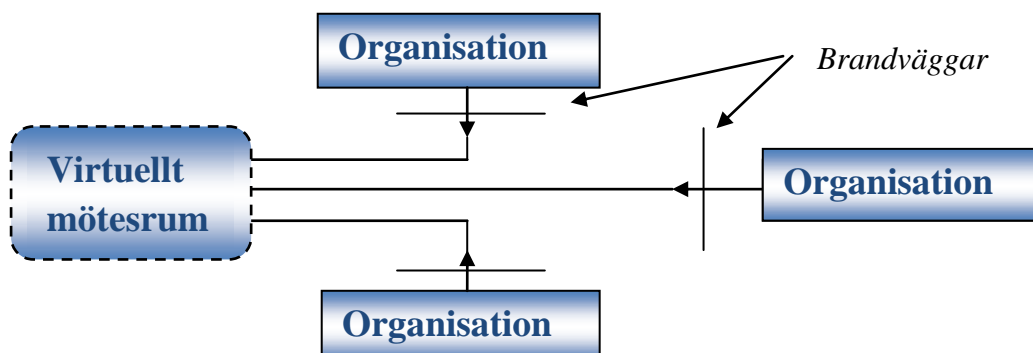
Enligt naturvårdsverket (2009) står Sveriges statliga myndigheter för en procent av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser, myndigheternas koldioxidutsläpp inräknat med transporter och arbetsmaskiner uppgår till 241 k ton¹. Varav resor med flyg, bil, buss och tåg står för Ca 61 procent av myndigheternas totala utsläpp.

Eftersom så stor andel av myndigheternas koldioxid utsläpp beror på resandet, så finns där potential att hjälpa till att nå de svenska klimatmålen genom att minska på antalet resor.

Enligt VD Bengt Grahn på ComPodium har flera myndigheter i Sverige hög IT-säkerhet. För att hindra intrång av obehöriga till deras intranät. Detta har lösts genom att enbart låta signaler gå ut från deras datanät, en brandvägg finns som blockerar insignaler utifrån. Eftersom det bara går att ringa ut men inte in, så innebär det att olika myndigheter med denna säkerhetslösning inte kan använda videomöten med varandra.

¹ Sammanlagt har 191 myndigheter använts som underlag för naturvårdsverkets undersökning.

ComPodium är ett tjänsteföretag som erbjuder tekniska lösningar för att utföra möten på distans. Företaget erbjuder även möjligheten att genom internet ringa ut till virtuellt mötesrum där organisationerna kan kommunicera med varandra, se figur 1 här nedan.



Figur 1 Lösning för hög IT-säkerhet

Med denna lösning kan organisationer med hög IT-säkerhet ringa ut från sina enheter och mötas i ett virtuellt mötesrum. Då kan de hålla en videokonferens utan att ändra på säkerhetslösningen.

1.2 Problemdiskussion

18 statliga myndigheter har fått ett skallkrav på att effektivisera sin verksamhet med hjälp av resefri teknik, dessutom möts en del av myndigheterna av hinder att utveckla den resefria tekniken med hjälp av IT på grund av hög IT-säkerhet. I uppdrag av ComPodium AB ska undersökningen utföras hos de statliga myndigheterna. Företaget vill få reda på vilket sätt de kan sälja in sina tjänster.

För att kunna utforma meningsfulla försäljningsstrategier är det enligt Axelsson & Agndal (2009) ytterst viktigt att förstå inköpsbeteendet av produkter hos nuvarande och potentiella kunder.

1.2.1 Tjänster

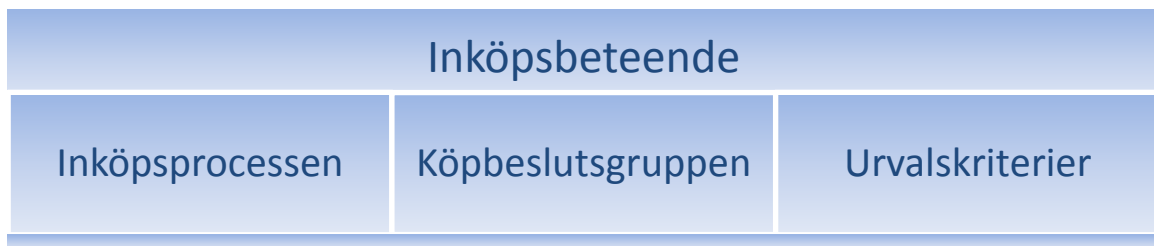
En produkt kan vara en vara eller en tjänst, men det är dock sällan en produkt enbart är en vara eller en tjänst. När företag säljer varor tillkommer dessa ofta med en tjänst, som exempelvis telefonsupport vid problem som uppstår efter ett avslutat köp. (Dibb et al 2006). Detsamma gäller tjänsteföretag, ComPodium erbjuder huvudsakligen tjänster men för att vissa tjänster ska bli möjliga att använda, hjälper de kunden att införskaffa rätt utrustning.

Gränsdragningen mellan varor och tjänster har mer och mer försvunnit, vilket lett till att tjänster har marknadsfört efter samma teorier som varor. För att lyckas med tjänstemarknadsföring bör enligt Grönroos (1996) försäljningsstrategin anpassas så att det fungerar för tjänster. Det teorier och modeller som används för att identifiera ett företags inköpsbeteende ska därför anpassas så att det även fungerar för tjänster.

1.2.2 Inköpsbeteende

Organisationers inköpsbeteende är enligt Möller (1985) ofta av komplex art då inköpsbeteendet styrs av flera olika avdelningar, grupper, personer och beslutsprocesser. För

att förstå en organisations inköpsbeteende finns enligt Reeder. et al (1991) tre olika områden att se närmare på.



Figur 2 Inköpsbeteendet indelat i tre olika områden

Inköpsprocessen

Under en inköpsprocess tar företag ofta flera olika beslut innan ett eventuellt köp genomförs. Alla individer som ingår i inköpsprocessen gör egna bedömningar och tar egna beslut med avseende till det potentiella köpet. Med hjälp av tidigare undersökningar så har det visat sig att olika organisationer följer ungefär samma inköpsprocess.

För att kunna förstå inköpsprocessen är det bra att dela upp den i olika steg. En betydelsefull upptäckt var enligt Webster (1991) när organisationernas inköpsprocess definierades, inköpsprocessen brukar definieras med mellan 4-12 steg eller faser, men en vanligt förekommande modell är den så kallade köp-fasmodellen med åtta faser, som presenterades av Robinson et al (1967) och beskrivs enligt följande, se figur 3.



Figur 3 Köp- fasmodellen

Enligt Webster (1991) påverkar produktens omfattning och betydelse köpprocessens komplexitet, ju mer komplex en köpsituation är desto fler personer, mer informationssök och tid kräver beslutsprocessen. Köpsituationerna uppdelas vanligtvis i dessa tre klasser:



Figur 4 Köpsituationer

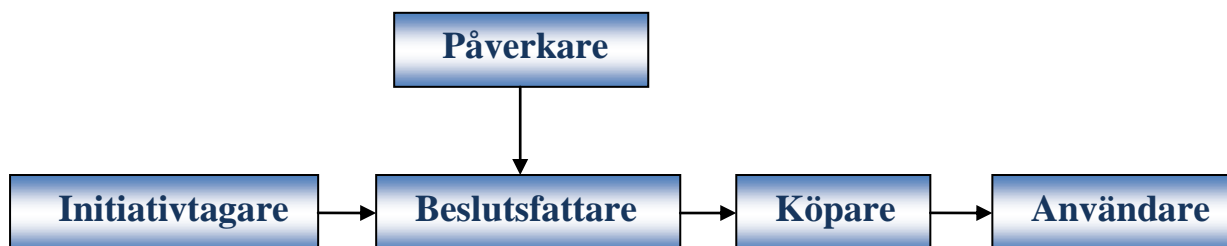
Tidigare erfarenhet av produkten är enligt Axelsson och Wynstra (2002) en nyckelfaktor för hur inköpsprocessen ser ut. Om det handlar om ett nytt köp så kommer fler personer att bli delaktiga i processen och inköpsprocessen kommer att ta längre tid då fler steg ingår i processen samt att involveringen blir högre än vid exempelvis rent återköp. Osäkerheten i ett inköp blir också väldigt högt då det handlar om ett nytt köp kombinerat med ett komplext problem.

För att kartlägga hur långt organisationerna har nått i mognaden och införandet av resefria möten så har företaget ComPodium utvecklat en generationstrappa, skalan är i fyra steg och sträcker sig från generation noll till generation tre. När organisationerna placeras i generationstrappan finns möjlighet att se vilka behov som har uppstått, om inköpen skulle handla om ett nytt köp eller rent återköp, samt kort om hur införandet fungerar idag.

När myndigheter utvärderar inköp så påverkas de ofta av rådande politiska och sociala mål som finns. Då företag är intresserade att sälja till myndigheter får de räkna med att det tar tid eftersom mer pappersarbete ska utföras och myndigheter omfattas av fler regleringar än privatägda företag. (Dwyer & Tanner 2009).

Köpbeslutsgruppen

Köpbeslutsgruppen innefattar alla personer som är delaktiga i ett beslutsfattande om inköp. För att lyckas med vinstgivande relationer med kunderna måste ett säljande företag förstå på vilket sätt de potentiella köparna tar beslut. (Dwyer & Tanner 2009). Köpbeslutet hos organisationer är ofta väldigt komplext, köpbeslutet involverar många personer som är bra att identifiera, när köpbeslutsgruppen kartläggs ger det en bra överblick om vilka som verkligen är delaktiga i beslutet. (Reeder et al 1991). Det är dock vanligt enligt Webster (1991) att inköpscheferna i en inköpsavdelning övervakar och hanterar inköpsprocessen. De olika rollerna i en köpbeslutsgrupp brukar delas in fem olika kategorier, se figur 5. (Axelsson & Agndal 2009).



Figur 5 Roller i köpbeslutsgruppen

Dwyer & Tanner 2009 nämner gatekeeper och godkännare som ytterligare två roller som finns med i köpbeslutsgruppen.

Johnston and Bonoma (1981) menar att desto mer komplext och viktigt ett köpbeslut är, desto fler avdelningar och chefsnivåer är inblandade. När ett företag ska sälja, är det viktigt för den potentiella leverantören att exempelvis förstå hur många chefsnivåer som är involverade i ett köpbeslut. Det är viktigt så att det säljande företaget inte ska misslyckas att påverka utvärderingen av köpet tillräckligt högt i den köpande organisationen.

Urvalskriterier

Organisationernas mål med inköp varierar, därför är det viktigt för leverantörer att anpassa sin försäljning till de olika kunderna. För att företag ska kunna ge potentiella kunder rätt erbjudanden, så måste det säljande företag förstå vilka urvalskriterier som är viktiga i köputvärderingen. Vissa organisationer värderar kvalitet och pris högst medan andra kan värderar leverans och support som de viktigaste faktorerna. Organisationer som inte är vinstdrivande har dock ofta en färdig budget de måste hålla, att köpa till lägsta pris kan vara avgörande för att lyckas hålla budgeten. (Reeder et al 1991).

1.2.3 Forskningsproblem

ComPodium är som tidigare nämnts intresserade av att få reda på hur det kan sälja in sina tjänster till de statliga myndigheterna och då är det viktigt att förstå myndigheternas inköpsbeteende. ComPodium vill även att undersökningen ska genomföras hos de statliga myndigheter som har fått ett skall förbättrings krav av användandet av miljövänlig resefriteknik. Därför kommer den här undersökningen att försöka svara på forskningsproblemet:

”Hur fungerar inköpsbeteendet av tjänster hos svenska statliga myndigheter med skall krav?”

Inköpsbeteendet kan som tidigare nämnts delas upp i tre olika områden, inköpsprocess, köpbeslutsgrupp och urvalskriterier. För att nå en djupare förståelse om myndigheternas inköpsbeteende bryts därför forskningsproblemet ner i dessa tre forskningsfrågor.

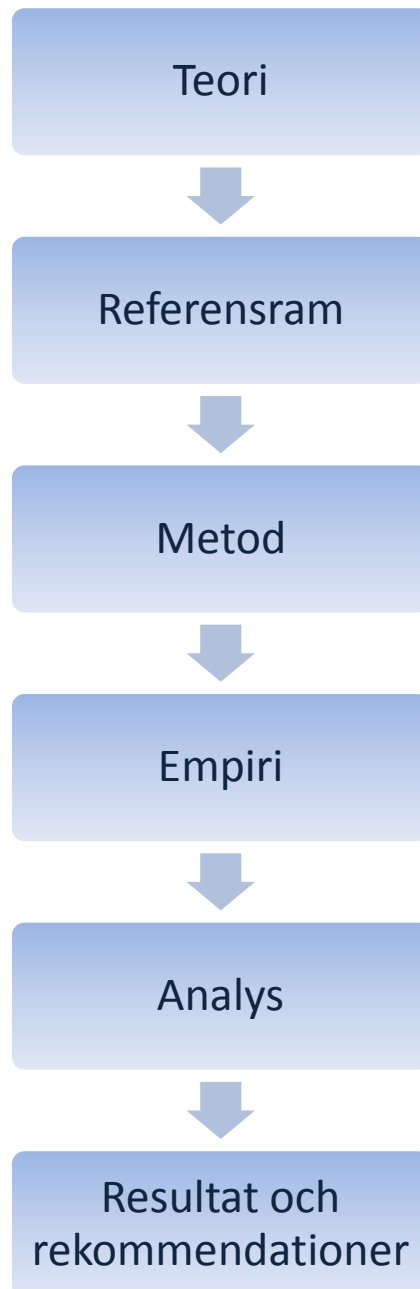
1. *Hur kan inköpsprocessen av tjänster hos statliga myndigheter beskrivas?*
2. *Hur kan köpbeslutsgruppen hos statliga myndigheter karaktäriseras?*
3. *Hur påverkar urvalskriterier valet av tjänsteleverantör och resefria möten?*

1.3 Avgränsningar

Eftersom telefonmöten redan är väl etablerade i organisationernas verksamhet, kommer denna undersökning att inrikta sig till modernare former av resefria möten där video/ webb mötes teknik inkluderas.

1.4 Disposition

För att läsaren ska få en övergripande överblick om examensarbetets upplägg, presenteras arbetets disposition här nedan.



2. Teori

De teorier och modellen som tagits upp i bakgrunden, presenteras i detta kapitel mer ingående. Den här delen kommer senare att användas som grund i referensramen.

2.1 Tjänster

Axelsson & Agndal (2005) förklarar att tjänster mer övergripande består av aktiviteter i en process än fysiska saker. Som nämnts tidigare så är det viktigt att skilja på tjänster och varor, för att definiera en tjänst menar Grönroos att en tjänst kan beskrivas med följande fyra egenskaper:

- Immateriell – Tjänster är immateriella, vilket innebär att det inte går att se eller känna på tjänsten, därför är det svårt för kunden att värdera tjänsten innan köp.
- En process – En tjänst existerar inte utan blir till. Tjänsten är en aktivitet eller process som slutar existera då processen är slut, tjänster går inte att lagra.
- Oskiljbarhet av produktion och konsumtion – Produktionen och konsumtionen inträffar oftast samtidigt. Vilket innebär att köparen måste vara på plats eller delaktig vid produktionen av tjänsten.
- Medverkan – Till skillnad från varuinköp där kunden bara är konsument, medverkar ofta kunden vid tjänsteproduktionen. Vilket innebär att kunden är både produktionsresurs och konsument.

Med avseende till dessa olika egenskaper menar Axelsson & Wynstra (2002) att vissa delar i inköpsprocessen blir annorlunda, svårare och mer viktiga än för inköp av varor, därför kan inköpsprocessen av tjänster skilja från den traditionella inköpsprocessen av varor.

Van der Valk & Rozemeijer (2009) nämner även att det är svårare att definiera kvalitet, definiera mervärdet och prissätta tjänster jämfört med varor.

2.2 Inköpsbeteende

I slutet av 1960-talet började forskning av organisationens inköpsbeteende ta fart, eftersom organisationernas inköpsbeteende ofta är komplext och svårt att kartlägga, har olika modeller tagits fram för att få en bra överblick över de viktigaste processerna, faktorerna och relationerna i köpbeslutet. För att förstå inköpsbeteendet som tidigare nämnts i problemdiskussionen nämner Reeder et al (1991) tre olika områden att se närmare på, organisationens inköpsprocess, köpbeslutsgrupp samt vilka urvalskriterier som är viktiga då organisationer väljer leverantör och produkt.

2.2.1 Inköpsprocess

När företag köper in produkter blir leverantörerna ofta utvärderade av den potentiella köparen, därför bör det säljande företaget ha bra förståelse om hur inköpsprocessen ser ut. En vanligt förekommande modell för att förstå inköpsprocessen är köpfasmodellen med åtta faser, som presenterades av Robinson et al (1967) och beskrivs enligt följande:

1. Behov uppstår - I denna fas upptäcks ett behov, genom att ett problem uppstår och företaget kan lösa problemet genom att köpa in produkten. De krävs att någon

anställd med viss form av auktoritet uttrycker behovet och startar inköpsprocessen i organisationen. Ett behov kan uppstå i eller utanför organisationen.

2. Fastställandet av produktens karaktär och kvantitet – I denna fas ska organisationen specificera vilka problem som ska lösas. Här fastställs även vilka produkter som ska övervägas och till vilken omfattning.
3. Beskrivning av produktens karaktär och kvantitet – En översättning ska göras av fas två från att beskriva problemet till att beskriva lösningen på problemet, så att även andra ska förstå vilka produkter som kan lösa problemet.
4. Sökning av kvalificerade leverantörer – Här ska organisationen bestämma vilka leverantörer som uppfyller organisationens krav på leverantörer.
5. Förvärv och analys av förslag – När de potentiella leverantörerna har valts ut, så begär köparna ofta in förslag på exempelvis pris, leveransvillkor etc.
6. Utvärdering av förslag och val av leverantör – I denna fas analyseras förslagen, här kan även företagen fortsätta förhandlingar om priser, leveransvillkor etc. med de eventuella leverantörer som är intressanta, för att sedan välja leverantör.
7. Val av orderprocedur – När leverantören är vald, påbörjas steg sju genom att ordern skickas iväg, när ordern är skickad fortsätter orderproceduren genom uppföljning, felsökning, status rapportering, mottagning, inspektion och godkännande av betalning. Steg sju avslutas först när leveransen är utförd och produkterna är godkända för användning.
8. Återkoppling och utvärdering av prestation – I den sista fasen ska produkterna utvärderas om hur väl de har fungerat under användning, hur väl produkterna har lyckas lösa problemet som uppstod i första inköpsfasen samt hur leverantören har skött sig.

Van der Valk & Rozemeijer (2009) presenterar en undersökning där inköpschefer fick svar på vad som skiljer varor från tjänster. Undersökningen visade följande två huvudproblem:

1. Att specificera tjänster.
2. Att definiera en specifik nivå av service av support som ska ingå vid inköp av tjänster.

Vander Valk & Rozemeijer argumenterar att de köpande företagen bör se till att de specifikationer de har fastställt är fullständiga och riktiga. Författarna argumenterar vidare att de köpande företaget bör be om information och diskutera fram en lösning på problemet tillsammans med de potentiella tjänsteleverantörerna redan i början av inköpsprocessen. Detta möjliggör för den potentiella köparen att utvärdera olika förslag redan innan lösningarna specificeras, här har även tjänsteleverantören möjlighet att ge innovativa lösningar på problemet och hjälpa till att översätta dessa till specifika problemlösningar. För att anpassa inköpsprocessen för tjänster bör de köpande företaget kontakta potentiella leverantörerna innan fas fyra i inköpsprocessen, där företag ska bestämma vilka leverantörer som är kvalificerade.

Köpsituationer

Alla köp utvärderas inte lika mycket utan de olika inköpen utvärderas olika mycket beroende av hur mycket erfarenhet av köpsituationen organisationen har, Robinson et al (1967) nämner tre olika köpsituationer som de olika inköpen kan kategoriseras i:

- Nytt köp - Köpet är till för att lösa ett problem som inte tidigare har funnits, ett nytt köp uppstår då det är första gången organisationen köper in produkten.
- Modifierat återköp - Ett modifierat köp kan utvecklas från ett nytt köp eller rent återköp, det ändras eller tillkommer ny information och därför måste köpet delvis utvärderas på nytt, denna köpsituation kan uppstå då köparen ska utvärdera en ny leverantör eller då en produkt ska utvecklas.
- Rent Återköp - Hos organisationer är rent köp den vanligaste situationen, eftersom organisationen har genomfört samma typ av köp tidigare behövs nästan ingen ny information, i detta fall väljs enbart leverantörer som tidigare godkänts i tidigare köpsituation.

Robinson (1967) presenterar särskiljande egenskaper av de olika köpsituationerna, se tabell 2 här nedan.

Köpsituation	Nyhet av problemet	Krav på information	Utvärdering av alternativ
Nytt köp	Hög	Maximalt	Viktigt
Modifierat återköp	Medel	Måttligt	Begränsat
Rent Återköp	Låg	Minimalt	Inget

Tabell 2 (Robinson, 1967)

Buy-grid modellen

Ett av Buy-grid modellens syfte var att leverantörer skulle kunna förstå hur inköpsprocessen fungerar i olika köpsituationer. I modellen kombineras faserna i inköpsprocessen med de olika köpsituationerna, modellen visar vilka faser som generellt används vid de olika köpsituationerna, se tabell 3 här nedan.

Inköpsfas \ Köpsituation	Nytt köp	Modifierat återköp	Rent återköp
1. Behov uppstår	Ja	Kanske	Nej
2. Fastställandet av produktens karaktär och kvantitet	Ja	Kanske	Nej
3. Beskrivning produktens karaktär och kvantitet	Ja	Ja	Ja
4. Sökning av kvalificerade leverantörer	Ja	Kanske	Nej

5. <i>Förvärv och analys av förslag</i>	Ja	Kanske	Nej
6. <i>Utvärdering av förslag och val av leverantör</i>	Ja	Kanske	Nej
7. <i>Val av orderprocedur</i>	Ja	Kanske	Nej
8. <i>Återkoppling och utvärdering av prestation</i>	Ja	Ja	Ja

Tabell 3 (Kotler, P., & Keller, K. 2006)

Hur mycket ett inköp utvärderas påverkas även enligt Johnston and Bonoma (1981) av hur komplext, nytt och hur viktigt inköpet anses vara.

Generationstrappan

För att undersöka användandet av resefria möten i en organisation, använder ComPodium en egen utvecklad modell som kallas generationstrappan, de olika stegen i generationstrappan definieras enligt följande:

- Generation 0 - Kunder som inte alls använder resefria mötesteknik.
- Generation 1 - Kunder som enbart använder resefria mötesteknik internt. I denna generation är kunderna ovana, det har ingen eller endast lite support, det följer ingen rese/mötes/miljöpolicy och alla resefria möten är alltid förhandsbokade.
- Generation 2 - Kunder som använder resefria möten internt. De är vana användare och använder resefria teknik dagligen. De har etablerad support och följer någorlunda en rese/mötes/miljöpolicy. Kunderna här använder både förhandsbokade och spontana möten.
- Generation 3 - Kunder som använder resefria teknik internt dagligen, kunderna vill även använda resefria teknik externt med kunder, leverantörer och partners. De är trygga användare och har väl fungerande support. Kunderna förbokar resefria möten men använder sig allt mer av resefria teknik spontant. Det har genomfört stöd av rese/mötes/miljöpolicy.

2.2.2 Köpbeslutsgrupp

Enligt Dwyer & Tanner (2009) har försäljare tidigare trott att det räcker med att identifiera vilka som generellt deltar i ett köpbeslut, som exempelvis teknikern, inköparen och högsta chefen, för att sedan utforma försäljningsförslag efter deras önskemål. Marknadsförare har senare istället upptäckt att det är viktigt att påverka alla individer i en organisation som är delaktiga i köpbeslutet, det är även viktigt att identifiera hur involverade de olika individerna är. Att identifiera de olika rollerna som är med i köpbeslutet hjälper den potentiella säljaren att förstå vilka beslut som de olika individerna förväntas ta med avseende till deras position i en organisation. Dwyer & Tanner (2009) beskriver de olika rollerna i en köpbeslutsgrupp enligt följande:

Rollerna i en köpbeslutsgrupp

- Initiativtagare - Köpprocessen startas genom att initiativtagaren upptäcker ett behov, där en lösning efterfrågas.
- Påverkare - De individer i en organisation som påverkar beslutet av exempelvis vilken typ av produkt som ska köpas och av vilken leverantör. Robinson (1967) förklarar att påverkare i en organisation kan delas upp i två olika grupper, individer som ingår i köpbeslutsgruppen och individer som är utanför köpbeslutsgruppen men ändå ingår i organisationen.
- Godkännare – Individ som kontrollerar eller bestämmer budgeten.
- Gatekeeper - Att vara gatekeeper innebär att individen har tillgång till informationen i ett köpbeslut, gatekeepern framför informationen till de olika medlemmarna i köpbeslutsgruppen, individen har möjlighet att påverka beslutet genom att välja vilken information som ska framföras till medlemmarna.
- Beslutsfattare - I en köpbeslutsgrupp är det beslutsfattaren som bestämmer om ett köp ska genomföras. Inköpsbeslutet kan även bestämmas av flera beslutsfattare med hjälp av exempelvis röstning.
- Köpare - Den som beställer och köper in produkten är köpare.
- Användare - De individer som i slutändan använder produkten som köps in, det är inte alltid slutanvändarna är med i köpbeslutet utan köpbeslutsgruppen kan ibland bestå av någon annan påverkare som beskriver slutanvändarnas behov.

Dwyer & Tanner (2009) ger vidare ett exempel på hur köpbeslutsgruppen kan påverkas, t ex genom att lära om produktens egenskaper och möjligheter till den individen i en köpbeslutsgrupp som anses vara expert, som t ex IT-teknikern som ofta mer tänker på de tekniska förutsättningarna i en produkt än på kostnaderna, detta för att teknikern ska kunna förmedla och förhandla om produkten till användarnas fördel.

Webster (1991) förklarar att inköpsbeslutet involverar fler individer och nivåer i en organisation, då köpsituationen blir mer komplext, då osäkerheten i en köpsituation ökar, när det handlar om en nyare produkt och när betydelsen samt när investeringen ökar.

Johnston and Bonoma (1981) presenterar fem olika dimensioner i en köpbeslutsgrupp, som kan användas för att kartlägga hur många nivåer och individer som är involverade i ett köpbeslut.

Dimensionerna i en köpbeslutsgrupp

- Vertikal involvering – Antal chefsnivåer som påverkar och medverkar i köpbeslutsgruppen, för marknadsföraren är vetskapen av antal nivåer betydelsefull då kommunikationsstrategin ska planeras, ifall marknadsföraren inte lyckas påverka organisationen tillräckligt högt kan marknadsföringen bli helt meningslös. Johnston & Bonoma förklarar att komplexiteten i en köpsituation påverkar den vertikala involveringen mest.

- Horisontell involvering – Antal divisioner och avdelningar som medverkar i inköpsbeslutet. Johnston & Bonoma förklarar att denna dimension är viktig då den ger marknadsföraren en bild över mångfalden av åsikter i en köpb beslutsgrupp, dimensionen ger även en bild över hur många olika funktionella områden marknadsföraren har möjlighet att påverka i ett inköpsbeslut. Johnston & Bonoma menar även att desto mer formaliserad en organisation är, desto större är den horisontella involveringen.
- Extensivitet – Antalet individer som ingår i inköpsbeslutet. När formaliseringen i en organisation är hög är också extensiviteten hög. (Johnston & Bonoma, 1981).
- Kontaktgrad – Andel medlemmar i köpb beslutsgruppens nätverk som är i direkt kontakt med varandra. När extensiviteten och kontaktgraden i en köpb beslutsgrupp är hög menar Johnston & Bonoma att informationen bearbetas snabbare och mer korrekt. När formaliseringen i en organisation är hög så minskar kontaktgraden.
- Centralitet – Hur central roll de inköpsansvarige har i en köpb beslutsgrupp. Johnston & Bonoma förklarar vidare att desto mer central roll den inköpsansvarige har desto mer kan individen påverka köpb beslutet. För marknadsförare är det oftast enklast att få tag i inköpsansvarige i en organisation. När den inköpsansvarige har hög centralitet menar Johnston & Bonoma att denna då är rätt person att tala med, men när centraliteten är låg bör även andra personer i köpb beslutgruppen kontaktas. Johnston & Bonoma förklarar också att desto högre centralitet en organisation har, desto högre är kontaktgraden.

Dwyer & Tanner (2009) beskriver även två till dimensioner som kan användas för att förstå hur köpb beslutsgruppen är strukturerad i en organisation:

- Tidsdimension – En av egenskaperna i köpb beslutsgruppen är tidsfragmentering, vilket innebär hur stor andel av individerna som är med genom hela inköpsprocessen, desto kortare tid fler individer är involverade i inköpsprocessen desto mer fragmenterad är köpb beslutsgruppen. Det är viktigt för de säljande företaget att förstå, så att företaget lyckas påverka med marknadsföring, individer som är med längre i inköpsprocessen. En annan tidsdimension är hur länge ett köpb beslut tar, ju fler medlemmar som är involverade i ett köpb beslut desto längre tid tar beslutet. De potentiella leverantörerna har även möjlighet att påverka beslutstiden i ett köp, genom att bidra med mer information om produkten som ska köpas.
- Formalisering - Hur stor andel av alla uppgifter och roller i ett inköpsbeslut som har fastställda procedurer och direktiv. Exempelvis kan organisationen genom fastställda direktiv ha ett krav på att få minst ett visst antal bud. Dwyer & Tanner förklarar vidare att direktiven ofta gäller den påbörjande fasen i inköpsprocessen och där val ska göras, men mer sällan finns direktiv för sökning av alternativ och utvärdering av alternativa leverantörer

2.2.3 Urvalskriterier

Organisationens mål vid köp är att få den bästa kvalitén med den största belåtenheten som de kan få för ett visst pris. (Day & Barksdale, 1992).

Urvalskriterier vid val av leverantör

Urvalsprocessen för tjänster är komplex, eftersom det är svårt att utvärdera professionella tjänster innan köp. Van der Valk & Rozemeijer (2009) förklarar att det därför försvårar valet av leverantör. Urvalskriterierna bör anpassas så att det även passar tjänster, förutom vanligt använda urvalskriterier som pris och kvalitet bör även andra urvalskriterier läggas till, van der Valk & Rozemeijer nämner kriterierna leverantörernas personalkompetenser och kundkompetenser.

Crow & Lindquist (1982) visar med sin undersökning att organisationer värderar olika urvalskriterier som de viktigaste faktorerna, de menar också att det är viktigt för en potentiell leverantör att ta reda på hur bra prestation dessa kriterier förväntas ha, exempelvis så förväntar sig vissa organisationer att leveransen ska vara perfekt, medans andra organisationer tycker att lagom bra leverans är tillräckligt.

Typiska faktorer enligt Axelsson & Wynstra (2002) som används vid valet av service leverantör är:

1. Produkt kvalitet
2. Specifika produkttegenskaper
3. Kvalitetsnivån på tjänster relaterade till kärnprodukten.
4. Support/ leveranskostnader
5. Support/ leverans tider
6. Stabilitet i utbudet
7. Pris nivåer
8. Förmåga att medverka och bidra till produktutveckling
9. Förmåga och möjlighet att anpassa till ändrad efterfrågan
10. Geografisk plats
11. Teknologiska standarder
12. ISO-certifieringar

Det finns mycket studier på vilka urvalskriterier som är viktiga vid val av godkända leverantörer i början av inköpsprocessen, men få studier är gjorda på vilka urvalskriterier som är viktiga när organisationer ska välja leverantör bland leverantörer som redan är godkända, alltså i slutet av inköpsprocessen (Day & Barksdale, 2003).

Day & Barksdale (1992) har delat upp urvalskriterierna i fyra dimensioner som i deras undersökning har visat sig vara viktiga vid valet mellan godkända leverantörer i slutet av inköpsprocessen:

1. Erfarenhet, expertis och kompetens
2. Förståelse av kundens behov och intresse

3. Relations och kommunikations skicklighet
4. Sannolikheten att kunna överensstämna med avtalsmässiga och administrativa krav

Day & Barksdale (1992) kategoriserar de fyra dimensionerna i följande urvalskriterier:

1. Erfarenhet, expertis och kompetens
 - a. Kompetens
 - b. Företagets rykte
 - c. Kundorienterad
 - d. Originalitet, tidigare innovativa projekt
 - e. Personalen kvalifikationer
 - f. Tekniska förmågor hos företaget
 - g. Personal kapacitet
2. Förståelse av kundens behov och intresse
 - a. Kreativitet
 - b. Kundförståelse
3. Relations och kommunikationskicklighet
 - a. Bra presentation
 - b. Kunna arbeta i grupp
 - c. Bra på att lyssna
 - d. Bra kemi
 - e. Pålitlighet, integritet
4. Sannolikheten att kunna överensstämna med avtalsmässiga och administrativa krav
 - a. Arbetsbelastning möjlig
 - b. Konkurrenskraftiga avgifter
 - c. Kan hålla sig till avtalat schema
 - d. Effektivitet

Urvalskriterier för resefria möten

Varför organisationer väljer att ersätta resor med resefria möten, beror enligt Räsänen et al (2010) och Trafikverket (2009) på följande faktorer:

1. Tidsbesparingar
 - a. Ingen restid
 - b. Får även tid till ordinarie arbetsuppgifter
2. Kostnadsbesparingar
 - a. På resor
 - b. Hinner även med andra arbetsuppgifter
3. Att det är miljövänligare

Trafikverket (2009) nämner även personalrelaterade faktorer som minskad stress vilket medför mer harmonisk personal samt bättre möjligheter att kombinera arbete med familj och fritid.

Räsänen et al (2010) förklarar även att företag ofta nämner att det är miljövänligare och att det är bättre för miljön att använda resefria möten, så ges miljöaspekterna låg prioritet när organisationer väl beslutar om att ersätta resor med resefria möten. Tidsbesparingar och kostnadsbesparingar är ofta det mest drivande faktorerna för att ersätta resor med resefria alternativ.

2.3 Inköp hos myndigheter

Myndigheter är inte vinstdrivande organisationer utan deras verksamhet styrs av att hålla budgeten. De brukar vanligtvis köpa produkter genom anbud eller genom att förhandla kontrakt. Myndigheter i Sverige måste följa lagen om offentlig upphandling (2007:1091), vilket innebär att myndigheten ska följa vissa åtgärder för att välja kontrakt eller ingå ramavtal med varor, tjänster eller bygg entreprenader. Anbud kan myndigheter välja att utvärdera genom två huvudprinciper: (Konkurrensverket, 2011).

1. Lägsta pris
2. Det mest ekonomiskt fördelaktiga anbudet, för den upphandlande enheten.

Beroende på vilket tröskelvärde inköpet handlar om under ett budget år, finns regler om olika typer av upphandlingar. Innefattar upphandlingen både varor och tjänster ska reglerna följas efter den typ som värdemässigt dominerar. När upphandlingarna innefattar inköp under vissa tröskelvärden kan olika typer av upphandlingar användas, när köpet exempelvis under ett budget år understiger värdet 287 000 kr så kan direktupphandling tillämpas. Direktupphandling är en upphandling som inte kräver infordran av anbud. (Konkurrensverket, 2011).

3 Referensram

I detta kapitel presenteras en referensram över teorin som har insamlats, referensramen fungerar som en översikt som kan användas som stöd för undersökningsfrågorna, empirin och analysen.

3.1 Forskningsproblemet

”Hur fungerar inköpsbeteendet av tjänster hos svenska statliga myndigheter med skall krav?”

Enligt teorin som har samlats in, kan organisationens inköpsbeteende enligt Reeder et al (1991) besvaras med hjälp av att förstå organisations inköpsprocess, köpbeslutsgrupp samt urvalskriterier.

3.1.1 Forskningsfråga 1

”Hur kan inköpsprocessen av tjänster hos statliga myndigheter beskrivas?”

Det finns teorier som beskriver inköpsprocessen med 4 till 12 steg eller faser, men i den här undersökningen har köp-fasmodellen med åtta steg valts eftersom den även är kompletterad med köpsituationer i Buygrid-modellen, Robinson et al (1967) har delat upp inköpsprocessen i följande åtta faser:

1. Behov uppstår
2. Fastställandet av produktens karaktär och kvantitet
3. Beskrivning produktens karaktär och kvantitet
4. Sökning av kvalificerade leverantörer
5. Förvärv och analys av förslag
6. Utvärdering av förslag och val av leverantör
7. Val av orderprocedur
8. Återkoppling och utvärdering av prestation

Eftersom tjänster är svårare att specificera än produkter, argumenterar Van Der Valk & Rozemeijer (2009) att det är viktigt för företagen att involvera de potentiella leverantörerna tidigt i inköpsprocessen, innan produktens karaktär ska specificeras.

Robinson et al (1967) menar att vissa köp har kortare inköpsprocess, beroende på hur mycket erfarenhet organisationen har av det aktuella köpet, kan köpet kategoriseras i olika köpsituationer, nytt köp, modifierat återköp eller rent återköp.

Enligt Johnston and Bonoma (1981) utvärderas även köpet olika beroende på hur komplext, nytt och viktigt köpet anses vara.

Organisationens erfarenhet av produkten är en viktig faktor som påverkar inköpsprocessens längd och involvering. Enligt Axelsson och Wynstra (2002) ökar även osäkerheten då det handlar om ett nytt köp kombinerat med ett komplext problem.

3.1.2 Forskningsfråga 2

”Hur kan köpbeslutsgruppen hos statliga myndigheter karaktäriseras?”

För att kartlägga hur köpbeslutsgruppen i en organisation ser ut, kan rollerna identifieras, Dwyer & Tanner (2009) beskriver sju stycken olika roller i en köpbeslutsgrupp, initiativtagare, påverkare, godkännare, gatekeeper, beslutsfattare, köpare samt användare.

Enligt Johnston and Bonoma (1981) kan olika dimensioner användas för att få en förståelse om hur många nivåer och individer som är involverade köpbeslutsgruppen samt för att få förståelse om hur köpbeslutsgruppen är utformad. De olika dimensionerna som kan användas är vertikal involvering, horisontell involvering, extensivitet, kontaktgrad samt centralitet.

3.1.3 Forskningsfråga 3

” Hur påverkar urvalskriterier valet av tjänsteleverantör och resefria möten?”

Van der Valk & Rozemeijer (2009) menar att det är viktigt att skilja varor och tjänster därför måste urvalskriterierna också anpassas så att det passar för tjänster.

Axelsson & Wynstra (2002) visar på olika urvalskriterier som organisationer typiskt använder sig av vid val av tjänsteleverantör.

1. Produkt kvalitet
2. Specifika produkttegenskaper
3. Kvalitetsnivån på tjänster relaterade till kärnprodukten.
4. Support/ leveranskostnader
5. Support/ leveranstider
6. Stabilitet i utbudet
7. Pris
8. Förmåga att medverka och bidra till produktutveckling
9. Förmåga och möjlighet att anpassa till ändrad efterfrågan
10. Geografisk plats
11. Teknologiska standarder
12. ISO-certifieringar

När de viktigaste kriterierna har valts ut är det enligt Crow & Lindquist (1982) bra att veta om kriterierna förväntas prestera godkänt, mycket bra eller perfekt.

Enligt Day & Barksdale (1992) finns det ett flertal teorier som presenterar urvalskriterier för utvärdering av potentiella tjänsteleverantörer, men få har fokuserat på urvalskriterier i slutfasen av inköpsprocessen, då urvalet sker bland redan godkända leverantörer, författarna presenterar följande fyra urvalsdimensioner:

1. Erfarenhet, expertis och kompetens
2. Förståelse av kundens behov och intresse
3. Relations och kommunikationsskicklighet

4. Sannolikheten att kunna överensstämna med avtalsmässiga och administrativa krav

Räsänen et al (2010) och Trafikverket (2009) förklarar att följande faktorer är viktiga när organisationer väljer att ersätta resor med resefri teknik:

1. Tidsbesparingar
2. Kostnadsbesparingar
3. Minskad miljöpåverkan
4. Minskad stress hos personalen (nämns av trafikverket (2009) som en ytterligare positiv faktor med resefria möten).

4 Metod

I detta kapitel presenteras hur undersökningen ska genomföras samt vilka tekniker som ska användas. Kapitlet börjar med att beskriva undersökningens syfte, sedan forskningsansats, forskningsstrategi, urvalsmetod och slutligen datainsamlingsmetod. Varje del börjar med att beskriva de olika tillvägagångssätten som finns att välja mellan, sedan förklaras vilken metod som valts och varför metoden har valts till denna undersökning.

4.1 Undersökningens syfte

Enligt Saunders et al (2009) så finns tre klassificeringar som använts mest för att förklara undersökningens syfte, dessa tre är explorativa, beskrivande samt förklarande undersökningar.

Explorativ undersökning beskriver vad som händer och varför, undersökningen utförs för att förstå vilka relevanta variabler som finns, detta för att få nya idéer och insikter (Robson, 2002). Används då undersökningen ska svara på "varför?" och "hur?" frågeställningar. Tre huvudsakliga sätt för att utföra undersökningen är genom expert intervjuer, genom att intervjua fokusgrupper eller genom litteraturundersökning (Saunders et al, 2009).

Beskrivande undersökning beskriver vad som händer och ger förståelse om vilka variabler som påverkar, detta för att förklara händelser eller funktioner. Används vanligtvis då undersökningen ska svara "vad?" och "vem?" frågeställningar. Innan det samlas ihop data så är det viktigt att det finns en tydlig bild över fenomenet som ska undersökas. (Saunders et al, 2009)

I *förklarande undersökningar* studeras kausaliteten mellan olika faktorer, med andra ord så undersöks en variabels påverkan på en annan. Används vanligtvis då undersökningen ska svara på "vad händer om?" frågeställningar. (Saunders et al, 2009).

Då denna undersökning främst ska ge beskrivning på hur inköpsbeteendet fungerar samt vilka relevanta variabler som finns, så är undersökningen delvis explorativ, undersökningen är även beskrivande då studien ska beskriva vilka funktioner som påverkar.

4.2 Ansats

Beroende på vilken utformning forskningsrapporten ska ha, finns enligt Saunders et al (2009) två forskningsansatser att välja mellan, induktiv eller deduktiv. Avseende på hur materialet som samlats in ska analyseras och bearbetas, finns enligt Patel & Davidsson (2000) två olika metodansatser att välja mellan, kvalitativ eller kvantitativ.

Induktiv ansats innebär att undersökningen ska leda fram till resultat utifrån material som forskaren tidigare har samlat in (Yin, 2003). Undersökning kan då påbörja utan att behöva koppla ihop forskningen till tidigare teori (Patel & Davidsson, 1994).

Deduktiv ansats innebär att forskaren först utvecklar hypoteser och teorier för att sedan testa dessa med en vald forskningsstrategi (Yin, 2003). Den teorin som forskningen baseras på

avgör vilka material som ska samlas in, hur materialet ska tolkas samt hur paralleller ska dras mellan grund materialet och resultatet (Patel & Davidsson, 1994).

Med *Kvalitativ ansats* menas att de insamlade materialet ska bearbetas och analyseras med hjälp av verbala metoder. Patel & Davidsson (1994) ger förklarande svar på ” Varför någonting händer?”(Moore, 2000). Kvalitativ ansats används främst i explorativa och beskrivande undersökningar.

I *kvantitativ ansats* används statistiska metoder för att analysera och bearbeta det insamlade materialet (Patel & Davidsson, 1994). I det här fallet besvaras frågor av typen ”Vad det är som händer?” (Moore, 2000). Kvantitativ ansats används främst i beskrivande och förklarande undersökningar.

I denna studie ska först teorier samlas in och hypoteser utvecklas för att sedan använda dessa som en grund till arbetet, från den insamlade teoridelen ska en referensram utvecklas, referensramen ska fungera som en grund för att ta fram intervjufrågorna som ska användas i undersökningen. Eftersom teorier först ska samlas in för att sedan testa dessa med vald forskningsstrategi så är undersökningen deduktiv. I studien ska kvalitativ ansats användas då intervjuerna ska genomföras så att intervjupersonen ska få beskriva hur inköpsbeteendet ser ut och det insamlade materialet ska då analyserats med hjälp av verbala metoder.

4.3 Forskningsstrategi

Det finns olika strategier att välja mellan beroende på vilken teknik som ska användas vid insamlandet av informationen, vilka personer som ska delta samt om en totalundersökning eller pilotstudie ska utföras. De mest använda forskningsstrategierna är surveyundersökningar, fallstudier och experiment. (Patel & Davidsson, 1994).

Patel & Davidsson (1994) förklarar att när en *survey-undersökning* utförs så intervjuas en stor andel individer inom ett visst fokusområde, undersökningsgruppen får svara på samma typ av frågor. Antingen så intervjuas individerna personligen eller med hjälp av utskickade frågeformulär. I surveyundersökningar så finns möjlighet att få fram information om en stor mängd faktorer eller en stor mängd information om några faktorer. Det ska framgå om undersökningen ska utföras på hela studiegruppen eller om en mindre urvalsgrupp ska användas. Det finns möjlighet att generalisera resultaten från den mindre urvalsgruppen så att den istället gäller hela studiegruppen. Enligt Saunders et al (2009) används surveyundersökningar mest i explorativa och beskrivande undersökningar, *survey-undersökning* används vanligtvis när frågor som ”vilka?”, ”vad?”, ”var?”, ”hur mycket?” och ”hur många?” ska besvaras.

Fallstudie används när djup förståelse inom ett visst område eftersträvas (Saunders et al, 2009). Enligt Patel & Davidsson (1994) är studien användbar vid undersökning av mångfasetterade beteenden och processer. För att få mycket information som möjligt sker undersökning hos en enskild individ, mindre grupp eller en organisation. För att samla in

information kan olika former av metoder användas, t ex genom att skicka ut frågeformulär, utföra intervjuer samt genom observationer.

Fallstudier används mest i explorativa och förklarande undersökningar, fallstudier används vanligtvis då ”varför?” i vissa fall även ”vad?” och ”hur?” frågor ska besvaras (Saunders et al, 2009).

I *experiment* studeras hur enskilda variabler påverkas av varandra, det är viktigt att undersökningen avgränsas så att inte yttre faktorer påverkar resultatet. För att utföra experiment på ett korrekt sätt, utförs de helst i kontrollerad laboratoriemiljö men experiment kan även utföras i verkligheten, kallas då fältexperiment. (Patel & Davidsson, 1994). Experiment svarar på ”hur?” och ”varför?” frågor, används därför ofta i explorativa och förklarande undersökningar (Saunders et al, 2009).

Denna studie genomförs som en fallstudie då lite djupare förståelse om hur inköpsbeteendet av tjänster fungerar hos tre myndigheter, fallstudie passar även in då frågorna är av ”hur?” karaktär och undersökningen är utförd genom intervjuer.

4.4 Urvalsmetod

Enligt Saunders et al (2009) kan urvalsmetod indelas i två olika typer av metoder, sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval.

Sannolikhetsurval innebär att stickprov tas från en hel population, resultatet kan då generaliseras till hela populationen. Urvalet ska utföras slumpmässigt så att hela populationen har lika stor sannolikhet att bli utvald. (Patel & Davidsson, 1994).

Icke sannolikhetsurval innebär att stickproven väljs ut efter vad exempelvis författaren bedömer ge mest relevanta svar, i detta urval finns inte hela populationen med i undersökningen, denna typ är inte slumpmässig (Saunders et al, 2009).

Den här undersökningen kommer att utföras hos några av de arton svenska myndigheter som har fått skallkrav på miljöförbättringar. För att välja ut några av dessa myndigheter har Compodium fått svara på vilka av dessa 18 myndigheter som är mest intressanta att göra undersökningen hos, Compodium valde ut sex stycken av dessa, författaren kontaktade dessa sex myndigheter i första hand, men för att få svar av sammanlagt tre myndigheter kontaktades resterande 12 myndigheter slumpmässigt efter behov.

4.5 Datainsamlingsmetod

När undersökningsfrågorna ska besvaras menar (Saunders et al, 2009) att det finns två huvudsakliga sätt att samla in materialet på, sekundärdata eller primärdata.

Att använda *sekundärdata* innebär att undersökningsfrågorna ska besvaras med hjälp av material som från början har insamlats för något annat syfte. (Saunders et al, 2009).

Primärdata innebär undersökningsmaterial som har insamlats för aktuell undersökning, insamlandet kan göras med hjälp av intervjuer, frågeformulär, observation och dokument. (Saunders et al, 2009).

I denna undersökning har forskningsfrågorna besvarats med hjälp av primärdata, då forskningsfrågorna besvarades med hjälp av telefonintervjuer. Upphandlaren på Bolagsverket har däremot inte svarat på frågorna per telefon eftersom han ville svara på frågorna skriftligt. Vid alla intervjuer om inköpsbeteendet användes en intervjuguide. Frågeformulär skickades även ut till organisationerna som skulle intervjuas om hur långt det har kommit i användandet av resefria möten.

4.6 Metodproblem

Validitet - enligt Zikmund (2003) har en undersökning hög validitet då undersökningen mäter vad som avsågs att mäta.

Reliabilitet - en undersökning har hög reliabilitet då svaren på undersökningen blir lika över tid, om exempelvis en undersökning utförs två gånger i en organisation med några veckors mellanrum och båda undersökningarna ger likadana svar, då har undersökningen hög tillförlitlighet (Zikmund 2003).

Denna undersökning påbörjades genom att först kontakta intervjupersonerna och förklara till dessa vad undersökningen handlar om, sedan skickades även följebrev med information till intervjupersonerna innan de har intervjuats, följebreven har innehållit information om vad som ska undersökas och varför undersökningen utförs. Vid oklarheter har även kompletterande frågor skickats per e-post.

5 Empiri

I detta kapitel presenteras resultaten av intervjuerna som genomförts hos tre myndigheter. Resultaten presenteras myndighetsvis. Kapitlet börjar med en kort organisationsbeskrivning, därefter presenteras hur deras användning av resefria möten ser ut och sedan presenteras resultaten från intervjuerna om inköpsbeteendet.

5.1 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Myndigheten har idag ungefär 900 anställda, IT-samordnaren i Karlstad svarar att de dagligen använder sig av resefri teknik, ungefär 40 procent av resorna ersätts med resefria möten. MSB förhandsbokar vanligtvis resefria möten, men spontana möten förekommer också. Supporten fungerar bra och på frågan om personalen får tillräckligt med utbildning för att kunna använda sig av resefria möten svarar IT-samordnaren delvis. MSB har en rese/mötes/ miljöpolicy som delvis stödjer användandet av resefria möten.

MSB har använt resefria möten i minst sju år. Myndigheten utför 5000 resefria möten per år. Alla fem orter som myndigheten har kontor i har möjlighet att använda sig av resefri teknik och myndigheten har fler än 20 videokonferenssystem. De använder sig av både webbmöten och standardiserade videokonferenssystem. IT-samordnaren svarar att de kan genom datanätet både ringa ut och ta emot videosamtal från andra myndigheter och organisationer. De sköter supporten själva.

5.1.1 Inköpsprocess

Verksamhetschefen för upphandlingar hos MSB förklarar att alla inköp i hela myndigheten måste gå genom upphandlingsenheten.

När ett behov uppstår någonstans i myndigheten så måste någon chef initiera ett ärende hos upphandlingsenheten, upphandlingsenheten diskuterar sedan tillsammans med ansvarig chef om hur processen ska gå vidare, i detta steg utses även en handläggare för ärendet. Om det handlar om inköp av tekniska tjänster så deltar den verksamhetens insatta tekniker tillsammans med upphandlingsenheten och specificerar problemet. I nästa steg så brukar det skilja sig, antingen så översätter teknikerna tillsammans med upphandlingsenheten problemet själva eller så skickas problemet ut till upphandling där det fodras anbud och lösningar på problemet. Handläggaren tar emot och analyserar förslagen som kommit in genom upphandlingen tillsammans med kunnig personal. Upphandlingsenheten skickar iväg och följer upp ordern. Handläggaren, upphandlingsansvarige samt teknikern utvärderar resultatet en tid efter att inköpet är gjort.

Verksamhetschefen för upphandlingar förklarar att det är svårt att beskriva hur inköpsprocessen förändras vid nytt, modifierat eller rent återköp eftersom de ansvarar för alla typer av inköp, där inköpsprocessen kan förändras på grund av andra förutsättningar. Då ett nytt köp ska genomföras så kan det ta olika lång tid tills köpet är genomfört. Det beror på vilken summa inköpet handlar om, när summan på inköpet hamnar över 287 000 kronor så går det till en offentlig upphandling där tiden för inköpsprocessen kan variera från fyra månader upp till ett år. När summan understiger 287 000 kronor så går inköpet till direkt

upphandling där inköpet går mycket snabbt. Inköpsprocessen ser likadan ut vid direkt upphandling som vid offentlig upphandling förutom att de vid lägre inköspriser inte begär in anbud. Inköp som går till direkt upphandling brukar ofta handla om föreläsningar, enklare tjänster, produkter som har ett lågt värde samt andra engångskostnader som understiger gränsen för offentlig upphandling. Verksamhetschefen förklarar att när de vid direkt upphandling köper in varor och allmänna tjänster så skannar de av marknaden för att hitta produkter till lägsta pris. I första hand kollar de med företag som de har ramavtal med, om inte det finns någon leverantör där som kan leverera de efterfrågade, så skannar de av marknaden utanför ramavtalen. När MSB vid direkt upphandling skannar av marknaden för att hitta leverantörer så använder de sig av internet, det kan även välja leverantörer genom att någon inom organisationen känner till en bra leverantör, de kan även ta kontakt med andra myndigheter för att fråga vilka leverantörer de varit nöjda med.

5.1.2 Köpbeslutsgrupp

Enligt verksamhetschefen för upphandlingsenheten så kan ett problem initieras från alla håll i organisationen men som det tidigare nämnts så ska den ansvarige chefen för den enhet där problemet uppstått kontakta upphandlingsenheten. Verksamhetschefen anser att det inte finns några som påverkar köpet i köpbeslutsgruppen eftersom inköpen går till upphandling där produkt och leverantör ska väljas efter lägsta pris eller det mest ekonomiskt fördelaktiga alternativet. MSB har en budgetansvarig som kontrollerar och godkänner inköpsbudgeten. Upphandlingsenheten och handläggaren har tillgången till informationen om ett köp när det gäller tjänster. Den budgetansvariga har den slutgiltiga beslutsrätten om ett köp ska genomföras eller inte. När ett inköp är beslutat så genomför upphandlingsenheten köpet. I köpbeslutsgruppen är det ofta den utsedda handläggaren som är expert men när det inte finns någon som är insatt om det som ska köpas in, så händer det att MSB köper in extern kunskap i ämnet.

Hos MSB deltar endast en avdelning (upphandlingsenheten) i köpbeslutsgruppen. Vanligtvis så deltar två till tre personer i ett inköpsbeslut men köpbeslutsgruppen kan ibland även bestå av upp till tolv personer. Eftersom det är så få personer som är delaktiga i ett inköpsbeslut så har alla de personerna direkt kontakt med varandra. Hos MSB så är ungefär 70 procent av medlemmarna i köpbeslutsgruppen med genom hela inköpsprocessen. I köpbeslutsgruppen så är det enbart upphandlaren som har fastställda procedurer och direktiv.

Då betydelsen, investeringen, osäkerheten och komplexiteten ökar samt när det handlar om en nyare produkt så involveras fler medlemmar och inköpsprocessen blir längre.

5.1.3 Urvalskriterier

När MSB utvärderar tjänster så utvärderas ungefär hälften av inköpen efter lägsta pris gentemot det mest ekonomiskt fördelaktiga budet. Enligt verksamhetschefen för upphandlingsenheten så är produktkvalitet, specifika produkttegenskaper och pris det främsta faktorerna vid inköp av tjänster. Kvalitetsnivån på tjänst relaterat till kärnprodukten, leverans/ supportkostnader tillsammans leverans/ support tider värderas näst högst. Av de

urvalskriterier som MSB fick gradera så värderades ISO- certifieringar som ett av de minst viktiga kriterierna. Verksamhetschefen förklarade också att de inte får ställa några krav på företagens geografiska plats, vilket leder till att de inte kan använda ett företags lokalisering som viktigt ett kriterium.

De främsta faktorerna till att MSB ersätter resor med resefria möten är på grund av tidsbesparingar och kostnadsbesparingar. Därefter kommer minskad miljöpåverkan och den minst viktiga faktorn är minskad stress hos personalen.

5.2 Bolagsverket

Bolagsverket har ungefär 500 anställda. Incidentmanagern på Bolagsverket svarar att de använder sig av resefria teknik idag, men det har inte använt resefria möten i någon större utsträckning eftersom det har varit krångligt då det inte har kunnat ringa ut och ta emot videosamtal med hjälp av IP, de har däremot precis köpt in möjligheten att ringa ut och ta emot videosamtal med hjälp av telefonnätet och datanätet, men detta är dock inte i bruk ännu. Bolagsverket använder sig idag bara av förhandsbokade möten. Personalen på Bolagsverket får inte tillräckligt med utbildning för att använda sig av resefria möten. De har en rese/ mötes/ miljöpolicy som påkallar användandet av resefria möten.

Bolagsverket har i längre än sju år använt sig av resefria möten, de utför ca 20 resefria möten per år. Myndigheten har enbart ett kontor och de har en videokonferensutrustning. Incidentmanagern svarar att de använder sig av standardiserade videokonferenssystem. De företag som har levererat systemen sköter supporten.

5.2.1 Inköpsprocess

Upphandlaren på bolagsverket berättar att hans enhet är ansvarig för alla inköp till myndigheten.

När ett behov uppstår så gör en medarbetare från den enhet där behovet finns en beställning tillsammans med överordnad chef eller med budgetansvarig för att säkerställa att det finns budget för det som ska köpas. Inköpet görs med en offentlig upphandling då värdet överstiger gränsen för direkt upphandling. En beställning utförs av beställare och budgetansvarig. I beställningen ska det framgå vad som ska köpas och om man tar hjälp av en områdesspecialist. När beställningen är färdig så skickar budgetansvarig beställningen till inköparen. Inköparen skickar ordern och verkställer köpet. När produkten är levererad så kontrollerar beställaren, budgetansvarige och vid behov även områdesspecialisten om leveransen har överstämmt med beställningen. Inköpsfunktionen kontrollerar köpet i efterhand.

Upphandlaren som intervjuades berättar att rutinerna i inköpsprocessen egentligen inte varierar när det handlar om nytt, modifierat eller rent återköp, eftersom de vid alla inköp ska följa lagen om offentlig upphandling, vilket leder till att alla inköp hanteras som nya. Inköpsprocessen kan variera från några dagar vid enklare inköp från ett befintligt leveransavtal till flera år då det gäller avancerade tekniska upphandlingar. När det handlar

om direkt upphandling, så följer Bolagsverket samma inköpsprocess, men involveringstiden minskar eftersom det är en enklare process.

I samband med behovsanalys/ marknadsundersökning i början av inköpsprocessen för Bolagsverket en dialog med marknaden där företagen får ge förslag på problemlösningar, men detta får göras med en viss försiktighet så att inte någon leverantör för någon fördel vid inköpet. En funktionell lösning kan också upphandlas vid avancerade tekniska lösningar, då kommer inköpsprocessen att utformas efter den valda leverantörens sätt att lösa problemet. Vid direkt upphandling är det vanligtvis den personen som är insatt i branschen som förklarar om vad som behövs och vilka leverantörer som kan leverera det de frågar efter.

5.2.2 Köpbeslutsgruppen

Ett köp av tjänster brukar initieras vart som helst i organisationen. Den som identifierat behovet av ett köp eller den som är insatt i området som tjänsten gäller påverkar valet av tjänst. Ingen påverkar valet av leverantör utan det sker enligt Lagen om offentlig upphandling. Generaldirektören beslutar om en årlig budget som sedan avdelningschefen/enhetschefen ansvarar för. Belopp som överstiger avdelningens budget måste godkännas av generaldirektören. Kravställare, budgetansvarig, upphandlare och avtalsjuristen har i köpbeslutsgruppen tillgång till informationen. Kravställare blir den eller de som har behov från början tillsammans med eventuell expert. Budgetansvarig godkänner slutgiltigt om köpet ska genomföras. När det är en pågående upphandling så kan inte den avbrytas utan särskilda skäl. Upphandlingsfunktionen genomför köpet. Hos Bolagsverket så är det vanligtvis kravställaren som är expert

Då Bolagsverket köper in tjänster så är en till två olika chefsnivåer involverade beroende på kostnaden. En avdelning är involverad i köpbeslutet där generaldirektören ibland deltar. I ett köpbeslut så deltar två personer eller fler beroende på vilken typ av inköp det handlar om. Alla medlemmar har direktkontakt med varandra och den inköpsansvarige har en central roll i köpbeslutsgruppen. Vanligtvis deltar alla genom hela inköpsprocessen.

Då betydelsen, osäkerheten och komplexiteten ökar samt när det handlar om en nyare produkt så involveras fler kravställare och processen blir längre, då investeringen i köpet ökar så involveras även en högre chef.

5.2.3 Urvalskriterier

När tjänster upphandlas så utvärderas tjänster efter lägsta pris, vanligtvis när ramavtal upphandlas. Bolagsverket utvärderar tjänster efter det mest ekonomiskt fördelaktiga budet då det inte passar att enbart använda skall-krav. Upphandlaren på Bolagsverket kunde inte svara på vilka urvalskriterier som vanligtvis är viktiga då han ansåg att varje inköp är unikt. Upphandlaren förklarade att han inte var rätt person att svara på vilka faktorer som var mest avgörande vid valet att resefria möten.

5.3 Naturvårdsverket

Myndigheten har idag ungefär 550 anställda, IT/säkerhetsansvarige svarar att de dagligen använder sig av resefri teknik, hur stor andel av resorna som ersätts med resefria möten kan IT/säkerhetsansvarige inte svara på. Naturvårdsverket förhandsbokar mest resefria möten men en del spontana möten förekommer också. Supporten fungerar bra och personalen får tillräckligt med utbildning för att kunna använda resefria möten. Myndigheten har en rese/mötes/miljöpolicy som påkallar användandet av resefria möten fullt ut.

Naturvårdsverket har använt sig av resefria möten mellan ett till tre år. Naturvårdsverket utför ungefär 3000 resefria möten per år. Alla tre orter som myndigheten har kontor i kan använda resefri teknik och myndigheten har fler än 20 videokonferenssystem. De använder sig av standardiserade videokonferenssystem. Naturvårdsverket kan genom datanätet både ringa ut till och ta emot samtal från andra myndigheter och organisationer. IT/säkerhetsansvarige svarar att de som har levererat systemen huvudsakligen sköter supporten men en hel del support krävs av Naturvårdsverket också.

5.3.1 Inköpsprocess

Intendenten och inköparen på Naturvårdsverket berättar att intendenten ansvarar för olika typer av verksamhetsområden som bland annat inköp och säkerhet. Inköparen som medverkade vid intervjun hade som uppgift att köpa inredning. Intendenten förklarar att deras enhet ansvarar för alla inköp i myndigheten.

När behov uppstår så kontaktar någon i organisationen inköpsavdelningen, där inköpare och intendenten diskuterar om behovet är relevant. Vanligtvis så specificerar intendenten och inköparen problemet, de översätter även tillsammans problemet till lösningen av problemet. När de söker en leverantör så ser de först över vilka ramavtal som finns med leverantörer, finns det inget ramavtal som matchar behovet så går inköpet vidare till upphandling. Kammarkollegiet godkänner och skriver ramavtal med leverantörer, naturvårdsverket ska i första hand innan upphandling inleds kontrollera med Kammarkollegiet om det redan finns ramavtal upprättat för dem. Naturvårdsverket för en diskussion vid behov med leverantörerna som har ramavtal och undersöker hur problemet kan lösas. Det är inköparen och intendenten som skickar iväg och följer upp ordern, de utvärderar även inköpet i efterhand. Hur inköpsprocessen varierar vid nytt, modifierat och rent återköp svarar intendenten att det är beroende på vilken upphandlingsrutin som följs. För ett nytt köp så varierar inköpsprocessens tid väldigt mycket eftersom vissa produkter kan snabbt köpas in medan andra produkter först tillverkas efter beställning. Inköpsprocessen kan variera från tre dagar upp till två och en halv månad.

För ett rent köp kan vissa inköp gå snabbt, två till tre dagar för engångsprodukter. Första kontakten med de potentiella leverantörerna i inköpsprocessen tas efter en kontroll av ramavtalet. Upphandling av tjänster brukar upprepas vart annat till vart tredje år. Direkt upphandling brukar vanligtvis användas när förbrukningsartiklar ska köpas in samt när inköpen handlar om brådskande varor eller tjänster, upphandlingen måste då understiga

gränsvärdet för lagen om offentlig upphandling. Direkt upphandling går väldigt fort i det fall inköpen sker genom leverantörer som Naturvårdsverket har ramavtal med. Om avtal saknas så skickas anbudsförfrågan ut och då kan det ta ungefär en månad innan inköpet och den direkta upphandlingen är slutförd. Leverantörerna som omfattas av ramavtal kontaktas genom telefon eller mejl där anbudsförfrågan lämnas.

5.3.2 Köpbeslutsgruppen

Inköparen och den som har det ursprungliga inköpsbehovet påverkar vilken produkt som ska väljas. Naturvårdsverket försöker se till att inköpen är enhetliga och likvärdiga. Den eller de som har behovet av ett inköp är enbart med vid starten av inköpsprocessen. Avdelningschefen lägger upp inköpsbudgeten vid inledningen av inköpsprocessen men är inte delaktig i själva inköpsprocessen. Intendenten och inköparen har tillgång till informationen då det är dem som har alla kontakter med leverantörerna. Då det handlar om mindre inköp så beslutar intendenten och inköparen slutgiltigt om inköpet ska genomföras, vid stora inköp så är det istället enhetschefen som slutgiltigt beslutar. I köpbeslutsgruppen vid direkt upphandling så är enbart inköparen och intendenten delaktiga. Intendenten och inköparen fungerar även som experter vid inköpet.

När komplexiteten, betydelsen eller osäkerheten i inköpet ökar och när det handlar om en nyare produkt då ingår också enhetschefen och i vissa fall även avdelningschefen i köpbeslutet, inköpsprocessen tar även längre tid. När investeringen i inköpet ökar så läggs mer av tiden på budgetarbete, då kan mellan tre till fem personer ingå i köpbeslutsgruppen.

5.3.3 Urvalskriterier

Vid inköp av tjänster värderas vanligtvis produktkvalitet, supportkostnader, supporttider och pris högst men naturvårdsverket poängterar att priset ofta är det mest avgörande. De näst viktigaste urvalskriterierna är leveranskostnader, leveranstider samt att leverantörerna har ISO-certifikat. Därefter väljer Naturvårdsverket tjänsteleverantörer efter specifika produkttegenskaper, kvalitetsnivåer på tjänsterna relaterade till kärnprodukterna, stabilitet i utbudet och teknologiska standarder. De urvalskriterier som anses ha låg betydelse är förmågan att bidra till produktutveckling, förmåga samt möjlighet att anpassa till ändrad efterfrågan. Leverantörens geografiska plats har mycket låg betydelse. Intendenten nämner själv att det även är mycket viktigt att leverantören inte har några skatteskulder.

Intendenten förklarade att vanligtvis när de köper in tjänster, så kontaktar de exempelvis fem leverantörer som de har ramavtal med, leverantörerna får spela ut varandra och den av dessa som ger de mest ekonomiskt fördelaktiga budet vinner. I de fall där Naturvårdsverket går utanför ramavtalen så kan de även utvärdera leverantörer efter kriterier som leverantörens expertis, kompetens och förståelse av kundens behov, dessa kriterier anges då som specifika krav i upphandlingen.

Intendenten och inköparen förklarar att den främsta faktorn till att naturvårdsverket ersätter resor med resefria möten är på grund av kostnadsbesparingar, näst främsta faktorn är

minskad miljöpåverkan, därefter kommer tidsbesparingar och den minst avgörande faktorn är minskad stress hos personalen.

6 Analys

I detta kapitel kommer föregående kapitels material att användas för att jämföra om myndigheternas inköpsbeteende följer den insamlade teorin.

6.1 Användandet av resefria möten

För att se i vilken generation de tre myndigheterna kan placeras i, jämförs användandet av resefria möten idag med kriterierna för de olika stegen i generationstrappan, se tabell 4.

Myndighet	MSB- 900 anställda	Bolagsverket -500 anställda	Naturvårdsverket - 550 anställda
Resefria möten			
Hur ofta används?	Dagligen, 5000 resefria möten utförs per år.	Någon gång per månad, 20 resefria möten utförs per år.	Dagligen, 3000 resefria möten utförs per år.
Finns vilja till extern användning?	Ja och de kan med datanätet både ringa ut och ta emot samtal.	Ja, de har precis köpt in möjligheten att med datanätet ringa ut och te emot samtal.	Ja och det kan med datanätet både ringa ut och ta emot samtal.
Trygga användare?	Vana användare, då 40 procent av resorna ersätts med resefria möten, resefria möten har även använts längre än sju år. Om personalen har tillräcklig utbildning svarade MSB delvis.	Det har använt sig resefria möten 7 år eller längre. Personalen får inte tillräckligt med utbildning för att använda sig av resefria möten.	De har använt sig av resefria möten mellan 1-3 år. Personalen får tillräckligt med utbildning för att utföra resefria möten.
Väl fungerande support?	Ja, som de sköter själva.	Hittills har de skött supporten själva, vilket har fungerat bra.	Ja, de sköts av både företaget som har levererat systemen samt av Naturvårdsverket själv.
Andel spontana möten gentemot förhandsbokade?	Mest förhandsbokade men spontana möten förekommer också.	Enbart förhandsbokade möten.	Mest förhandsbokade men spontana möten förekommer också.
Har de stöd av rese/mötes/ miljöpolicy?	Ja, policyn stödjer delvis användandet.	Ja, policyn påkallar användandet fullt ut	Ja, policyn påkallar användandet fullt ut.

Tabell 4

MSB kan placeras i generation två och generation tre. De som talat för generation två är att det finns mer behov för utbildning av personalen samt att rese/mötes/miljöpolicyn inte fullt ut stödjer användandet av resefria möten. De som talar för generation tre är att MSB dagligen använder sig av resefria möten, de vill använda och använder sig av resefria möten externt samt att de är vana användare då hälften av resorna ersätts av resefria möten. Eftersom fler kriterier inom generation tre uppfylls, anser författaren att MSB bäst ingår i generation tre, vilket innebär är att det är fullt utvecklade användare av resefria möten. Eftersom MSB kan placeras i generation tre innebär det att ifall MSB skulle köpa in tjänster eller varor inom resefri teknik så skulle de enligt teorin vanligtvis handla om rena återköp. Osäkerheten skulle enligt teorin också vara låg då det är vana användare.

Bolagsverket kan placeras i generation ett, då det inte har daglig användning av resefria möten, personalen är ovan då myndigheten endast utför ungefär 20 resefria möten per år. Eftersom Bolagsverket enbart har kontor i en ort, så har de inte haft behov av intern användning sedan 2004 då Bolagsverket fanns på tre orter. De har däremot precis köpt in möjligheten att använda sig av resefria möten externt, men detta är inte i bruk ännu. Då Bolagsverket är ovana användare samt att resefria möten används i en liten omfattning skulle inköp av resefri teknik enligt teorin innebära för Bolagsverket att osäkerheten i köpsituationen är hög, samt att de flesta inköp skulle hanteras som ett nya eller modifierade återköp. Som nämnts i empirin så hanterar Bolagsverket alla inköp som nya, men att involveringen i köpbeslutsgruppen ökar då osäkerheten i köpsituationen är hög, inköpsprocessen tar då också längre tid.

Naturvårdsverket uppfyller alla kriterier för att placeras i generation tre. Vilket som för MSB innebär att de flesta inköp inom resefri teknik skulle handla om rena återköp.

6.2 Inköpsprocessen av tjänster

Som det tidigare har nämnts i teorin beskrivs inköpsprocessen av Robinson et al (1967) med följande åtta faser:

1. Behov uppstår.
2. Fastställandet av produktens karaktär och kvantitet.
3. Beskrivning av produktens karaktär och kvantitet.
4. Sökning av kvalificerade leverantörer.
5. Förvärv och analys av förslag.
6. Utvärdering av förslag och val av leverantör.
7. Val av orderprocedur.
8. Återkoppling och utvärdering av prestation.

Fas 1- När ett behov uppstår så krävs det att någon person med någon form av auktoritet startar inköpsprocessen i organisationen. Behovet kan uppstå i eller utanför organisationen. (Robinson et al, 1967).

Hos MSB kan ett behov av tjänster uppstå vart som helst i organisationen, det måste vara en ansvarig chef för den berörda enheten som initierar ett ärende hos upphandlingsenheten som tillsammans diskuterar vidare hur de skall gå vidare i inköpsprocessen. Hos Bolagsverket och Naturvårdsverket kan vem som helst inom organisationen kontakta inköpsavdelningen där de ansvariga inköparna diskuterar vidare om behovet är relevant. Myndigheterna nämner inte att behov av tjänster även kan uppstå utanför organisationen.

Fas 2 – Enligt teorin så specificeras problemet i denna fas. (Robinson et al, 1967).

Då det hos Bolagsverket och MSB exempelvis handlar om tekniska tjänster, så brukar antingen verksamhetens insatta tekniker eller områdesspecialist tillsammans med

upphandlingsenheten specificera problemet. Hos naturvårdsverket brukar vanligtvis inköparen och intendenten specificera problemet tillsammans.

Fas 3- I denna fas så ska problemet översättas till en lösning av problemet. (Robinson et al, 1967).

Hos MSB brukar områdesspecialisterna tillsammans med upphandlingsenheten lösa problemet eller så skickar MSB ut problemet till upphandling där de ber om lösningsförslag och offerter. Hos Bolagsverket så gör budgetansvarig och beställare tillsammans en beställning, vid behov kontaktar de en områdesspecialist för att specificera vad som ska köpas in. Vid behov kan Bolagsverket föra en dialog med marknaden för att få förslag på problemlösningar. Hos Naturvårdsverket så brukar vanligtvis intendenten och inköparen själva översätta problemet till lösningen av problemet, vid behov kan de föra diskussioner med leverantörerna som de har ramavtal med om hur problemet kan lösas.

Fas 4- I den här fasen ska organisationen bestämma vilka leverantörer som uppfyller organisationens krav på leverantörer (Robinson et al, 1967).

När inköp handlar om inköpssummor över 287 000 kr så får inte myndigheterna enligt Lagen om offentlig upphandling välja ut vissa leverantörer, de måste i anbudsbegäran specificera sina produktönskemål och relevanta leverantörskrav som är viktiga för produkten som ska köpas in, detta för att inte ge någon leverantör fördelar.

När MSB vid direkt upphandling ska välja leverantör kollar de först med leverantörer som de har ramavtal med, därefter skannar de av marknaden när det handlar om varor och allmänna tjänster för att hitta leverantör med lägsta pris, när det handlar om tillfälliga tjänster så som föreläsningar m.m. kan någon inom organisationen föreslå en bra leverantör. MSB kan även kontakta en annan myndighet för att ta reda på vilka leverantörer de har varit nöjda med. När det hos Bolagsverket handlar om direkt upphandling så brukar leverantören väljas efter vad områdesexperten föreslår. Vid direkt upphandling brukar Naturvårdsverket vanligtvis kontakta de leverantörer som de har ramavtal med, om det inte finns avtal som matchar så skickas anbudsförfrågan ut där alla leverantörer som uppfyller de efterfrågade kriterier kan delta.

Fas 5 – I denna fas väljs några leverantörer ut och köparna begär in förslag om pris, leveransvillkor etc. (Robinson et al, 1967).

Myndigheterna analyserar förslagen som har kommit in och väljer leverantör efter det lägsta priset eller det mest ekonomiskt fördelaktiga budet. MSB svarar att vid val av tjänster väljs leverantörer efter det lägsta priset ungefär hälften av gångerna.

Fas 6 – Här kan förhandlingar om priser etc. fortsätta för att sedan slutgiltigt välja leverantör. (Robinson et al, 1967).

Myndigheterna brukar vanligtvis välja leverantör efter vem som kan uppfylla efterfrågade kriterier till lägsta pris.

Fas 7 – I denna fas skickas ordern iväg, här sker även uppföljning av ordern tills varan mottagits och är i användning. (Robinson et al, 1967).

Upphandlingsenheten hos MSB skickar iväg och följer upp ordern. Hos Bolagsverket skickar inköparen ordern och verkställer köpet. Beställare, budgetansvarig samt vid behov även områdesspecialisten kontrollerar att leveransen överensstämmer med beställningen. Hos Naturvårdsverket skickar inköparen och intendenten iväg ordern som sedan följs upp av samma personer.

Fas 8 – I denna fas utvärderas hur produkten fungerat under användning, hur väl produkten löst problemet samt hur leverantören skött sig.

Handläggaren, upphandlingsansvarige samt teknikern hos MSB utvärderar resultatet i efterhand. Inköpsfunktionen hos Bolagsverket och Naturvårdsverket utvärderar köpet i efterhand.

Van der Valk & Rozemeijer (2009) menar också att eftersom tjänster är svåra att specificera så bör leverantörerna involveras i inköpsprocessen redan vid fas två eller tre. Vi fas tre kontaktar MSB, Naturvårdsverket och Bolagsverket leverantörerna vilket rekommenderas av Van der Valk & Rozemeijer vid köp av tjänster.

Inköpsprocessen vid nytt, modifierat eller rent återköp - Vid ett nytt köp används enligt teorin alla faser i inköpsprocessen. Vid ett modifierat återköp tillkommer lite information därför måste köpet delvis utvärderas på nytt, i denna köpsituation används inte alltid alla faser i inköpsprocessen. Vid ett rent återköp tillkommer ingen ny information och det behövs ingen utvärdering av alternativ, i denna köpsituation används enligt teorin bara fas tre och åtta. (Robinson et al, 1967).

MSB kan inte svara på hur inköpsprocessen ändras vid ett nytt modifierat eller rent återköp eftersom de ansvarar för alla typer av köp där inköpsprocessen även kan förändras av andra förutsättningar. Hos Bolagsverket varierar inte inköpsprocessen när det handlar om ett nytt modifierat eller vid rent återköp på grund av att de alltid hanterar alla köp som nya, däremot kan involveringstiden minska vid varje inköpsfas då det handlar om enklare inköp. Hos Naturvårdsverket så är det inte bara ett nytt, modifierat eller ett rent återköp som påverkar hur inköpsprocessen ser ut, utan det styrs också av vilken form av upphandling det blir.

Hos MSB varierar inköpsprocessens tid när summan på inköpet hamnar över summan på gränsvärdet för offentlig upphandling. En offentlig upphandling hos MSB brukar ta ungefär fyra månader upp till ett år att slutföra, en direkt upphandlingsprocess hos MSB utförs mycket snabbt. Hos Bolagsverket kan inköpsprocessen variera från några dagar vid enklare inköp från ett befintligt leverantörsavtal till flera år då det handlar om avancerade tekniska upphandlingar. Hos Naturvårdsverket kan ett nytt köp variera från tre dagar till två och en

halv månad. När det gäller vissa återköp av enklare rena återköp som till exempel återköp av engångsprodukter så kontaktas leverantörerna som de har ramavtal med, den processen tar vanligtvis bara två till tre dagar.

6.3 Köpbeslutsgrupp

I teorin beskrivs det att deltagarna vid inköpsprocessen består av en köpbeslutsgrupp där medlemmarna i köpbeslutsgruppen har olika roller, de olika rollerna som kan ingå är initiativtagare, påverkare, godkännare, gatekeeper, beslutsfattare, expert, köpare samt användare. (Dwyer & Tanner, 2009).

Initiativtagare - Hos MSB är ansvarig chef för enheten där behov uppstår initiativtagare i köpbeslutsgruppen. Hos Bolagsverket och Naturvårdsverket kan vem som helst inom organisationen initiera ett behov till köpbeslutsgruppen, där de hos Naturvårdsverket enbart är med vid inledningen av inköpsprocessen.

Påverkare – Hos dessa tre myndigheter så är det ingen som påverkar vilken leverantör som ska väljas eftersom myndigheterna måste följa lagen om offentlig upphandling, vid den enklare upphandlingsformen direkt upphandling kan däremot bolagsverkets områdesspecialist påverka valet av leverantör. Vid Bolagsverket så är det den som har identifierat behovet och i vissa fall även områdesspecialisten som påverkar valet av tjänst. Hos Naturvårdsverket är det inköparen och den som har det ursprungliga behovet som påverkar valet av tjänst.

Godkännare – Hos MSB är det den budgetansvarige som kontrollerar och godkänner inköpsbudgeten. Hos Bolagsverket och Naturvårdsverket är det avdelningschefen som bestämmer inköpsbudgeten, avdelningschefen hos Naturvårdsverket är endast delaktig vid inledningen av inköpsprocessen.

Gatekeeper – När det gäller tjänster är det hos MSB upphandlingsenheten och handläggaren som har tillgång till informationen. Hos Bolagsverket är det kravställaren, budgetansvarige, upphandlaren och avtalsjuristen som har tillgång till informationen. Hos Naturvårdsverket så är det inköparen och intendenten som har tillgång till informationen.

Beslutsfattare – Vid alla tre undersökta myndigheter så är det den budgetansvariga som slutgiltigt beslutar om ett köp ska genomföras eller inte. När det hos Naturvårdsverket handlar om ett mindre inköp så är det inköparen och intendenten som slutgiltigt beslutar om köpet ska genomföras eller inte.

Expert – Hos MSB så är det oftast handläggaren som är expert. Hos Bolagsverket så är det kravställaren som är expert angående om vilken produkt som ska köpas in. Hos Naturvårdsverket så är det inköparen och intendenten som fungerar som experter i köpbeslutsgruppen.

Köpare – Hos MSB och Bolagsverket så är det upphandlingsenheten som genomför köpet. Hos naturvårdsverket så är det inköparen och intendenten som genomför köpet.

Användare – Enheten som har initierat processen är användare hos alla tre undersökta myndigheter.

Dimensioner i köpbeslutsgruppen

Vertikal involvering – Komplexiteten i ett inköp påverkar enligt Johnston & Bonoma (1981) den vertikala involveringen mest. Alla tre myndigheter nämner däremot att antalet chefsnivåer ökar då investeringen i inköpet ökar.

Horisontell involvering – Enligt Johnston & Bonoma är den horisontella involveringen stor då formaliseringen i en organisation är hög. Hos myndigheterna är inköpsprocessen formaliserad med upphandlingsdirektiv, samt att några av deltagarna i köpbeslutsgruppen har fastställda procedurer och direktiv. Även om myndigheterna har hög formalisering så är det endast en avdelning som medverkar i inköpsbeslutet.

Kontaktgrad – Johnston & Bonoma menar att när formaliseringen är hög i en organisation så minskar kontaktgraden. Följande stämmer inte överens med teorin, hos MSB är kontaktgraden i köpbeslutsgruppen hög ungefär 70 procent. Hos Bolagsverket och Naturvårdsverket är kontaktgraden 100 procent.

Centralitet – Johnston & Bonoma menar att är när centraliteten är hög så är också kontaktgraden hög. De undersökta myndigheterna har hög centralitet, då den inköpsansvarige har en central roll i köpbeslutsgruppen. I enlighet med teorin är inköpsansvarige rätt person att kontakta vid marknadsföring eller försäljning då denne har hög centralitet.

Extensivitet – enligt Johnston & Bonoma extensiviteten hög då formaliseringen i en organisation är hög. Eftersom det vanligtvis bara ingår två till tre personer i köpbeslutsgruppen så är inte extensiviteten hög. Det kan förklara varför kontaktgraden i en köpbeslutsgrupp är hög även om organisationen har hög formalisering.

I teorin så beskrivs det att involveringen och tiden för inköpsprocessen ökar då komplexiteten, investeringen, osäkerheten och betydelsen ökar, samt när det handlar om en nyare produkt. (Webster, 1991). Hos samtliga tre myndigheter tar inköpsprocessen längre tid vid alla alternativ som Webster nämner. Fler kravställare ingår i inköpsprocessen samt att enhets eller avdelningschefen även deltar då investeringen ökar, vilket stöds av teorin.

6.4 Urvalskriterier

Vid valet av tjänsteleverantör är urvalskriterierna i tabell 5 vanligt förekommande (Axelsson & Wynstra, 2002). Myndigheterna har fått svara på dessa kriterier, med en skala där 1 har låg betydelse och 5 har mycket hög betydelse.

Urvalskriterier	MSB	Bolagsverket	Naturvårdsverket
1. Produkt kvalitet	5		5
2. Specifika produktenskaper	5		3

3. Kvalitetsnivån på tjänster relaterade till kärnprodukten	4		3
4. Leverans/ supportkostnader	4		4/5
5. Leverans/ supporttider	4		4/5
6. Stabilitet i utbudet	3		3
7. Pris nivåer	5		5
8. Förmåga att medverka och bidra till produktutveckling			2
9. Förmåga och möjlighet att anpassa till ändrad efterfrågan			2
10. Geografisk plats			1
11. Teknologiska standarder	3		3
12. ISO-certifieringar	2		4

Tabell 5

MSB svarade inte på kriteriet nummer åtta och nio, antagligen för att dessa två har låg betydelse, nummer tio förklarade MSB med att de inte får använda geografisk plats som ett urvalskriterium vid val av leverantör. Upphandlaren på bolagsverket kunde inte ange vilka urvalskriterier som vanligtvis är viktiga, han förklarade att varje situation är unik och att urvalskriterierna varierar.

MSB och Naturvårdsverket har båda två valt pris och kvalitet bland de viktigaste kriterierna, där Naturvårdsverket också har valt supportkostnader och supporttider bland de viktigaste. Specifika produkttegenskaper värderas däremot MSB som en av de viktigaste.

Att myndigheterna väljer pris som ett viktigt kriterium stämmer överens med vad som nämnts i teoridelen, då myndigheter ska välja leverantörer efter lägsta pris eller det mest ekonomiskt fördelaktiga anbudet.

Angående det Day & Barksdale beskrev om att organisationer använder sig av kriterier som erfarenhet, expertis hos leverantören m.m. i slutet av inköpsprocessen, då det är få leverantörer kvar. Framkom det att myndigheterna inte får välja leverantörer på det sättet utan det är det mest ekonomiskt fördelaktiga budet som gäller.

Faktorer som påverkar valet av resefria möten

Varför organisationer väljer att ersätta resor med resefria möten, beror bland annat enligt trafikverket (2009) på grund av faktorerna i tabell 6, här har myndigheterna fått gradera faktorerna från 1 till 4 där 1 är den mest avgörande faktorn.

Faktorer	MSB	Bolagsverket	Naturvårdsverket
Tidsbesparingar	1		3
Kostnadsbesparingar	1		1
Att det är miljövänligare	2		2
Minskad stress hos personalen	3		4

Tabell 6

Som nämnts i teorin så förklarar Räsänen et al (2010) att miljöaspekterna ges låg prioritet då organisationerna väl beslutar om att ersätta resor med resefria möten, istället är tidsbesparingar och kostnadsbesparingar de mest drivande faktorerna.

Hos MSB är tids och kostnadsbesparingar mest avgörande, vilket stämmer överens med teorin. Hos Naturvårdsverket är kostnadsbesparingar den mest avgörande faktorn men i motsats till teorin ges miljöaspekterna ganska hög prioritet. Graderingen från Bolagsverket saknas eftersom upphandlaren svarade att han inte var rätt person att svara på frågan.

7 Resultat och rekommendationer

I detta kapitel kommer de tre forskningsfrågorna om myndigheternas inköpsbeteende av tjänster att besvaras, frågorna besvaras genom att presentera vilka likheter och olikheter som finns mellan teoridelen och vad som framkom av undersökningen. Därefter kommer rekommendationer ges till säljare, teori och fortsatta studier.

7.1 Resultat

Forskningsfråga 1:

Hur kan inköpsprocessen av tjänster hos statliga myndigheter beskrivas?

Inköpsprocessen hos myndigheterna skiljer sig något från de åtta faserna som Robinson et al presenterade redan 1967. MSB använder inte alltid fas tre i processen utan skickar iväg problemet till potentiella leverantörer där lösningsförslag på problemet erfordras. Enligt teorin ska de köpande företaget i fas fyra bestämma vilka leverantörer som uppfyller organisationernas krav på leverantörer, denna fas skiljer sig också från teorin då myndigheterna antingen väljer att be om offerter av leverantörer som kammarkollegiet redan har skrivit avtal med eller så skickar myndigheterna ut en anbudsförfrågan där alla leverantörer som uppfyller kriterierna som finns med i anbudsförfrågan kan delta.

När myndigheterna ska köpa in tjänster där summan understiger 287 000 kr, kan myndigheterna istället använda sig av direkt upphandling, som är en enklare process där organisationerna inte behöver kräva in anbud. I detta fall kan Bolagsverket välja leverantör efter vilka leverantörer som områdesexperten anser kunna leverera det de efterfrågar. MSB kan i detta fall när de går utanför ramavtalet hitta leverantörer genom att någon insatt person inom organisationen säger vilken leverantör som är bra. MSB kan även vid direkt upphandling välja leverantör genom att kontakta en annan myndighet och fråga om vilka leverantörer de har varit nöjda med.

Van der Walk & Rozemeijer (2009) menar att när organisationer köper in tjänster bör de kontakta leverantörerna innan fas fyra i inköpsprocessen, detta eftersom tjänster är svåra att specificera. Alla tre myndigheter som undersökningen genomfördes hos, berättade att de vid behov tar kontakt med tjänsteleverantörer redan i fas två eller tre.

Enligt Robinson et al (1967) skiljer sig inköpsprocessen beroende på om köpet handlar om ett nytt, modifierat eller rent återköp. Eftersom myndigheterna ska följa lagen om offentlig upphandling så berättade Bolagsverket att de behandlar alla köp som nya, de följer även samma inköpsprocess vid direkt upphandling. Naturvårdsverket kunde inte säga hur nytt, modifierat eller rent återköp påverkar inköpsprocessen eftersom detta också styrs av vilken form av upphandling det blir. MSB kunde inte heller svara på hur inköpsprocessen förändras eftersom inköpsprocessen även förändras av andra förutsättningar.

MSB och Naturvårdsverket kunde genom undersökning om deras användning av resefria möten placeras i generation tre, vilket innebär att dessa två myndigheter är fullt utvecklade användare av resefri teknik. De flesta inköp inom resefria möten skulle enligt teorin hanteras

som rena återköp, de är vana användare vilket också enligt teorin innebär att osäkerheten i de flesta köpsituationer inom resefri teknik skulle vara låg. I det fall MSB och Naturvårdsverket byter leverantör så skulle dessa inköp enligt teorin hanteras som modifierade återköp.

Bolagsverket placerades i generation ett, vilket innebär att det är ovana användare, det finns vissa delar inom resefri teknik som de inte använder sig av som exempelvis spontana möten. Enligt teorin skulle Bolagsverket hantera de flesta inköp inom resefri teknik som nya inköp, eftersom de är ovana användare så skulle också osäkerheten i en stor andel av inköpen vara hög, vilket involverar fler personer i köpb beslutsgruppen, inköpsprocessen skulle också ta längre tid.

Forskningsfråga 2:

Hur kan köpb beslutsgruppen hos statliga myndigheter karakteriseras?

Dwyer & Tanner (2009) menar att köpb beslutsgruppen består av följande roller: initiativtagare, påverkare, godkännare, gatekeeper, beslutsfattare, köpare och användare. Hos alla tre myndigheterna kunde alla dessa roller identifieras, det som skiljer sig från teorin är att ingen i köpb beslutsgruppen påverkar valet av leverantör förutom som det tidigare nämnts hos Bolagsverket då det handlar om direkt upphandling.

Johnston & Bonoma (1981) menar att komplexiteten i ett inköp påverkar den vertikala involveringen mest. Däremot så påverkas den vertikala involveringen mest då investeringen i köpet ökar. Johnston & Bonoma förklarar att då formaliseringen i en organisation är hög så är den horisontella involveringen och extensiviteten hög samt att kontaktgraden bland deltagarna i köpb beslutsgruppen låg. Eftersom myndigheternas formalisering är hög så skiljer detta sig från teorin då den horisontella involveringen och extensiviteten är låg samt att kontaktgraden är hög.

I enlighet med teorin så ökar involveringen och tiden för inköpsprocessen då komplexiteten, investeringen, osäkerheten och betydelsen ökar samt när det handlar om en nyare produkt.

Forskningsfråga 3:

Hur påverkar urvalskriterier valet av tjänsteleverantör och resefria möten?

De viktigaste urvalskriterierna vid val av tjänsteleverantör var enligt MSB produktkvalitet och specifika produkttegenskaper. Naturvårdsverket värderar produktkvalitet, supportkostnader, supporttider och prisnivåer som de viktigaste kriterierna. I enlighet med teorin så väljer myndigheterna tjänsteleverantörer efter det mest ekonomiskt fördelaktiga budet där priset är en viktig faktor.

Enligt Räsänen et al (2010) är kostnadsbesparingar och tidsbesparingar de mest avgörande faktorerna samt att miljöaspekterna ges lägre prioritet då organisationer slutgiltigt väljer att ersätta resor med resefria möten. MSB följer teorin, men hos Naturvårdsverket är däremot miljöaspekterna den näst avgörande faktorn direkt efter kostnadsbesparingar.

7.1.1 Praktiska bidrag

Den här undersökningen har utförts för att förstå myndigheternas inköpsbeteende, detta för att underlätta för säljande företag att förstå hur inköpsprocessen och köpbeslutsgruppen fungerar, samt vilka urvalskriterier som är viktiga. När det säljande företaget förstår inköpsbeteendet kan de enligt teorin få förståelse om hur de på bästa sätt ska lägga upp sin marknadsföring och försäljning.

Eftersom priset hos myndigheter är en ytterst viktig faktor bör tjänsteföretag erbjuda myndigheter så kostnadseffektiva lösningar som möjligt. Två av tre myndigheter i undersökningen svarade att de vid direkt upphandling kan välja leverantörer genom att fråga områdesexperten, därför kan de för säljande företag vara bra att se till att områdesexperten i en myndighet inom exempelvis resefri teknik har kännedom om företaget. Eftersom den mest drivande faktorn vid valet av resefria möten var kostnadsbesparingar bör resefria tjänster huvudsakligen marknadsföras genom att visa att resefria möten är mer kostnadseffektiva än resor.

7.1.2 Teoretiska bidrag

Det teoretiska bidraget med den här undersökningen har varit att undersöka om teorin för inköpsbeteende även fungerar hos statliga myndigheter. Undersökningen visade att myndigheterna följer faserna som beskrivs i köp- fasmodellen, förutom att en myndighet inte alltid använder fas tre utan de skickar ut problemet till potentiella leverantörer som får ge förslag på problemlösningar. Myndigheterna utvärderar inte heller leverantörer vid offentlig upphandling, utan alla som är godkända att lämna offerter utvärderas bara utifrån produkten som erbjuds, däremot förklarade två av tre myndigheter att leverantörerna kan utvärderas vid direkt upphandling.

7.1.3 Förslag till fortsatta studier

I den här studien undersöktes hur myndigheternas användning av resefria möten såg ut vid undersökningstillfället, ett förslag på fortsatta studier skulle kunna vara att undersöka hur länge det tar att gå från generation ett till två etc. Ett annat förslag är att undersöka vilka urvalskriterier som är avgörande vid valet av redan godkända tjänsteleverantörer i slutet av inköpsprocessen innan kontraktet skrivs, då undersökningen utförs hos organisationer som inte följer lagen om offentlig upphandling.

Referenser

Böcker:

Axelsson, B. & Agndal, H.(2009). *Professionell marknadsföring* (2:a uppl). Lund: studentlitteratur.

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. & Ferrell, O.C. (2006) *Marketing- concepts and strategies* (5th edn). Boston: Houghton Mifflin Company.

Dwyer, R. & Tanner, J. (2009) *Business marketing* (4th edn). New York: Mcgraw Hill.

Grönroos, C. (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag* (2:a uppl). Malmö: Liber Ekonomi.

Kotler, P., & Keller, K., L. (2006) *Marketing management* (12th edn). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Moore, N. (2000) *How to do research* (3rd edn). London: Library association publishing.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*(2:a uppl). Lund: studentlitteratur.

Reeder, R., Reeder, B. & Brierty, E. (1991) *Industrial marketing* (2nd edn). New Jersey: Prentice Hall.

Robson, C. (2002) *Real world research* (2nd edn). Oxford: Blackwell.

Robinson, P., Faris, C., & Wind, Y (1967) *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon Inc.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students* (5th edn). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Webster, F. (1991) *Industrial marketing strategy* (3rd edn). Canada: John Wiley & sons, Inc.

Yin, R (2003) *Case study research: Design and methods* (3rd edn). London: Sage.

Zikmund, W. G. (2003) *Business research methods* (7th edn). Thompson- South-western: Ohio.

Artiklar och journaler:

Day, E., & Barksdale, H. C. (2003) Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of industrial marketing*. Vol. 18 No. 6/7, pp 564-579.

Fox, H. & Rink, D.(1978) Purchasing's role across life cycle. *Industrial marketing management*. Vol 7, pp. 186-192.

Johston, B. & Bonoma, T. (1981) The buying center: structure and interaction patterns. *American marketing association. Journal of marketing*. Vol 45, pp. 143-156.

Kahle, D. (2011) Selling is really simple. *American salesman*. Vol. 56 Issue 2, pp. 3-8.

Möller, K. (1985) Research strategies in analyzing the organizational buying process. *Journal of business research*. Vol. 13, pp. 3-17.

Räsänen, M., Moberg, Å., Picha, M. & Borggren, C. (2010) Meeting at a distance: Experiences of media companies in Sweden. *Technology in society*. Vol. 32 Issue 2, pp. 264-273.

Van der Valk, W. & Rozemeijer, F. (2009) Buying business services: toward a structured service purchasing process. *Journal of service marketing*. Vol. 23 Issue 1, pp. 3-10.

Webbadresser:

Fredriksson, T. (2011) *Oljepriset fortsätter stiga*. Hämtad 28 februari, 2011 från:
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=4369140>, 110228.

Konkurrensverket (2011) *Upphandlingsreglerna - en introduktion*. Hämtad 12 Maj, 2011 från:
<http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/Upphandlingsreglerna.pdf>

Naturvårdsverket (2009) *Miljöarbetet i staten 2009*. Hämtad 1 Mars, 2011 från:
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/978-91-620-6352-8.pdf>

Näringsdepartementet (2010) *It för en grönare förvaltning - agenda för IT för miljön 2010-2015*. Hämtad 1 Mars, 2011 från:
<http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/14/95/86/71a29882.pdf>

Trafikverket (2010) *Resfria möten - en handledning*. Hämtad 28 februari, 2011 från:
www.trafikverket.se/resfri

Länk A: Hämtad 1 Maj, 2011 från:
<https://www.avanza.se/aza/aktieroptioner/indikatorer/indikator.jsp?orderbookId=19005>

Bilagor

Om ComPodium

ComPodium International AB grundades av nuvarande VD Bengt Grahn samt en tidigare kollega, Christer Sundquist år 1997. Huvudkontoret finns i Luleå och i början av januari 2011 öppnades även ett kontor i Stockholm. Företaget omsatte år 2009 ca 9,3 miljoner kr och har idag åtta stycken anställda.

ComPodium är ett tjänsteföretag som tillhandahåller tekniska lösningar för möten på distans. De erbjuder tjänster för att utföra videokonferenser, telefonkonferenser samt möten via webben. Företaget hyr och säljer även utrustning för möten på distans.

ComPodium hyr även ut egna videokonferenslokaler i Luleå och i Stockholm samt att de genom ett globalt nätverk har de tillgång till att hyra ca 4000 videokonferensrum i olika delar av världen. ComPodium erbjuder support och drift till sina kunder, finns även möjlighet att skräddarsy anpassade tjänster som t ex utbildning, mötescoachning samt rumsdesign.

I den här undersökningen kartläggs myndigheternas användning av modern resefri teknik, där videomöten inkluderas, därför ingår inte användandet av telefonkonferenser i denna undersökning.

Frågor om användandet av resefri teknik i er myndighet

Vad heter du?

Vad är din arbetstitel?

Till vilken myndighet arbetar du?

I vilken ort tillhör du?

På hur många orter har er myndighet kontor?

Hur många anställda finns i det i er myndighet?

Ungefär hur många resefria möten utför ni per år?

Vilka av följande system används vid resefria möten i arbetet?

- Skype
- Microsoft live communication/ MSN messenger etc
- Novell sametime
- Adobe connect
- Yahoo messenger
- Standardiserade videokonferenssystem Tandberg/ Polycom/ Sony/ Lifezice/ Radvision med flera
- Annat system eller programvara
- Inget

Hur länge har er myndighet använt resefria möten?

1. Har ännu inte infört
2. Några månader
3. 1-3 år
4. 4-6 år
5. 7 år eller längre
6. Vet ej

Har ni möjlighet att använda resefria möten med andra myndigheter och organisationer?

- Ja, vi kan koppla upp videosamtal med ISDN
- Ja, vi kan koppla upp videosamtal med IP när vi ringer ut
- Ja, vi kan med IP både ringa ut och ta emot samtal
- Nej, vi använder resefria möten enbart internt

- Nej, vi använder inte resefria möten alls
- Vet ej

Hur många videokonferenssystem har ni?

1. 0
2. 1-5
3. 6-10
4. 11-20
5. Fler än 20
6. Vet ej

Ungefär hur stor andel av kontoren (förutom huvudkontoret) i er myndighet har videokonferenssystem?

1. 0 %
2. 20 %
3. 40 %
4. 60 %
5. 80 %
6. 100 %
7. Vet ej

Vilket alternativ angående support för resefria möten passar er myndighet bäst?

- Vi sköter vår support själv.
- Vi har support från en extern tjänsteleverantör?
- De företag som har leverat systemen sköter supporten
- Övrigt: _____

I den här undersökningen kartläggs myndigheternas användning av modern resefri teknik, där videomöten inkluderas, därför ingår inte användandet av telefonkonferenser i denna undersökning.

Frågor om användandet av resefri teknik i er myndighet

Vad heter du?

Vad är din arbetstitel?

I vilken myndighet arbetar du?

I vilken ort arbetar du?

Hur många anställda finns i er myndighet?

På hur många orter har er myndighet kontor?

Ungefär hur många resefria möten utför ni per år?

Ungefär hur stor andel av resorna i er myndighet ersätts med resefria möten?

1. 0 %
2. 20 %
3. 40 %
4. 60 %
5. 80 %
6. 100 %
7. Vet ej

Ungefär hur stor andel av kontoren i er myndighet kan använda resefria möten?

1. 0 %
2. 20 %
3. 40 %
4. 60 %
5. 80 %
6. 100 %
7. Vet ej

Hur planeras era resefria möten?

1. Enbart förhandsbokade möten
2. Mest förhandsbokade men även en del spontana möten
3. Ungefär lika mycket förhandsbokade och spontana möten
4. Mest spontana möten
5. Vi har ej resefria möten
6. Vet ej

Hur ofta används resefria möten i er myndighet?

1. Dagligen
2. Några gånger i veckan
3. Några gånger i månaden
4. Mer sällan
5. Inte alls
6. Vet ej

Kan ni använda resefria möten med andra myndigheter och organisationer?

1. Nej
2. Nej, men det finns vilja till extern användning

3. Ja
4. Vet ej

Hur fungerar er support för resefria möten?

Skala 1-6 mycket dåligt till mycket bra

Får personalen i er myndighet tillräckligt med utbildning för att kunna använda resefria möten?

1. Ja
2. Delvis
3. Nej
4. Vet ej

Vilket alternativ angående rese/mötes/miljöpolicy stämmer bäst?

1. Vår rese/ mötes/ miljöpolicy påkallar ett användande av resefria möten fullt ut
2. Vår rese/ mötes/ miljöpolicy stödjer delvis användandet av resefria möten
3. Vi har en rese/ mötes/ miljöpolicy men den säger inget om resefria möten
4. Vi har ingen rese/ mötes/ miljöpolicy
5. Vet ej

Intervju om inköpsbeteendet i er myndighet

Ditt namn?

Arbetstitel?

Vilka typer av inköp ansvarar ni för?

Hur stor andel av inköpen i er myndighet ansvarar er enhet för?

1. Om inte ni ansvarar för hela, hur ser uppdelningen ungefär ut?
2. Är de andra enheternas inköp lika formella, är involveringen lika stor?

I teorin så beskrivs inköpsprocessen vanligtvis med dessa 8 steg:

1. Behov uppstår - (Någon med auktoritet startar processen).
2. Fastställandet av produktens karaktär och kvantitet – (Specificering av problemet).
3. Beskrivning av produktens karaktär och kvantitet – (Översättning från problemet till lösningen av problemet).
4. Sökning av kvalificerade leverantörer.
5. Förvärv och analys av förslag.
6. Utvärdering av förslag och val av leverantör.
7. Val av orderprocedur, ordern genomförs.
8. Återkoppling och utvärdering av prestation.

Frågor om er inköpsprocess:

1. Hur ser er inköpsprocess ut, kan du stegvis beskriva hur er inköpsprocess ser ut från att behov uppstår till att tjänsten används?
2. Vilka olika befattningar deltar i de olika stegen?
3. Vilka steg är med i olika köpsituationer, när det handlar nytt köp, modifierat köp eller ett rent återköp? Ja nej eller kanske

Förklaring för de olika köpsituationerna:

- **Nytt köp:** Innebär inköp av tjänst som ni inte har köpt in tidigare.
- **Modifierat återköp:** Innebär att ytterligare information tillkommer, uppstår då nya leverantörer ska utvärderas eller då tjänsten ska utvecklas.
- **Rent återköp:** Tjänst som ni har köpt in tidigare, ingen ytterligare information krävs, ett rent återköp.

Inköpsprocess	Vilka olika befattningar deltar:	Nytt köp	Modifierat återköp	Rent återköp
1				
2				
3				
4				

5				
6				
7				
8				

Ungefär hur länge tar en hel inköpsprocess: (från att problem uppstår till att produkten används).

1. För ett nytt köp?
2. För ett modifierat återköp?
3. För ett rent återköp?

När i inköpsprocessen tar ni första kontakten med de potentiella leverantörerna?

När i inköpsprocessen låter ni leverantörerna ge förslag på problemlösningar?

När i inköpsprocessen beslutar ni vilket typ av upphandling det blir?

Hur ofta upprepas upphandling av tjänster?

I vilka typer av inköp brukar direkt upphandling användas, utan anbudsinfordran?

Hur går direkt upphandling till?

1. Hur kontaktas leverantörer?
2. Hur går ni då till väga för att välja leverantör?

Frågor om vilka som deltar i köpbeslutsgruppen

1. Vem eller vilka tar initiativ till köp?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?
2. Vem eller vilka påverkar köpet, angående vilken produkt eller leverantör som ska väljas?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?
3. Har ni någon som är godkännare, som kontrollerar eller bestämmer inköpsbudgeten, vilka eller vem i så fall?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?

4. Vem eller vilka har tillgång till information om ett köp?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?
5. Vem eller vilka bestämmer slutgiltigt om köpet ska genomföras?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?
6. Vem eller vilka är det som köper in tjänsten?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?
7. Vem eller vilka använder sig av tjänsten?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?
8. Vem eller vilka i köpbeslutsgruppen anses vara expert?
 - a. Under vilken del av inköpsprocessen är dessa med i?

Hur skiljer sig köpbeslutsgruppen vid direkt upphandling?

Frågor om involveringen i köpbeslutsgruppen:

1. Hur många olika chefsnivåer är involverade i köpbeslutsgruppen?
2. Hur många avdelningar?
3. Hur många medlemmar ingår i ett inköpsbeslut?
4. Hur stor andel av medlemmarna har direkt kontakt med varandra?
5. Hur central roll i köpbeslutsgruppen har de inköpsansvarige?
6. Hur stor andel av medlemmarna är med genom hela inköpsprocessen?
7. Hur stor andel av alla roller och uppgifter har fastställda procedurer och direktiv?

Hur skiljer sig involveringen vid direkt upphandling?

Hur förändras involveringen och inköpsprocessen då:

1. Då inköpet blir mer komplext?
2. Då osäkerheten i inköpet ökar?
3. När det handlar om en nyare produkt?
4. När betydelsen i inköpet ökar?
5. När investeringen i inköpet ökar?

Vilka urvalskriterier av tjänsteleverantör är vanligtvis viktiga och hur hög betydelse har dessa, från en skala ett till fem.	1	2	3	4	5
1: Låg betydelse 5: Mycket hög betydelse					

13. Produktkvalitet					
14. Specifika produkttegenskaper					
15. Kvalitetsnivån på tjänster relaterade till kärnprodukten					
16. Leverans/ Supportkostnader					
17. Leverans/ Support tider					
18. Stabilitet i utbudet					
19. Pris nivåer					
20. Förmåga att medverka och bidra till produktutveckling					
21. Förmåga och möjlighet att anpassa till ändrad efterfrågan					
22. Geografisk plats					
23. Teknologiska standarder					
24. ISO-certifieringar					

Har ni andra kriterier som ni tycker är viktiga?

När ni upphandlar tjänster ungefär hur stor andel av inköpen utvärderar ni efter lägsta pris gentemot det mest ekonomiskt fördelaktiga budet?

Använder ni även kriterier om leverantörerna om deras expertis och kompetens, förståelse av kundens behov? Var i inköpsprocessen används dessa i så fall?

Hur stor betydelse har dessa kriterier som används i så fall?

(skala 1-5 där 5 har störst betydelse)

<u>Erfarenhet, expertis och kompetens</u>	1	2	3	4	5
1. Kompetens?					
2. Företagets rykte?					
3. Kundorienterat?					
4. Tidigare innovativa projekt?					
5. Personalens kvalifikationer?					

6. Tekniska förmågor hos företaget?					
7. Personal kapacitet?					
<u>Förståelse av kundens behov och intresse</u>	1	2	3	4	5
1. Kreativitet?					
2. Kundförståelse?					
<u>Relations och kommunikationsskicklighet</u>	1	2	3	4	5
1. Bra presentation?					
2. Kunna arbeta i grupp?					
3. Bra på att lyssna?					
4. Bra kemi?					
5. Pålitlighet, integritet?					
<u>Sannolikheten att kunna överensstämna med avtalsmässiga och administrativa krav</u>	1	2	3	4	5
1. Arbetsbelastning möjlig?					
2. Konkurrenskraftiga avgifter?					
3. Kan hålla sig till avtalat schema?					
4. Effektivitet?					

Vilka är de främsta faktorerna till att ni ersätter resor med resefria möten?

(Kan du gradera 1-4) Där 1 är den främsta faktorn

1. Tidsbesparingar
2. Kostnadsbesparingar
3. Minskad miljöpåverkan
4. Minskad stress hos personalen