OPERATIVT INKÖP INOM FASTIGHETSSEKTORN:

En jämförande studie av operativt inköp i mellanstora fastighetsbolag

Högskoleingenjörsutbildning i Industriell ekonomi
Arbetsorganisation och ledarskap

Lova Olin

HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Industriell Ekonomi — arbetsorganisation och ledarskap, TGIEO21h
Svensk titel: Operativt inköp inom fastighetssektorn: En jämförande studie av operativt inköp i mellanstora fastighetsbolag
Engelsk titel: Operational Procurement in the Real Estate Sector: A Comparative Study of Operational Procurement in Medium-Sized Real Estate Companies
Utgivningsår: 2024
Författare: Lova Olin
Handledare: David Eriksson
Examinator: Faris Karim
Nyckelord: Inköp, Operativt inköp, Fastighetsbranschen, Mellanstora fastighetsbolag

---

Förord

Jag vill rikta ett särskilt varmt tack till min handledare David Eriksson, för det ovärderliga stöd och den vägledning han har gett mig genom hela forskningsprocessen. Utan det hade arbetets utveckling och resultat inte blivit detsamma.

Lova Olin

Sammanfattning

Operativa inköpsprocesser spelar en central roll i fastighetsbolagens verksamhet, där balansen mellan kostnadseffektivitet, kvalitet och resursanvändning är avgörande för att upprätthålla konkurrenskraft och långsiktig hållbarhet. Trots inköpens strategiska roll präglas de operativa processerna ofta av utmaningar såsom bristande systemstöd, decentralisering och otillräcklig uppföljning. Genom att utforska det operativa inköpet i mellanstora fastighetsbolag syftar denna forskning till att identifiera och ge insikt i potentiella utmaningar som bolagen står inför, och ge rekommendationer för hur dessa utmaningar kan hanteras för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden.

För att besvara studiens frågeställningar genomfördes en litteraturstudie följt av en jämförande fallstudie där två mellanstora svenska fastighetsbolag, Fastighetsbolag A och Fastighetsbolag B, studerades. Fallstudien inkluderade semistrukturerade intervjuer, dokumentanalys och observationer på plats för att samla in djupgående insikter om företagens operativa inköpsprocesser. Informationen som erhölls användes sedan för att analysera och dra relevanta slutsatser.

Resultaten visar att avsaknad av digitaliserade inköpsprocesser, tydliga strukturer för uppföljning- och hållbarhetsarbete samt policys för riskhantering är stora utmaningar inom fastighetsbolagens operativa inköpsarbete. Både Fastighetsbolag A och Fastighetsbolag B erkänner behovet av att digitalisera sina inköpsprocesser och stärka arbetet kring uppföljning, hållbarhet och riskhantering för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden.

Det framgår också att mellanstora fastighetsbolag som vill arbeta med hantering av operativa utmaningar inom inköpsprocessen bör implementera en hybridmodell som samordnar centrala och lokala inköpsbehov, införa digitala system som sammankopplar alla delar av inköpsprocessen, använda sig av hållbarhetsnyckeltal och följa upp hållbarhetskrav systematiskt i inköpsarbetet samt implementera regelbundna leverantörsuppföljningar och riskhantering för att framgångsrikt arbeta med sitt operativa inköp.

Denna studie riktar sig till mellanstora fastighetsbolag som vill arbeta med att hantera utmaningar och förbättra sitt arbete inom den operativa inköpsprocessen. Den riktar sig även till fastighetsbolag i allmänhet som är intresserade av att utveckla sitt operativa inköpsarbete, där ett ramverk med utgångspunkt i teorier och praktiska insikter för hur fastighetsbolag kan arbeta med operativt inköp inom verksamheten presenteras.

Diskussionen belyser även vikten av ledningsstöd och en kultur som främjar förändring för att genomföra ett framgångsrikt förbättringsarbete av den operativa inköpsprocessen i företagen, där medarbetare på alla nivåer engageras i arbetet och att resultatet följs upp kontinuerligt för att säkerställa långsiktiga effekter.

Abstract

Operational procurement processes play a central role in the operations of real estate companies and are often complex. Factors such as insufficient system support, decentralization, inadequate follow-up, and increasing demands for sustainability, digitalization, and risk management complicate these processes and present significant challenges. By exploring operational procurement in medium-sized real estate companies, this research aims to identify and provide insight into the potential challenges these companies face and offer recommendations on how to address them to remain competitive in the market.

To answer the research questions, a literature review was conducted followed by a comparative case study of two medium-sized Swedish real estate companies, referred to as Real Estate Company A and Real Estate Company B. The case study included semi-structured interviews, document analysis, and on-site observations to gather in-depth insights into the companies' operational procurement processes. The information obtained was then analyzed to draw relevant conclusions.

The results indicate that the lack of digitized procurement processes, clear structures for follow-up and sustainability work, as well as policies for risk management, are major challenges within the operational procurement efforts of real estate companies. Both Real Estate Company A and Real Estate Company B acknowledge the need to digitize their procurement processes and enhance their efforts in follow-up, sustainability, and risk management to remain competitive in the market.

The study also shows that medium-sized real estate companies aiming to address operational challenges in the procurement process should implement a hybrid model that coordinates central and local procurement needs, introduce digital systems that integrate all parts of the procurement process, utilize sustainability key performance indicators (KPIs), systematically monitor sustainability requirements in procurement, and conduct regular supplier follow-ups and risk management to succeed in operational procurement.

This study is targeted at medium-sized real estate companies seeking to address challenges and improve their operational procurement processes. It is also relevant for real estate companies in general that are interested in developing their operational procurement practices, presenting a framework based on theories and practical insights for how real estate companies can manage operational procurement within their operations.

The discussion also highlights the importance of management support and a culture that fosters change to implement successful improvements in the operational procurement process. It emphasizes the need to engage employees at all levels in the process and ensure that results are continuously monitored to achieve long-term effects.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING 1

1.1 Bakgrund 1

1.2 Problemformulering 2

1.3 Syfte och frågeställningar 2

1.4 Avgränsningar 3

2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA RAMVERK 4

2.1 Inköpsfunktionens roll och uppdelning 4

2.2 Inköpsfunktionens organisation och struktur 6

2.3 Inköpsprocessen 7

2.4 Inköpsprocessens operativa dimension 11

2.4.1 Beställningsprocessen 12

2.4.2 Leveransbevakning 13

2.4.3 Uppföljning och utvärdering 13

2.5 Inköp och utmaningar 15

2.6 Inköp och utmaningar i fastighetsbranschen 16

3. METOD OCH GENOMFÖRANDE 20

3.1 Forskningsdesign och ansats 20

3.2 Empirisk studie 21

3.2.1 Urval 21

3.2.2 Datainsamling 22

3.2.3 Intervjuer 23

3.2.4 Analys av data 24

3.3 Validitet och reliabilitet 25

3.4 Forskningsetik och anonymitet 27

4. RESULTAT OCH TEMATISERING 29

4.1 Inköpsorganisationens struktur och operativt ansvar 29

4.2 Beställningsprocessens utformning 30

4.3 Kostnadseffektivisering och hållbarhet 31

4.4 Avtalstrohet, efterlevnad och riskhantering 32

4.5 Uppföljning och utvärdering av leverantörsprestationer 33

4.6 Strategiska beslut och dess påverkan på det operativa inköpsarbetet 34

4.7 Sammanfattning av fastighetsbolagens inköpsstrukturer 35

5. JÄMFÖRELSER MELLAN FÖRETAGEN 36

5.1 Inköpsorganisation och struktur 36

5.2 Beställningsprocess och systemstöd 36

5.3 Kostnadseffektivisering och hållbarhet 37

5.4 Avtalstrohet och leverantörsutvärdering 37

5.5 Efterlevnad i inköpsprocesserna 38

5.6 Riskhantering 39

5.7 Uppföljning av leverantörsprestationer och avtalstrohet 40

5.8 Sammanfattning av likheter, skillnader och identifierade utmaningar 41

5.9 Förbättringsförslag för det operativa inköpsarbetet 44
5.9.1 Förslag för Fastighetsbolag A 44
5.9.2 Förslag för Fastighetsbolag B 45
5.9.3 Gemensamma förbättringsförslag 46
5.9.4 Sammanfattning av förbättringsförslag 46

6. ANALYS. 49

6.1 Generella lärdomar och förbättringsförslag för fastighetsbolag 49
6.1.1 Effektivare inköpsorganisation genom centralisering och kategoristyrning 49
6.1.2 Digitalisering och processeffektivisering 49
6.1.3 Hållbarhetskrav och uppföljning 50
6.1.4 Riskhantering och leverantörsuppföljning 50
6.1.5 Ramverk för operativt inköp i fastighetsbolag 50

6.2 Svar på forskningsfrågorna 51

7. SLUTSATS OCH DISKUSSION 53

7.1 Resultatdiskussion 53

7.2 Reflektion av metodval 54

7.3 Praktiska implikationer och begränsningar 55

7.4 Förslag på framtida forskning 56

REFERENSER 57

BILAGOR 59

BILAGA 1: Intervjuguide 59

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Illustration över studiens omfattning 3
Figur 2: Illustration över de tre nivåernas roller. Källa: EFFSO Tools 6
Figur 3: Illustration av uppdelningen av inköpsprocessens olika steg, inspirerad av Steiner (2015, s. 22) 8
Figur 4: Beskrivning av den linjära inköpsmodellen, inspirerad av Van Weele och Arbin (2019, s. 55) 9
Figur 5: Den utvidgade inköpsmodellen, inspirerad av Van Weele och Arbin (2019, s. 60) .. 11
Figur 6: Det operativa inköpsarbetets ansvarsområden 15
Figur 7: Fastighetsbolag B:s beställningsprocess under 100 tkr 30
Figur 8: Fastighetsbolag B:s beställningsprocess över 100 tkr 31
Figur 9: Likheter, skillnader och identifierade utmaningar i fastighetsbolagen 42
Figur 10: Illustration över förbättringsområden för Fastighetsbolag A 47
Figur 11: Illustration över förbättringsområden för Fastighetsbolag B 47

1. INLEDNING

Detta kapitel beskriver bakgrunden till studien. Därefter presenteras studiens problemformulering med tillhörande syfte och frågeställningar. I slutet av kapitlet klargörs även forskningens avgränsningar, för att ge läsaren förståelse kring innehållet i studien.

1.1 Bakgrund

I takt med att affärsverksamheter blir alltmer konkurrensutsatta, erkänns inköp i högre grad som en nyckelfaktor för affärsframgång av toppchefer (Van Weele och Rozemeijer, 2022). Inköpsprocesser spelar därför en central roll i de flesta företag, och har en direkt påverkan på både kostnadseffektivitet och konkurrenskraft. För fastighetsbolag, där en stor del av verksamheten är projektbaserad och beroende av externa leverantörer och entreprenörer, är ett effektivt inköpsarbete särskilt kritiskt. Trots den erkända betydelsen av inköp ligger fastighetsbranschen efter andra sektorer när det gäller digitalisering och systematisering av inköpsprocesser. Många fastighetsbolag arbetar fortfarande med manuella och decentraliserade inköpsprocesser, vilket kan leda till ineffektivitet, ökade kostnader och en bristande kontroll över inköpskedjan.

Inom fastighetsbranschen är inköpsarbetet särskilt viktigt, då en stor del av företagens kostnader utgörs av inköp av material, tjänster och entreprenader. Forskning visar att företag i genomsnitt spenderar över hälften av sin omsättning på inköp, vilket innebär att effektiva och välfungerande relationer med leverantörer är avgörande för företagets kortsiktiga finansiella resultat och långsiktiga konkurrenskraft (Van Weele & Rozemeijer, 2022). Inom fastighetsbranschen är behovet av välfungerande inköpsprocesser och leverantörsrelationer därför särskilt stort, då ineffektivitet och bristande leverantörshantering och uppföljning kan resultera i förseningar, kvalitetsbrister och ökade kostnader. Dessutom står branschen inför ökade krav på hållbarhet och hantering av risker i leverantörskedjan, vilket ytterligare komplicerar inköpsarbetet.

Trots inköpets erkända betydelse är det operativa inköpsarbetet inom fastighetsbolag ett relativt outforskat område. Med det operativa inköpet avses de dagliga och praktiska aktiviteter som är nödvändiga för att säkerställa att varor och tjänster köps in och levereras i tid, i enlighet med företagets behov och avtal. Det består av flera olika processer som är avgörande för att inköpsarbetet ska fungera smidigt och effektivt. De huvudsakliga stegen i det operativa inköpsarbetet omfattar ofta behovsidentifiering, beställning och val av leverantör, orderläggning och uppföljning, leveransbevakning, mottagning och kontroll av varor, betalning samt uppföljning och utvärdering av leverantörer. Det saknas tillräcklig forskning kring hur fastighetsbolag hanterar sina dagliga inköp och vilka utmaningar de möter i dessa processer. Faktorer som bristande systemstöd, decentraliserade inköpsorganisationer och avsaknad av systematisk uppföljning av leverantörer kan leda till ineffektiviteter och försvagad kontroll över inköpen, vilket i sin tur påverkar företagets konkurrenskraft. Fastighetssektorn präglas också av unika utmaningar, inklusive en hög grad av tjänsteupphandling och projektbaserade inköp vilket kräver flexibilitet samtidigt som det ökar inköpsprocessernas komplexitet. Det ställs även allt högre krav på hållbarhet, digitalisering och riskhantering vilket innebär att fastighetsbolagen måste anpassa sina arbetssätt för att möta både interna och externa förväntningar. Bristen på forskning om operativa inköpsprocesser inom fastighetsbolag innebär därför att fastighetsbolagen saknar insikter om hur de kan utveckla sina inköpsprocesser och hantera de utmaningar som uppstår i den

dagliga verksamheten. Brister i operativa inköp kan resultera i ineffektivitet, ökade kostnader, försvagad kontroll över leverantörerna och därmed minskad konkurrenskraft.

Mot denna bakgrund är det relevant att undersöka hur de operativa inköpsprocesserna kan se ut i mellanstora svenska fastighetsbolag, och vilka åtgärder som kan vidtas för att möta operativa utmaningar med branschens växande krav.

1.2 Problemformulering

Operativa inköpsprocesser spelar en central roll i fastighetsbolagens verksamhet, där balansen mellan kostnadseffektivitet, kvalitet och resursanvändning är avgörande för att upprätthålla konkurrenskraft och långsiktig hållbarhet. Trots inköpens strategiska roll präglas de operativa processerna ofta av utmaningar såsom bristande systemstöd, decentralisering och otillräcklig uppföljning. Dessa brister kan inte bara leda till ineffektivitet och ökade kostnader, utan även till operativa risker som kan påverka hela värdekedjan negativt.

Fastighetsbranschen särskiljer sig från andra branscher genom sin höga andel tjänsteinköp och projektbaserade struktur, vilket ställer unika krav på flexibilitet och anpassning i inköpsarbetet. Mellanstora fastighetsbolag, som ofta har mer begränsade resurser och mindre utvecklade rutiner än de större bolagen, möter särskilda svårigheter i att hantera den komplexitet som präglar inköpsarbetet. Trots detta är forskningen kring hur dessa bolag hanterar operativa inköp och vilka specifika utmaningar som uppstår i det dagliga arbetet fortfarande begränsad.

Utöver de interna utmaningarna står fastighetsbolag inför ökade krav på hållbarhet, digitalisering och riskhantering. Dessa faktorer komplicerar inköpsprocessen ytterligare och sätter press på företagen att utveckla inköpsprocesser som både kan möta framtidens behov och hantera förändrade förutsättningar. Särskilt den operativa delen av inköpsarbetet, där avtalshantering, leverantörssamarbete och resursfördelning sker, är avgörande för att säkerställa att verksamheten kan leverera kostnadseffektiva och kvalitativa lösningar.

Detta skapar ett behov av en fördjupad förståelse för hur mellanstora fastighetsbolag kan arbeta med dessa utmaningar och utveckla effektiva, flexibla och hållbara operativa inköpsmodeller. Avsaknaden av tidigare forskning och studier på detta område lämnar en betydande forskningslucka, där insikter kan bidra till att förbättra både den praktiska och teoretiska förståelsen för operativa inköpsprocesser i mellanstora fastighetsbolag.

1.3 Syfte och frågeställningar

Mot presenterad bakgrund syftar studien till att undersöka hur det operativa inköpet ser ut i två mellanstora svenska fastighetsbolag, med fokus på att identifiera de huvudsakliga utmaningarna i inköpsarbetet. Vidare syftar studien till att ge insikter och förslag på hur fastighetsbolagen kan arbeta för att hantera dessa utmaningar för att möta de ökade kraven och säkerställa långsiktig framgång.

Denna studie kommer initialt att undersöka hur det operativa inköpet ser ut i mellanstora svenska fastighetsbolag, och identifiera potentiella utmaningar. Syftet med arbetet är:

> Syftet med studien är att identifiera utmaningar inom mellanstora svenska fastighetsbolag kopplade till det operativa inköpsarbetet.

För att kunna undersöka detta formuleras därför studiens första frågeställning som följande:

> [1] Vilka utmaningar kan identifieras i den operativa inköpsprocessen i mellanstora fastighetsbolag?

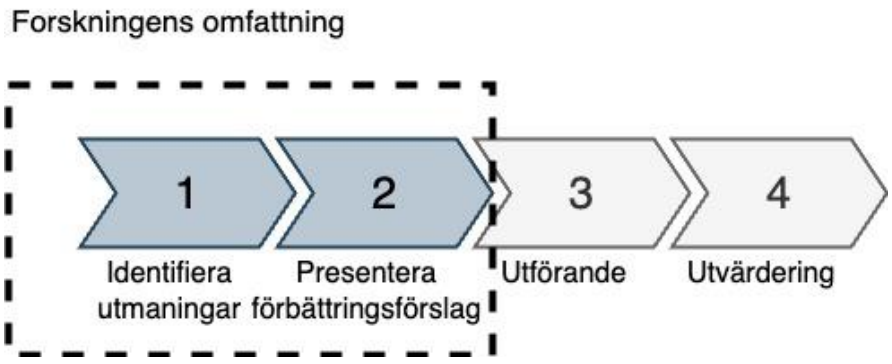
Vidare syftar studien till att undersöka hur dessa fastighetsbolag kan arbeta för att hantera eventuella utmaningar inom den operativa inköpsprocessen. För att kunna besvara studiens syfte har därför även följande problemfrågeställning formulerats:

> [2] Hur bör mellanstora fastighetsbolag arbeta för att hantera operativa utmaningar inom inköpsprocessen?

Genom att erbjuda insikter och förslag på hur företag inom fastighetsbranschen kan arbeta med dessa utmaningar syftar forskningen till att stödja företag som vill utveckla processer och verktyg för att främja ett hållbart och effektivt operativt inköp.

1.4 Avgränsningar

Denna studie har valt att fokusera på operativt inköp inom fastighetsbranschen, och är avgränsad till mellanstora svenska företag, vilket innebär att resultatens generaliserbarhet till andra länder, regioner eller företagsstorlekar kan vara begränsad. Fokus har främst lagts på den operativa delen av inköpsprocessen, vilket innebär att strategiska och taktiska aspekter delvis inte framgår i analysen. Studien avser att analysera aktuella inköpsprocesser och utmaningar, och tar därför inte hänsyn till historiska förändringar eller framtida prognoser.



Figur 1: Illustration över studiens omfattning

2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA RAMVERK

I detta kapitel presenteras en översikt av tidigare forskning inom det aktuella ämnesområdet. Det ger även läsaren en strukturerad grund för forskningsområdet där de mest väsentliga delarna av inköp lyfts fram, för att på så sätt skapa en bättre förståelse för forskningsområdet.

2.1 Inköpsfunktionens roll och uppdelning

För att definiera begreppet inköp inom företag används Van Weele och Arbins (2018) beskrivning om att inköp syftar till förvaltningen av företagets externa resurser på ett sådant sätt att tillgången på alla varor, tjänster, kapaciteter och kunskap som är nödvändiga för att driva, underhålla och hantera företagets primära och stödjande aktiviteter säkerställs under de mest fördelaktiga förhållandena. Det används i praktiken många termer och begrepp inom området för inköp, där det finns någorlunda enighet om definitionen av dessa termer. Termer som verkar användas synonymt trots deras skillnader är köp, upphandling, inköp och supply chain management.

Inköp inom en organisation sker ofta i någon typ av inköpsfunktion, där inköpsfunktionen traditionellt sett omfattar processen att köpa in. Det involverar att fastställa inköpsbehov, välja leverantör, komma fram till ett lämpligt pris, specificera villkor och krav, utfärda kontrakt eller order och att följa upp för att säkerställa korrekt leverans och betalning (Van Weele & Rozmeijer, 2022). Det har tidigare argumenterats för att inköpsfunktionen skulle anskaffa rätt utrustning, material, förnödenheter och tjänster av rätt kvalitet, i rätt mängd, på rätt plats och tid, till rätt pris och från rätt leverantör. Då ansågs inköpsfunktionen främst som en operativ aktivitet som var begränsad till beställandet.

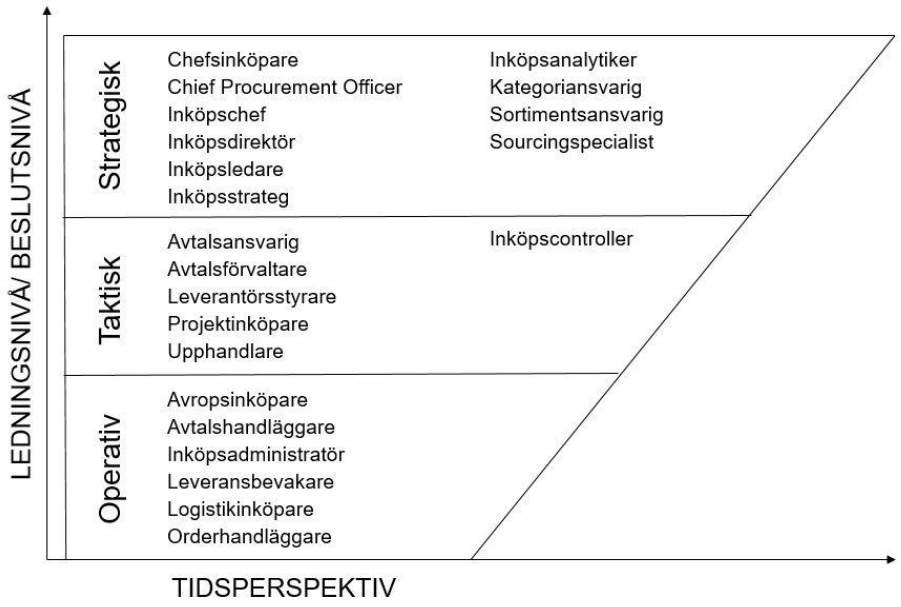
Inköpsfunktionen idag syftar på alla aktiviteter, roller och processer relaterade till inköp inom en organisation. Inköpsfunktionen omfattar både strategiska och operativa uppgifter, och kan sträcka sig över olika avdelningar och omfattar därför ett brett spektrum av aktiviteter. Dessa aktiviteter definieras enligt Van Weele och Rozemeijer (2022, s. 7) som följande:

- Fastställande av upphandlingsbehov, det vill säga specifikationer av de varor, tjänster och lösningar som behöver köpas in.
- Val av bästa möjliga leverantör och utveckla processer och rutiner för att kunna göra det.
- Besluta om vilket kontrakt som skall ingå, samt förbereda och genomföra förhandlingar med leverantörer för att upprätta överenskommelse och upprätta det juridiska kontraktet.
- Lägga beställningen hos den valda leverantören med hjälp av effektiva inköpsorder- och uppföljningsrutiner.
- Övervakning och kontroll av beställning för att säkra leveransen samtidigt som man kontrollerar leverantörens fakturor mot överenskomna villkor och krav.
- Uppföljning och utvärdering, som inkluderar hantering av eventuella anspråk och tvister, hålla produkt- och leverantörsdokument uppdaterade, granska leverantörsbetyg och leverantörsrankning.

Inköpsfunktionens placering och uppbyggnad inom en organisation beror till stor del på vilken typ av företag det rör sig om och vilken situation det befinner sig i, där både bransch och typen av produkter och/eller tjänster som köps in i hög grad är faktorer som påverkar

funktionens utformning (Van Weele & Arbin, 2019). I större företag bildas ofta särskilda avledningar eller affärsenheter för att sköta organisationens inköp, medan i mindre företag är det inte ovanligt att inköpen sköts av VD:n. Var inköpsfunktionen placeras beror även i hög grad på vilken syn företagets ledning har på inköpsfunktionen (Van Weele & Arbin, 2019, Mällroth & Rafiey, 2016). Här görs en skillnad mellan om inköpet huvudsakligen ses som en operativ eller strategisk aktivitet, där inköpet som en operativ aktivitet ofta placeras relativt lågt i hierarkin. Om inköpet däremot anses som ett konkurrensverktyg med strategisk betydelse, hamnar inköpsfunktionen ofta högre upp och rapporterar ofta till, eller blir en del av ledningsgruppen. Hur ledningen ställer sig till inköpets roll inom organisationen menar Van Weele och Arbin (2019) påverkas av flera faktorer, som hur stor andel av slutproduktens framställningskostnad utgörs av inköpen, hur företagets ekonomiska ställning ser ut och hur beroende företaget är av leverantörsmarknaden.

När det kommer till fördelning av uppdrag, ansvarsområden och befogenheter inom inköp så delas dessa ofta upp i tre nivåer: strategisk nivå, taktisk nivå och operativ nivå (Van Weele & Arbin, 2019). Inköpsfunktionens storlek och struktur kan se olika ut beroende på faktorer som företagsstorlek och bransch, men brukar delas upp i olika grupperingar av medarbetare som hanterar olika områden (Mällroth och Rafiey, 2016). De vanligaste rollerna som ingår i en inköpsavdelning består utav en inköpschef, strategiska inköpare, taktiska inköpare och operativa inköpare. Inköpschefen har det främsta ansvaret för allt inköp och har som primär uppgift att leda, sätta upp mål och förse inköpsavdelningen med rätt förutsättningar för att uppnå målen (Mällroth och Rafiey, 2016). De strategiska inköparnas främsta uppgift är att arbeta med strategiska val som rör verksamheten, exempelvis om företaget själva ska tillverka något eller köpa in tjänster eller produkter utifrån. Den strategiska inköparen hanterar ofta långsiktiga planer och större kontrakt där de ofta ansvarar för att både vårda och utveckla företagets leverantörsbas. De taktiska inköparna arbetar ofta inom projekt, och ansvarar för att välja rätt leverantörer för uppdraget. Taktiska inköpare arbetar ofta nära både inköpschef och det strategiska inköpet eftersom det krävs både kommunikation och samordning i arbetet så att valet av leverantör följer både strategi och mål. Det händer därför ofta att man slår ihop den strategiska och taktiska inköpsrollen och endast kallar det för strategiskt inköp, åtminstone i små eller mellanstora företag. Man kan i regel se att desto större företaget är, desto mer specificerade brukar inköpsrollerna vara. De operativa inköparna ansvarar för den dagliga driften, så att inköpen löper på och att verksamhetens behov möts och att de får tillgång till önskade varor och tjänster. Deras primära arbetsuppgift är övervakning av leveranser, men arbetsuppgifter kan också inkludera leverantörsutveckling, planering och prognosläggning där planeringen omfattar vad den operativa inköparen ska köpa in. (Mällroth och Rafiey, 2016). I figur 2 illustreras exempel på roller som tillhör de olika nivåerna inom inköpsarbetet.



Figur 2: Illustration över de tre nivåernas roller. Källa: EFFSO Tools

2.2 Inköpsfunktionens organisation och struktur

För att organisera inköpsfunktionen i ett företag används ofta någon typ av inköpsstruktur. Dessa inköpsorganisationsstrukturer påverkas av en stor mängd variabler, vilket gör att dessa blir unika för varje företag och förvårar därmed möjligheten för jämförelse mellan företag. Van Weele och Arbin (2019) lyfter olika alternativ för denna organisationsstrukturering kan se ut, där decentraliserad struktur, centraliserad struktur, hybridstruktur och tvärfunktionella inköpsteam beskrivs. Av dessa strukturer för att organisera inköp inom organisationer är hybridstrukturen det absolut vanligaste tillvägagångssättet, och innebär en kombination av den centraliserade och decentraliserade strukturen.

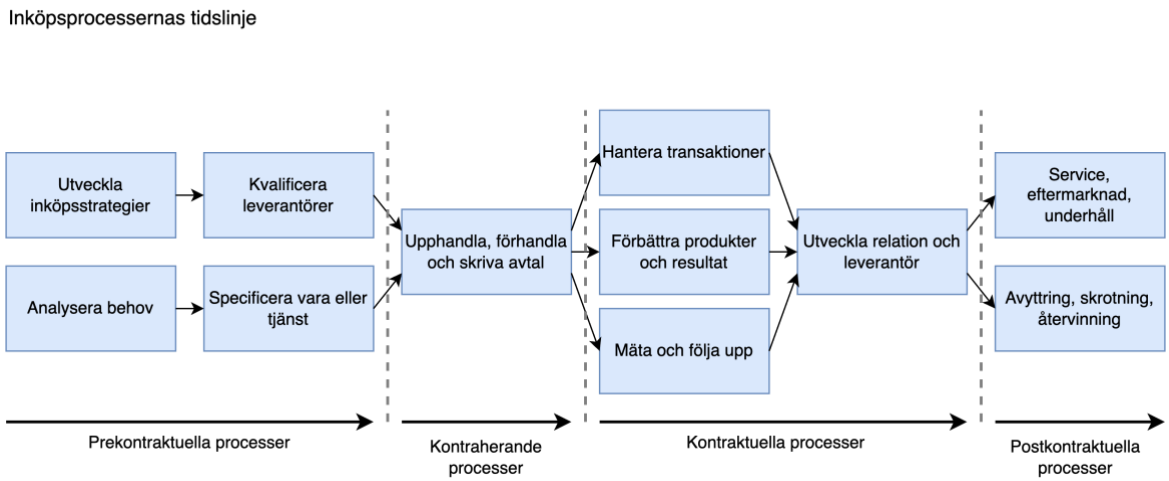
En centraliserad inköpsstruktur innebär att man använder sig av en centraliserad inköpsavdelning där inköpsspecialister agerar på strategisk nivå, medan i en decentraliserad inköpsstruktur ansvarar varje affärsenhet för sina egna ekonomiska resultat, och därmed ansvarar varje affärsenhets ledning för alla dess inköpsaktiviteter. Hybridstrukturen som alltså är en kombination av dessa har olika varianter och anpassas efter organisationens inköpssortiment, men handlar om olika typer av samordnade inköp inom organisationen och kan ske på olika aggregationsnivåer, såsom artikelnivå, leverantörsnivå, affärsenhetsnivå och så vidare. Van Weele och Arbin (2019) lyfter linje-stabsorganisation, som kan betraktas som ett exempel av en hybridstruktur. I en linje-stabsorganisation används en företagsövergripande inköpsavdelning som tar fram procedurer och riktlinjer för inköpen samtidigt som de enskilda affärsenheterna utför strategiska och taktiska inköpsaktiviteter, som inte är helt ovanligt på exempelvis större tillverkande företag. Varianten av hybridstrukturen kombinerar alltså element från både linjeorganisationer och stabsorganisationer. I en sådan struktur är det linjecheferna, eller affärsenheternas ledning som har det operativa ansvaret för den dagliga verksamheten, medan stabsfunktionerna, som inköpsavdelningen, ger stöd och expertis utan att direkt ansvara för linjebesluten. I en hybrid inköpsstruktur kan inköpsfunktionen alltså vara organiserad på så sätt att vissa beslut och uppgifter hanteras centralt av en stabsfunktion, medan andra uppgifter delegeras till linjeorganisationen eller till olika affärsenheter.

Slutligen lyfter Van Weele och Arbin (2019) tvärfunktionella inköpsteam som en inköpsstruktur, som är en relativt ny organisationstyp inom inköp. Där samordnas företagets komponentbehov i en central funktion, medan de operativa inköpsaktiviteterna decentraliseras. Inom organisationer som använder tvärfunktionella inköpsteam som inköpsorganisationsstruktur så organiseras produktionsrelaterade varor av respektive avdelnings inköpschef som ansvarar för övergripande inköp och leverantörspolicyer för väldefinierade komponentgrupper. Dessa chefer rapporterar till både affärsenhetschefer och inköpschefen. Sedan möts affärsenhetscheferna och inköpscheferna i olika affärsråd där de diskuterar inköps- och leverantörsfrågor, samt fattar olika beslut. Inköpsdirektören kommunicerar med varje affärsenhetschef för att matcha företagets övergripande inköpsstrategi med de enskilda avdelningarnas och enheternas behov. Produktplaner på företagsnivå lämnas därefter in till inköpscheferna som i sin tur lämnas till inköpschefernas råd, som förbereds av tvärfunktionella sortimentsteam, också känt som kategoriteam (Steiner, 2015). Teamen består ofta av representanter från olika avdelningar med olika erfarenheter där ledaren för teamet är en sortiment- eller kategoriansvarig. Dessa kategoriteam arbetar ofta långsiktigt med att specificera, upphandla, förbättra och utveckla allt som relaterar till den specifika inköpskategorin (Steiner, 2015). Definitionen av inköpskraven, förkvalificering av leverantörer, tillvägagångssättet för val av leverantörer samt vilka kontraktsmallar som ska användas styrs av företagets regler och riktlinjer. I det tvärfunktionella arbetet med kategoriteam prioriteras ofta noggranna val av leverantörer för att säkra lägre priser och kostnadsnivåer, högre kvalitet, bättre leveransservice och mindre lagerhållning. Det minskar antalet leverantörer och gör att de leverantörer som man arbetar med får ett högre engagemang och möjliggör bättre leverantörsrelationer med fokus på kontinuerlig utveckling av prestationsförmågan. Användandet av tvärfunktionella inköpsteam som inköpsstruktur bör därför genomsyras av ett starkt ledarskap, ett aktivt intresse från ledningen, en formaliserad leverantörsstyrning, sortimentsplaner på företagsnivå, tvärfunktionella team och standardisering av logistik- och leveransprocesserna.

2.3 Inköpsprocessen

Inköpsfunktionen beskrivs enligt Van Weele och Arbin (2019) inkludera inköpsprocessen. Inköpsprocessen beskriver den process där företag identifierar ett inköpsbehov, väljer leverantör, specificerar villkor, skriver avtal, placerar en order samt bevakar och följer upp leveranser och betalningar för att se till så att dessa det sker enligt avtalad tidsram.

Varje inköpsrelaterat arbetsmoment i ett företag kan ses som en del i en större inköpsprocess. Skulle man granska ett företag kan man hitta många procedurer som är inköpsrelaterade, där det kan handla om moment som exempelvis strategiutveckling, upphandling och betalning. Det går emellertid inte att generalisera dessa procedurer, utan de är unika för varje företag och inköpskategori (Steiner, 2015). Eftersom företags inköpsprocesser kan se olika ut beroende företagets storlek, kategori på tjänster och varor som köps in, bransch och organisationens utformande så går det ändå att hitta likheter som utgör vissa grundprocesser för inköp, som ofta utförs repetitivt och följer någon slags systematik. För att förstå de olika delarna som en inköpsprocess ofta består utav klassificerar Steiner (2015) inköpsprocessen i fyra huvudområden, prekontraktuella processer, kontraherande processer, kontraktuella processer och postkontraktuella processer.



Figur 3: Illustration av uppdelningen av inköpsprocessens olika steg, inspirerad av Steiner (2015, s. 22)

De prekontraktuella processerna omfattar de förberedande aktiviteterna, och inträffar innan det att parterna har inlett avtalsdiskussioner. Dessa förberedande aktiviteter kan inkludera utveckling av planer och inköpsstrategier, analys av behov, kvalifikation av leverantörer och specifikationer av köpen, vilket är mycket av det som kan falla under begreppet inköp. I de kontraherande processerna möts parterna mer eller mindre systematiskt för att förhandla och skriva avtal, det som kan anses som det traditionella inköpet. När avtal är tecknat inleds de kontraktuella processerna, där transaktioner och detaljer faller på plats. Det kan benämnas anskaffning eller förvaltning. Parallellt med de transaktionella processerna förekommer även processer för att mäta, utveckla och förbättra. Slutligen finns de postkontraktuella processerna, vilka inträder när avtalsrelationen mer eller mindre upphört. Här kan avtal avyttras eller skrotas beroende på resultatet av det ingångna avtalet precis som underhåll av köpta produkter eller tjänster.

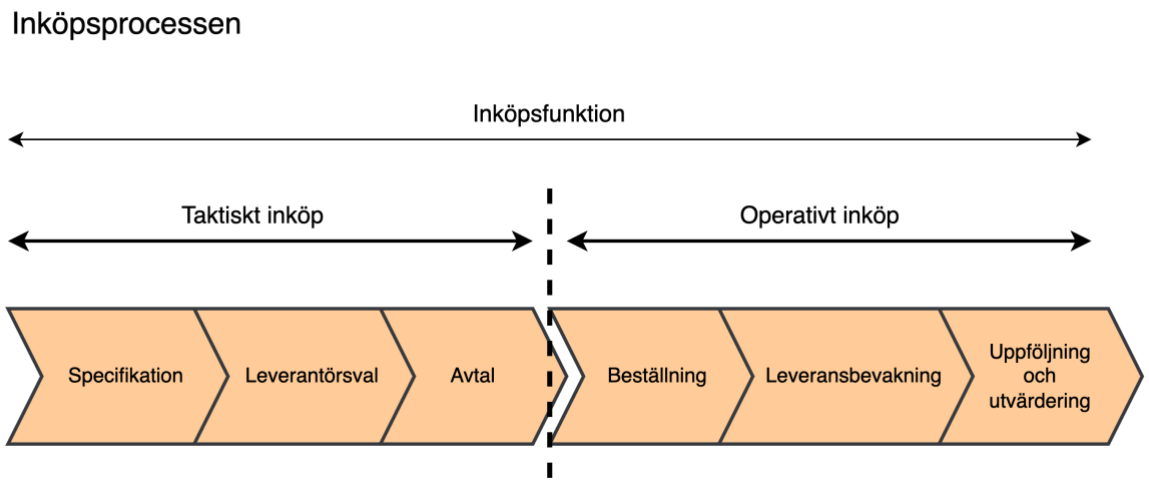
Det kan anses problematiskt att definiera inköpsverksamhet som processer, eftersom de ska kunna fungera i relation till externa miljöer som ofta är oförutsägbara, föränderliga och kulturellt betingade (Steiner, 2015). Att skapa överenskommelser med leverantörer och externa parter kan vara fördelaktigt, men det är ingen garanti för att slippa undan potentiella störningar eller händelser. Av den anledningen bör inköpsprocesser inte betraktas som vare sig statiska eller allmängiltiga, utan snarare som stöd för effektivisering utan att ges någon överordnad prioritet framför affärsmöjligheterna.

Det som är gemensamt för alla inköpsprocesser är att utgångspunkten i processen är ett behov som uppstår inom verksamheten. Behovet kommer ofta med vissa krav som tillsammans formar den input som initialt behövs i modellen. Behov och krav kan definieras i både generella och mer detaljerade termer, genom framtagning av specifikationer för att sedan kunna identifiera en lämplig leverantör. Efter att potentiella leverantörer har identifierats och kontaktats och specifikationer granskats, kan man välja ut vilken av dessa leverantörer som ska leverera efterfrågad tjänst eller produkt.

I en inköpsprocess är de olika stegen nära sammankopplade, och kvaliteten på föregående steg avgör hur väl nästa steg kan utföras samt ger stegens effekt. Brister i steg kan leda till negativa konsekvenser senare i processen, såsom underkända leveranser i form av bristande kvalitet. För att kunna överblicka inköpsverksamheten ställer det krav på att företagets inköpsmodell tydligt definierat de olika faserna i processen, vilket ger möjlighet att kunna

spåra inköpsprocessens olika aktiviteter. Det innebär att när man sätter upp de olika stegen så bör man gå in på nästa steg först när man beslutat om föregående steg. För att underlätta utformande och struktur av inköpsprocessen bör man dokumentera varje stegs resultat, för att avgöra om steget ska utvecklas eller inte (Weele och Rozemeijer, 2022). Helst ska varje steg i inköpsmodellen resultera i ett dokument, som kan utgöras av exempelvis specifikation av inköpsorder, kontrakt och faktura. I företag finns det ofta beskrivet hur deras inköpsprocess ska utföras i form av inköpsmanualer- och beskrivningar, och om dessa inte finns leder det ofta till ostrukturerade beslutsprocesser och problem med beställda varor eller tjänster.

Inköp är i grund och botten en tvärfunktionell aktivitet, och inköpsprocessen är inte begränsad till inköpsavdelningen utan ofta är flera nivåer i organisationen inblandade. Det ställer krav på kommunikation och samarbete mellan avdelningar, vilket i sin tur kräver att de olika avdelningarnas uppdrag, ansvarsområden och befogenheter tydligt fastställs för att undvika missförstånd och konflikter. För att beskriva hur inköpsprocessen kan se ut används ofta den linjära inköpsmodellen som utgångspunkt, som tydligt visar hur de olika inköpsaktiviteterna hänger ihop och används vanligtvis som stöd för enklare inköpsprojekt. I den linjära inköpsmodellen (Figur 2) utgör de första tre stegen det taktiska inköpet, och de tre senare utgör det operativa inköpet. Det taktiska inköpet innebär alla de aktiviteter som syftar till att definiera inköp av material och/eller behov av tjänster, val av leverantör, kontraktsskrivning och förhandling. Det operativa inköpet innebär de aktiviteter som syftar till felfria leveranser av köpta varor och tjänster, inklusive leverantörsbetalningar. (Van Weele och Rozemeijer, 2022).



Figur 4: Beskrivning av den linjära inköpsmodellen, inspirerad av Van Weele och Arbin (2019, s. 55)

I den linjära inköpsmodellen definierar man först en specifikation efter det att ett behov har initierat processen. Specifikationen beskriver produkten eller tjänstens egenskaper och de aktiviteter som ska utföras av leverantören. Därefter görs ett leverantörsval, som är kopplat till de aktiviteter som krävs för att för att välja bästa möjliga leverantör. Termen omfattar val av metod för att skaffa underleverantörer, preliminär leverantörskvalificering, sammanställning av lista över budgivare, förberedande av anbudsförfrågan, analys av mottagna anbud och slutligen val av leverantör. Därefter förbereds ett avtal, där specifika krav och villkor fastställs, där parterna sedan kommer överens och avtalet färdigställs. Efter att parterna ingått ett avtal kan en beställning placeras, där inköpsfunktionen även ansvarar för etablering och utveckling av orderrutiner. Processen därefter benämns som leveransbevakning, som

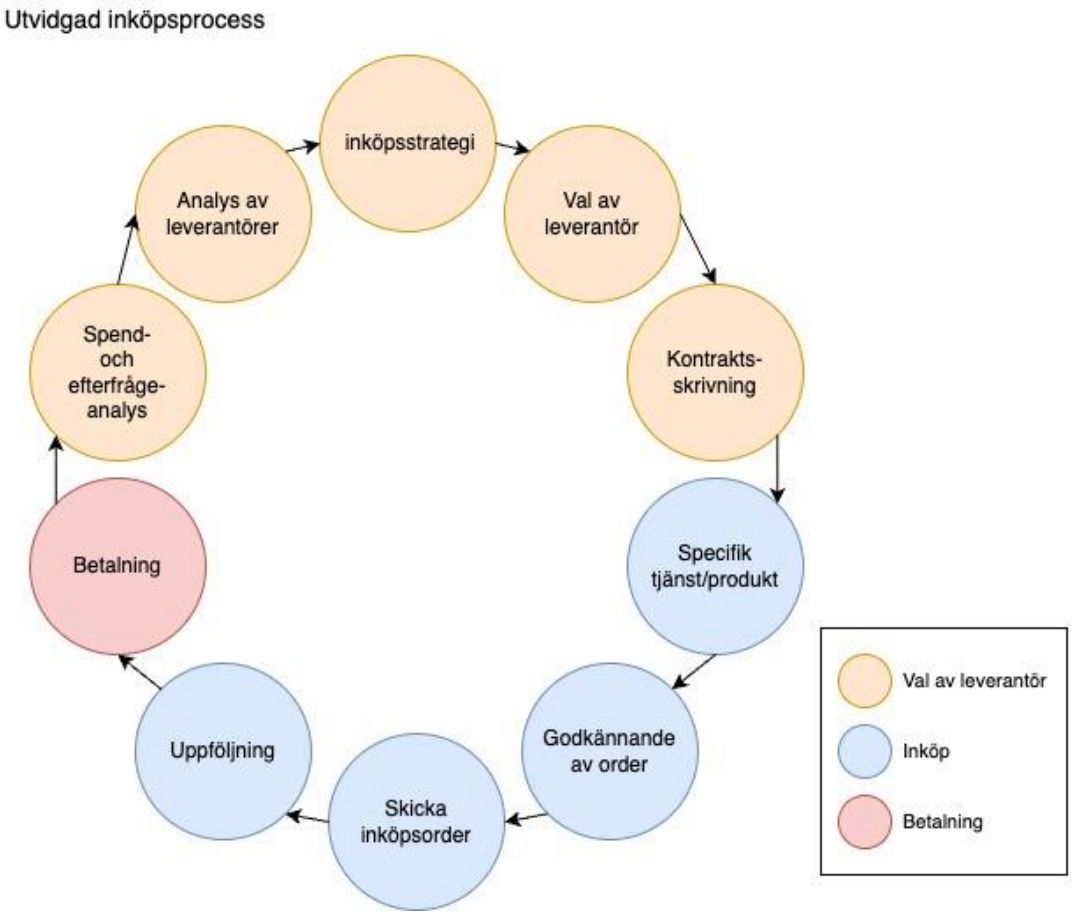
inkluderar etablering av rutiner, övervakning av leveranser, problemlösning samt hantering av avvikelserapporter, leveransdatum och fakturor. Efter det att ordern har levererats och fakturan betalas görs en uppföljning och utvärdering av både beställning och leverantör, för att bland annat bedöma leverantörsprestationer och värdera leverantörerna. Den linjära inköpsmodellen illustrerar hur varje steg i processen är viktigt för att säkerställa en smidig och effektiv affärsverksamhet. Om något steg inte genomförs på rätt sätt kan det leda till problem i de efterföljande faserna, vilket kan orsaka leveransförseningar eller operativa störningar. Varje steg i modellen kan också delas in i mer detaljerade aktiviteter för att bättre möta organisationens specifika behov (Van Weele & Rozemeijer, 2022).

Den linjära inköpsprocessen är användbar vid olika tillfällen. Särskilt användbar är den vid enklare inköpsprojekt, vid grundläggande anskaffning och när man vill skapa förutsättningar för rätt inköpsprocedurer. Den linjära modellen är även användbar när man vill kunna spåra samtliga aktiviteter i inköpsprocessens olika steg och dokumentera dem med hjälp av väldefinierade dokument. Modellen har dock under senare år utvidgats till mer komplexa modeller som är utformade för att kompensera för några av de brister som den linjära modellen har, för att kunna använda den även i större och mer avancerade kategoristyrningsprojekt.

En tydlig svaghet som den linjära inköpsprocessen har är att modellen inte speglar alternativet om att producera själv eller att köpa in. När ett behov uppstår kan företag själva välja att antingen använda interna resurser för att hantera behovet själva, eller använda sig av externa leverantörer. Detta steg menar vissa kritiker alltid borde ingå i en inköpsmodell (Van Weele & Arbin, 2022). Inköpsprojekt startar dessutom sällan från grunden, och företag har ofta erfarenhet av att köpa en viss typ av material och/eller tjänster. Det är dessutom inte ovanligt att företag redan har en historik när det gäller leverantörsrelationer, vilket är information som kan användas för nya inköpsprojekt.

Innan man inleder ett nytt inköpsprojekt bör man förbereda sig noga genom att analysera data för aktuell spend, leverantörsmarknaden, kostnad för de tjänster eller produkter som ska köpas in, utvärdera de nuvarande leverantörernas prestationer och så vidare. Av denna anledning har alltmer komplexa inköpsmodeller blivit populära, exempelvis den utvidgade inköpsmodellen. Denna utvidgade modell identifierar i huvudsak tre huvudprocesser; val av leverantör, inköp och betalning. En aktivitet som särskilt betonas i den utvidgade inköpsmodellen är uppföljningen av leverantörens kontraktförpliktelser.

Processen ”val av leverantör” omfattar utförande av en omfattande spend- och efterfrågeanalys, analys av leverantörsmarknaden, framtagande av inköpsstrategi, anbudsförfarande och val av leverantör samt kontraktsskrivning och implementering. Processen som benämns som endast ”inköp” innebär sökandet efter specifik produkt eller tjänst i en produktkatalog, förbereda orderunderlag och få godkännande från budgetansvarig, färdigställa inköpsorder och skicka den till leverantören, följa upp ordern för att säkra att leveransen kommer i rätt tid. Den sista processen benämns som betalning och det är då man tar emot och kontrollerar mottagen faktura för att sedan betala fordran till leverantör med tagen hänsyn till betalningsvillkoren.



Figur 5: Den utvidgade inköpsmodellen, inspirerad av Van Weele och Arbin (2019, s. 60)

Företags inköpsprocesser kan alltså se olika ut beroende på flera olika faktorer, såsom företagets storlek och vilka varor eller tjänster som företaget köper in och på vilken marknad som företaget är verksamt.

2.4 Inköpsprocessens operativa dimension

Det operativa inköpet omfattar som nämnt tidigare de dagliga aktiviteterna i en verksamhet som rör beställning och leverans av varor och tjänster. Detta inkluderar att skapa och hantera inköpsordrar, säkerställa att beställningar följs upp korrekt, hantera leveranser samt se till att varor och tjänster levereras i rätt tid och enligt avtalade villkor. För att enklare förstå det operativa inköpets ansvarsområde i inköpsprocessen visar den linjära inköpsmodellen, se Figur x, att det operativa inköpet omfattar den senare delen av processen.

Två begrepp som ofta används i samband med det operativa inköpet är orderläggning och anskaffning. Termen orderläggning syftar till när inköparen ger en inköpsorder till leverantören enligt tidigare överenskomna villkor. Termen används även när en inköpsorder ges direkt till en leverantör, utan att leverantörens villkor ifrågasätts och utan att någon leverantörsmarknadsundersökning utförs. Avropsorder faller också under den här kategorin, liksom telefonbeställningar för produkter som har köpts ur en leverantörskatalog. Orderläggning i sin tur faller under beställningshanteringen, som även inkluderar uppföljning

av ordern, hantering och bevakning av leveranser, lösning av eventuella problem som kan uppstå under leveransprocessen, samt uppdatering av lager- och inköpssystem.

Termen anskaffning avser enligt Steiner (2015) de operativa aktiviteter som rör leveransprocessen. Det inkluderar leveransbevakning, kvalitetssäkring, betalningar, garantiuppföljning och hantering av avvikelser. Dessa arbetsuppgifter hanteras i sin tur av operativa inköpare, som kan ses som ett samlingsbegrepp för de personer inom organisationen som hanterar de operativa delarna av inköpet. Andra, mer specifika benämningar för operativa roller, illustreras i Figur 2 och kan vara avropsinköpare, logistikinköpare, inköpsadministratörer, leveransbevakare samt order- och avtalshandläggare.

Med utgångspunkt i den linjära inköpsmodellen beskrivs de operativa ansvarsområdena mer detaljerat i följande avsnitt.

2.4.1 Beställningsprocessen

Efter det att en överenskommelse gjorts gällande villkor och ett avtal har registrerats, kan en beställning läggas. I vissa fall utgör avtalet själva beställningen. I andra fall, som vid ett rutinmässigt köp, förhandlar köparen fram en ram, exempelvis ett avropsavtal, som täcker de material och produkter som behövs under en längre tidsperiod, och sträcker sig ofta ett år eller längre. Efter det placeras beställningen baserat på detta avtal, och i sådana fall är avtal och beställning två separata aktiviteter (Van Weele & Rozemeijer, 2022).

En beställning initieras vanligtvis elektroniskt genom en inköpsanmodan eller materialrekvisition (Van Weele & Arbin, 2019). För produktionsvaror och lagerartiklar sker genereringen av rekvisitioner genom materialbehovsplanering (MRP), ett system som hanterar materialbehov genom att matcha volymen av material som krävs för produktionen under en specifik tidsperiod med det tillgängliga lagret. När lagernivåerna sjunker under de definierade minimivärdena, skickar MRP-systemet en signal till inköpsavdelningen i form av en materialrekvisition eller en inköpsanmodan. Idag finns det avancerade materialplaneringssystem som automatiskt omvandlar denna rekvisition till en elektronisk inköpsorder. I andra fall där denna typ av system inte används kan inköpsrekvisitioner i stället behöva initieras manuellt, genom ifyllning av ett formulär, som efter godkännande av den budgetansvariga kan vidarebefordras till inköpsavdelningen (Van Weele & Rozemeijer, 2022).

När en beställning sedan placeras hos leverantören är det avgörande att informationen och instruktionerna som ges är både tydliga och detaljerade. En inköpsorder bör därför inkludera ett antal olika komponenter, bestående av ordernummer, en kort beskrivning av produkten, pris per enhet, antal, leveransdatum eller förväntat leveransdatum samt leverans- och faktureringsadress (Van Weele & Rozemeijer, 2022). En beställning kan även innehålla flera rader om det är olika produkter som skall levereras. All denna information måste återspeglas korrekt i leverantörens leveransdokument och faktura för att möjliggöra en effektiv matchning mellan de två, som ofta hanteras elektroniskt (Van Weele & Arbin, 2019).

Vanligtvis begär köparen att leverantören skickar en bekräftelse för varje beställning som mottagits. Denna bekräftelse tillsammans med inköpsordern, leverantörens leveransdokument och fakturan utgör sedan underlaget för köparens leverantörsvärderingssystem, som ofta används för att tilldela leverantörerna en leverantörsrankning och för utvärdering av leverantörsprestationer (Van Weele & Rozemeijer, 2022).

Om dessa förberedande steg utförs på ett adekvat sätt, minskar arbetsbelastningen i senare faser av beställnings- och orderhanteringsprocessen. I praktiken är det dock vanligt att ytterligare insatser krävs från köparen för att säkerställa att leverantörerna följer sina åtaganden.

2.4.2 Leveransbevakning

Att övervaka och följa upp leveranser är en process som ofta är både tids- och uppmärksamhetskrävande för inköparen för att säkerställa att leverantören uppfyller sina åtaganden. Det är en process som sker i flera steg och kan se olika ut beroende på situation, men ofta används en lista som dokumenterar sena leveranser. Det finns tre huvudsakliga typer av leveransbevakning. Den första är avvikelsebaserad bevakning, där köparen informeras av interna kunder att material inte har levererats i tid. Köparen måste då omedelbart agera beroende på om förseningen riskerar att påverka de interna operativa processerna. En sådan metod är inte alltid att föredra, då den tenderar att leda till en reaktiv hantering.

En annan typ av leveransbevakning, som kan anses vara ett bättre tillvägagångssätt, är en förebyggande metod såsom en rutinmässig kontroll. Där kontaktar köparen leverantören några dagar före planerad leverans för att bekräfta att överenskommet leveransdatum fortfarande gäller, vilket minskar risken för oväntade förseningar. När det kommer till mer kritiska komponenter och leverantörer kan i stället en avancerad statuskontroll vara nödvändig. Den är något mer tidskrävande, och metoden innebär regelbundna uppföljningar av leverantörens framsteg, och kan innebära att köparen skickar en inspektör till leverantörens produktionsanläggning för att säkerställa att allt går enligt plan. Det kallas för fältbevakning, och används främst för större och mer riskfyllda kontrakt och är ofta kostsamt.

När varor eller utrustning väl levereras är det viktigt att kontrollera att de uppfyller de specificerade kraven. Processen för godkännande av utrustning sker i flera steg, där det först görs ett acceptanstest hos leverantören före leverans. Därefter görs ett acceptanstest efter leverans på köparens anläggning, och sedan ett slutligt acceptanstest när utrustningen tas i bruk. Vid större eller mer tekniskt komplexa projekt kan fler tester behövas under tillverkningens gång.

2.4.3 Uppföljning och utvärdering

Köparen har fortfarande, även efter det att produkterna eller tjänsterna har levererats, tagits i bruk och betalats, ett ansvar. Efter att en leverans har slutförts kan frågor som rör garantikrav eller eventuella vitesklausuler behöva lösas. Dessutom måste eventuellt överskottsarbete hanteras, och leverantörs- och inköpsdokument uppdateras och registreras. Även leverantörens prestation och projektet som helhet bör både utvärderas och dokumenteras.

När överskottsleveranser sker är det viktigt att dessa rapporteras i förväg och att köparen ger sitt godkännande innan ytterligare arbete utförs. Detta säkerställer att kostnaderna förblir transparenta och att fakturor kan behandlas korrekt och effektivt. För kapitalvaror kan underhåll och reservdelsleveranser bli nödvändiga efter leverans. Det är viktigt att erfarenheter från individuella leverantörer dokumenteras noggrant, så att köparen kan hålla koll på leverantörens kvalitet, punktlighet, konkurrenskraft och innovationsförmåga. Denna information kan sedan användas för att justera leverantörens ranking och för att säkerställa framtida samarbeten med de leverantörer som uppvisar starkast prestationer. Genom att samla

in och rapportera denna typ av information till både den egna ledningen och leverantörens ledning kan köparen skapa ett mervärde som leder till bättre affärsrelationer och en förbättrad upphandlingsprocess. Detta möjliggör också att företaget successivt kan minska sin leverantörsbas och fokusera på samarbeten med leverantörer som har visat sig pålitliga och effektiva.

Van Weele och Arbin (2019) specificerar alltså att den operativa nivån omfattar samtliga aktiviteter inom beställningsprocessen. Detta inkluderar även övervakning av leveranser, där exempelvis materialbeställningar, leveransbevakning och hantering av kvalitetsavvikelser är centrala aktiviteter. Van Weele och Rozemeijer (2022) påpekar vidare att operativa inköpsuppgifter även innefattar orderläggning i enlighet med leverantörsavtal samt bevakning av alla placerade beställningar. De lyfter även att andra viktiga operativa uppgifter är problemlösning kopplat till kvalitet, leverans och betalning samt kontinuerlig övervakning och utvärdering av leverantörernas prestationer.

Van Weele och Arbin (2019) bekräftar detta synsätt och beskriver att den operativa fasen i inköpsprocessen inkluderar förhandlingar, avtalshantering, avrop, samverkan med leverantörer samt uppföljning. Vidare beskriver Van Weele och Rozemeijer (2022) att många organisationer idag tenderar att dela upp inköpsfunktionen för att särskilja de operativa uppgifterna från de strategiska, vilket har lett till uppkomsten av fler yrkeskategorier inom inköp. Det har också blivit allt vanligare att operativa inköpsfunktioner outsourcas, vilket innebär att inköpsavdelningen inte längre direkt ansvarar för dessa aktiviteter (Van Weele och Rozemeijer, 2022).

När det kommer till mätning och utvärdering av det operativa inköpsarbetet, inte minst inköp som helhet, finns det inte någon enskild praktisk metod som ger ett användbart resultat för olika typer av företag, vilket anses vara ett stort problem (Van Weele & Arbin, 2019). Det är därför svårt att mäta och utvärdera inköpen, trots att de utgör viktiga områden för många företag. Enligt Van Weele och Arbin (2019) finns det dock ett antal olika faktorer som påverkar hur man mäter inköpet, där den faktorn som påverkar mest är ledningens syn på inköpens roll och hur viktig inköpsfunktionen är för verksamheten. Om ledningen anser att inköpet utgör en operativ och administrativ aktivitet, så utvärderas inköpsavdelningen med kvantitativa och administrativa prestationsmått. Dessa prestationsmått inkluderar bland annat inköpsorderstock, ledtider i inköpsadministrationen, antal order som har utfärdats, i vilken grad man följer gällande procedurer och antal reklamationer. Det anses dock ändå finnas flera viktiga anledningar till att man bör mäta inköp och därtill även det operativa inköpet. Van Weele och Arbin (2019) presenterar en undersökning som gjorts bland inköpschefer där de fick frågan om varför man bör mäta inköpet, och svaren som gavs inkluderar att det leder till bättre beslutsfattande, förbättrad kommunikation mellan avdelningar, ökad transparens och som en motivationsfaktor. Att mäta och utvärdera på operativ nivå kräver att det finns specifika och korrekta uppgifter, som man sedan kan jämföra med planerade resultat och de avtalade villkoren.

Figur 6: Det operativa inköpsarbetets ansvarsområden

2.5 Inköp och utmaningar

Utmaningarna inom inköp är många och varierande, särskilt i en tid där globala förändringar och teknologisk utveckling sätter press på företag att anpassa sig för att förbli konkurrenskraftiga. Enligt Van Weele och Arbin (2022) står många företag inför minskade tillväxtmöjligheter, vilket leder till att ökningar i omsättningen enbart kan uppnås genom omfattande kostnadsbesparingar och effektiviseringar. Detta skapar en situation där inköpsavdelningens roll blir alltmer central för företagets framgång, eftersom kostnadskontroll och marginaloptimering blir avgörande faktorer.

En av de största utmaningarna är globalt inköp där företag behöver tänka globalt för att säkra konkurrenskraftiga leverantörer och hantera kostnadstryck. Denna process innebär inte bara att företagen måste identifiera och förhandla med leverantörer över hela världen, utan också att de behöver utveckla förmågan att hantera kulturella och språkliga skillnader på ett effektivt sätt. Det internationella perspektivet innebär också att inköpare måste kunna anpassa sig till olika marknader och förstå dynamiken i globala försörjningskedjor.

Vidare är utvecklingen av hävstångsstrategier inom inköp och försörjning en annan betydande utmaning. Företag som har spridda produktionsanläggningar eller som verkar på flera marknader behöver utforma koordinerade inköpsstrategier genom att samordna sina inköp och förhandlingsstrategier över gränserna. Detta innebär att företagen måste arbeta nära sina leverantörer och ofta integrera dessa tidigt i produktutvecklingsprocessen, vilket kan leda till en ökad komplexitet men också stora kostnadsfördelar.

Dessutom har hållbarhet och Corporate Social Responsibility (CSR) blivit alltmer centralt inom inköp. Krav från myndigheter på strängare miljölagstiftning och ansvarstagande för produkters hela livscykel, inklusive återvinning, sätter press på företag att omvärdera sina inköpsstrategier. Konsumenterna förväntar sig i högre grad att de produkter de köper kommer från leverantörer som följer höga etiska och miljömässiga standarder, vilket tvingar företag att arbeta mer proaktivt med sina leverantörer för att säkerställa efterlevnad. Utöver de ökade kraven på hållbarhet och CSR från myndighetshåll så har även konsumenter börjat ställa allt högre krav på etisk produktion och spårbarhet, med anständiga arbetsförhållanden, icke-diskriminering och anti-korruption i produktionen. Begreppet transparens blir därför ett ledord i inköpsarbete, för att säkerställa etiska produkter och tillit från konsumenter (Steiner, 2015). Dessutom blir integrationen med leverantörer allt viktigare, där tidig involvering av leverantörer i utvecklingsprocessen kan skapa konkurrensfördelar och möjliggöra innovationer som annars inte hade varit möjliga.

Inköpsfunktionen står alltså inför en rad utmaningar som rör bland annat globalisering, teknologisk utveckling, hållbarhet och etik. För att navigera dessa utmaningar krävs det att företag utvecklar avancerade inköpsstrategier, stärker samarbetet med leverantörer och säkerställer att deras inköpsprocesser är både effektiva och hållbara. Endast genom att anpassa sig till dessa förändringar kan företag förbli konkurrenskraftiga i en alltmer komplex och osäker global marknad (Van Weele & Arbin, 2022). Tittar man i stället på inköpsmodellen som presenterats så är den rent teoretisk, och verkliga inköpsprocesser avviker i de flesta fall från modellen. Företag kan emellertid även stöta på både flaskhalsar och problem av olika slag i inköpsprocessen. Dessa problem kartläggs av Van Weele och Arbin (2022) efter undersökningar som utförts på flertalet företag, och dessa identifieras som leverantörs- eller märkesspecifikationer, otillräcklig kontroll av leverantörer, personliga relationer, brist på vettiga kontraktsformat, för stort fokus på inköpspriset, undermåliga administrationsprocesser och leveransproblem.

2.6 Inköp och utmaningar i fastighetsbranschen

Inköp och dess funktion får idag alltmer uppmärksamhet inom olika industriella sektorer, men trots det är forskningen inom dessa områden fortfarande bristande, särskilt inom traditionella sektorer som fastighets- och byggbranschen. Trots faktumet att en effektiv inköpsfunktion kan ha en direkt påverkan på organisationens övergripande resultat, saknar fortfarande många traditionella industrisektorer fullständig förståelse och verktyg för ett fullt utnyttjande av denna funktion. Särskilt tydligt är det inom fastighets- och byggbranschen, som ofta förknippas med projektbaserad verksamhet som präglas av faktorer som diskontinuitet, unikhet och komplexitet (Tonnquist, 2018).

Inköp inom fastighetsbranschen skiljer sig från andra industriella sektorer på grund av att branschen ofta är av projektbaserad natur. Kontraktering av projekt skiljer sig från inköp av produkter och tjänster eftersom ett projekt per definition är unikt och kan ha varierande komplexitetsgrad (Tonnquist, 2018). Vid kontraktering av projekt finns det ett antal utmaningar och problem att ta hänsyn till, och vid exempelvis byggprojekt finns det utöver dessa naturligt förekommande utmaningar och problem en teknisk komplexitet, ekonomiskt risktagande och komplext beslutsfattande (Van Weele & Arbin, 2019). Eftersom projekt ofta är både unika och temporära skapar det specifika utmaningar för inköpsprocessen inom fastighetsbranschen. Inköp i denna kontext kan delas in i två huvudsakliga perspektiv, projektinköp och mer långsiktiga inköp på verksamhetsnivå (PMI, 2013). Projektinköpen är mer operativa och inkluderar planering av inköp och förvärv, val av leverantörer,

kontraktshantering och avslutande av kontrakt. Inköpen som görs utanför projekten å andra sidan tillhör ofta ett strategiskt arbete på verksamhetsnivå, och innefattar aktiviteter som skapande och hanteringen av en leverantörsbas, utveckling av relationer och affärsprocesser med leverantörer samt utveckling av inköpsstrategier.

Van Weele och Arbin (2019) lyfter en studie som genomfördes 2014 där ett antal olika entreprenörer (säljaren) i stora byggprojekt frågades om eventuella problem som kan uppstå i relationen med uppdragsgivaren (köparen), och det visade sig inte vara helt lätt att genomföra ett projekt framgångsrikt. Ett av problemen som identifierades var bristande målöverensstämmelser mellan uppdragsgivaren och entreprenören, där uppdragsgivaren kan komma med ytterligare önskemål efter det att kontraktet mellan parterna slutits, som de inte vill betala för. Inom byggprojekt förekommer dessutom avsaknad av tillräcklig kunskap och expertis hos köparen, vilket ofta leder till otydliga kravspecifikationer och extra arbete för entreprenören. Det är inte heller helt ovanligt att uppdragsgivaren anlitar ingenjörer och andra konsulter för projekt, vilket kan utgöra ett betydande hinder för lyckade projektgenomföranden eftersom beroende på vad som avtalats så kan dessa konsulter initiera nya arbetsinsatser på grund av identifierade problem och därmed även högre arvoden. Ineffektivt beslutsfattande är också vanligt förekommande när det kommer till byggprojekt, där det särskilt i större organisationer kan vara oklara mandat och befogenheter när det gäller beslut. På grund av underkvalificerad personal på uppdragsgivarens sida riskerar därför beslut rörande omfattning, planering och kostnadsjusteringar att senareläggas och försenas, samtidigt som projektets slutdatum är oförändrat, vilket resulterar i en tidspress hos projektledare. Frekventa ändringar i omfattning och planering av både större och mindre projekt är ytterligare ett problem, där uppdragsgivaren uppmärksammar brister och vill ändra i specifikationerna under projektets gång. Att initiera ändringar i exempelvis design- och konstruktionsavtal där entreprenören står som ansvarig kan orsaka diskussioner om parternas ansvar och förpliktelser, vilket kan hindra det tekniska genomförandet i projektet.

Missförstånd är också vanligt förekommande inom byggprojekt, där det råder olika uppfattningar hos uppdragsgivaren och entreprenören om vad som skulle ha genomförts. Trots att entreprenören kan ha följt den tekniska specifikationen, kan uppdragsgivaren anse att bygget har funktionella brister, vilket leder till extra arbete för entreprenören för att lösa problemet. Betalningsproblem av olika slag tenderar också att kunna uppstå inom projektuppdrag, där det händer att entreprenörer behöver lägga ner en stor del av sin tid på att få uppdragsgivaren att faktiskt betala för arbetet som utförts. Uppdragsgivare kräver ofta omfattande underlag som bevis för att entreprenören har utfört arbetet som avtalats, vilket kan vara svårt att tillhandahålla från entreprenörens sida. Det kan orsaka problem med entreprenörens kassaflöde, och kan i värsta fall leda till konkurs.

Utifrån tidigare forskning gällande utmaningar och svårigheter inom bygg- och fastighetsbranschen kan fyra teman som kan vara av särskilt intresse identifieras; relationshantering, leveransrisker, samordning och kunskaps/informationsdelning (Ellegaard et al., 2010).

Relationshantering är ett av de mest framträdande temana för utmaningar relaterat till inköp i bygg- och fastighetsbranschen. I alla företag som bedriver någon typ av inköp, inte minst inom fastighetsbranschen, är det viktigt att skapa och upprätthålla relationer mellan köpare och leverantörer, eftersom dessa leverantörsrelationer skapar värde för företag (Van Weele & Arbin, 2019). Inom fastighetsbranschen görs dock en skillnad mellan strategisk och projektspecifik relationshantering. Den strategiska relationshanteringen innebär långsiktiga

partnerskap som sträcker sig över flera projekt, medan projektspecifik relationshantering är mer kortsiktigt och fokuserar på omedelbara fördelar (Tonnquist, 2018). Eftersom fastighetsbranschen utgör stora delar projektrelaterade inköp som präglas av egenskaper som diskontinuitet, unikhet och komplexitet, är detta något som kan göra relationshanteringen särskilt utmanande inom sektorn. Diskontinuitet inom projektverksamhet innebär att relationerna mellan leverantörer och köpare ofta är temporära, vilket kan försvåra kontinuerlig samverkan och långvariga leverantörsrelationer (Van Weele & Rozemeijer, 2022).

Ytterligare utmaningar relaterade till relationshantering inom fastighetsbranschen är det kan finnas en motvilja hos byggföretag mot att adoptera partnerskapsinriktade tillvägagångssätt. Tidigare studier visar att transaktionsbaserade inköp är det dominerande tillvägagångssättet inom sektorn, och olika faktorer som företagets inköpsstrategi, struktur och kultur spelar en avgörande roll i denna motvilja (Bygballe et al., 2010). Love (2000) menar dessutom på att partnerskap som koncept ofta missförstås av inköpare inom byggsektorn. Partnerskap definieras enligt Van Weele och Arbin (2019) som en köpare-säljare-relation som innebär ett åtagande under en längre period, ett ömsesidigt utbyte av information samt delade risker och ersättningar som ett resultat av relationen. Vid missförstånd och otydlig kommunikation mellan parter inom projektkontraktering försvåras adoptionen av långsiktiga partnerskap ytterligare och utnyttjandet av deras fulla potential (Van Weele & Arbin, 2019).

Risker i leveranskedjan är en annan utmaning som utmärker inköp inom bygg- och fastighetssektorn. Risker som kan uppstå inom leveranskedjan kan enligt Van Weele & Arbin (2019) omfatta bland annat leveransförseningar, kvalitetsproblem, prisfluktuationer, bristande kommunikation och samordning och etiska och hållbarhetsrelaterade risker. Dessa är alla risker som påverkar ett företags förmåga att uppnå sina mål, och denna leveransrisk kan tänkas förstärkas av fastighetsbranschens diskontinuerliga natur, samt projektens unikhet som påverkar utbyten mellan projekten. Vid projekt skapas ofta ett beroende mellan parterna där entreprenörer erbjuder specifika och anpassade produkter eller tjänster, vilket gör att dessa inte med enkelhet kan varken köpas in från andra håll eller överföras till andra projekt eftersom det ofta finns en komplexitet och unikhet i det som köps in. Det kan i sig själv antas öka leveransrisken, speciellt om projektets deltagare har olika uppfattningar om vad det projektanpassade utbytet innebär.

Inom fastighetsbranschen skapar projektens anpassning och komplexitet ofta höga krav på samordning och integration mellan de olika parterna i projektet. Dessa projekt kräver ofta specialiserad kunskap och färdigheter, vilket gör att ett samarbete mellan parterna blir avgörande för att uppnå framgång (Van Weele & Arbin, 2019). Enligt Holmen och Pedersen (2010) kräver samordningen av sådana nätverk att köpande företag identifierar strategiska profiler hos sina leverantörer och hanterar dessa profiler inom ramen för ett integrerat leveransnätverk. Enligt studier anses byggföretag kunna dra stor nytta av att öka interaktionen mellan olika företag och projekt oberoende av tidsperiod och geografiskt områden (Gadde och Dubois, 2010). Bygg- och fastighetsföretag är idag ofta av decentraliserad struktur (Van Weele & Arbin, 2019), och för att kunna möjliggöra en sådan förändring krävs det decentraliseringen inom dessa företag minskar och att den konkurrensutsatta upphandlingsproceduren ersätts av mer samordnade och samarbetsinriktade ansträngningar.

En annan utmaning inom fastighetsbranschen enligt tidigare forskning är kommunikationen mellan projekt (Ellegaard et al., 2010). Projektens tillfälliga natur och deras unika egenskaper försvårar information- och kunskapsutbyte från ett projekt till ett annat. Projekt tenderar dessutom att ha egna, unika konstellationer av personer vilket kan tänkas försvåra

utvecklandet av både långsiktiga relationer och överförandet av kunskaper och erfarenheter till andra projekt (Tonnquist, 2018). Det kan i praktiken innebära att värdefull kunskap och information som skulle vara användbart för andra projekt inom organisationen inte överförs och därmed minskar effektiviteten av att bygga vidare på nyttig information vilket kan leda till suboptimering och upprepade misstag.

Inköp inom fastighets- och byggsektorn står inför en rad utmaningar som skiljer sig från de som finns i andra industrisektorer. Den projektbaserade naturen hos verksamheten innebär att inköpsprocesser ofta är komplexa och kräver särskild uppmärksamhet på relationshantering, risker i leveranskedjan, samordning och kunskapsdelning. För att effektivt hantera dessa utmaningar behöver företag inom fastighetssektorn utveckla strategier som tar hänsyn till sektorns unika egenskaper, inklusive dess tendens till diskontinuitet, unikhet och komplexitet.

Vidare forskning och utveckling av praktiska verktyg och metoder för att hantera dessa utmaningar är avgörande för att förbättra upphandlingsresultat och öka effektiviteten i bygg- och fastighetssektorn. Detta kräver en fördjupad förståelse av både den industriella kontexten och de specifika utmaningar som uppstår vid inköp i denna miljö. Genom att kapitalisera på denna förståelse kan företag bättre planera och organisera sina inköp, vilket i sin tur kan leda till förbättrad prestanda och ökad konkurrenskraft inom sektorn.

3. METOD OCH GENOMFÖRANDE

I detta kapitel presenteras forskningsmetodologin som har använts under studiens gång, tillsammans med författarens tillvägagångssätt för att samla in relevant information och kunskap som krävs för att besvara studiens frågeställningar. Målet med studien är att erhålla värdefulla insikter angående de utmaningar som mellanstora fastighetsbolag står inför i deras operativa inköpsprocesser, samt hur de bör arbeta med dessa framöver.

3.1 Forskningsdesign och ansats

Av litteratursökningen framgår det tydligt att forskning kring det operativa inköpet inom fastighetsbranschen och fastighetsbolag är bristande, vilket ger anledning till att undersöka hur företag inom fastighetsbranschen arbetar med detta. För att uppfylla syftet med uppsatsen har författaren valt en kvalitativ metod och en induktiv ansats, som är ett vanligt tillvägagångssätt i kvalitativa studier där teori genereras genom de praktiska forskningsresultaten (Bryman, 2016). Med en induktiv ansats handlar det alltså om att dra slutsatser och forma teoretiska ramverk utifrån den empiriska datainsamlingen. En deduktiv ansats handlar i stället om användning av tidigare forskning för att formulera slutsatser, och förutsätter att teorin driver forskningen från den empiriska datainsamlingen till att uppnå studiens syfte och besvara forskningsfrågorna (Eriksson och Engström, 2021). En induktiv ansats ansågs därför lämpligast då studien inte syftar till att testa en redan befintlig teori, utan till att utforska utmaningar och möjligheter till förbättring inom det operativa inköpet i mellanstora fastighetsbolag. Valet motiveras ytterligare av bristen på tidigare forskning inom området och möjligheten att utforska ämnet öppet och utveckla nya insikter.

Den begränsade tidigare forskningen inom området motiverar dessutom valet av en kvalitativ metod för studien, där en kvalitativ metod är bättre anpassad för teorigenerering (Bryman och Bell, 2017). Eftersom studien avser att undersöka utmaningar och möjligheter inom det operativa inköpet så bygger det på insamling av primärdata i form av ord, i detta fall intervjuer, som enligt Bryman och Bell (2017) är den vanligaste datainsamlingsmetoden inom kvalitativ forskning och delas ofta upp i ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Därför skulle en kvantitativ metod som i stället fokuserar på siffror och prövning av redan befintlig teori inte vara lämplig för arbetet (Bryman och Bell, 2017). Genom det kvalitativa metodvalet ges också möjligheten att både observera och analysera processen utifrån dess verkliga kontext. För studiemetod valdes således en induktiv jämförande fallstudie, för att undersöka om det finns skillnader i det operativa inköpsarbetet och dess utmaningar inom mellanstora fastighetsbolag.

I studiens litteraturgenomgång valdes ett explorativt angreppssätt, med syftet att samla in så mycket kunskap som möjligt inom det specifika forskningsområdet. Explorativa undersökningar kännetecknas ofta av insamling av data från olika källor (Patel & Davidson, 2019). För att kunna besvara studiens frågeställningar har information samlats in från olika källor, med särskilt fokus på läroböcker och vetenskapliga artiklar.

Då explorativa undersökningar syftar till att utforska ämnen eller fenomen med begränsad tidigare forskning, är kvalitativa metoder särskilt lämpliga. Dessa inkluderar metoder som djupintervjuer, fokusgrupper, observationer och fallstudier, vilka alla möjliggör en djupare förståelse av deltagarnas upplevelser och de sammanhang som påverkar fenomenet. Kvalitativa intervjuer ger forskaren möjlighet att få detaljerade och nyanserade beskrivningar

av både vardagliga och specifika händelser, vilket kan bidra till en tydligare forskningsbild (Patel & Davidson, 2011).

Studien har följt en induktiv ansats, där forskaren börjar med att samla in specifika observationer eller data och därefter utvecklar teorier eller hypoteser utifrån dessa. Eftersom explorativa undersökningar ofta inte har en förutbestämd hypotes, utan i stället syftar till att upptäcka nya mönster eller insikter, blir de ofta induktiva till sin karaktär. Detta innebär att forskaren samlar in data utan att ha en fast teori i åtanke och analyserar materialet för att identifiera mönster eller teman, vilket är ett typiskt exempel på induktiv forskning.

Ett explorativt tillvägagångssätt ansågs särskilt lämpligt för studien eftersom det är starkt kopplat till både en kvalitativ metodik och en induktiv ansats. Dessa metoder används för att skapa en djupare förståelse för fenomen där tidigare forskning är begränsad. Den induktiva ansatsen möjliggör teoriutveckling utifrån insamlade data, vilket gör att forskaren kan upptäcka nya insikter. Litteraturstudien har även baserats på vetenskapliga artiklar och läroböcker relaterade till ämnet. Den påbörjades tidigt i arbetet för att ge en övergripande förståelse av ämnet. Nyckelord som användes under litteratursökningen inkluderade fastighetsbranschen, inköp, utmaningar och operativt inköp. Denna litteraturgenomgång har varit en central del av arbetets inledande fas, då den gav värdefulla insikter om hur företag, både generellt och specifikt inom fastighetsbranschen, arbetar med inköp och de utmaningar som är kopplade till detta.

3.2 Empirisk studie

Eftersom studien ämnar undersöka vilka utmaningar som kan identifieras inom mellanstora svenska fastighetsbolags operativa inköpsarbete, så valdes genomförande av intervjuer som huvudsaklig metod för datainsamling. Intervjuerna har i sin tur kompletterats med en omfattande litteraturöversikt. Syftet med litteraturöversikten har varit att fördjupa förståelsen av inköpsprocessen och dess betydelse inom fastighetsbranschen samt att kartlägga tillgänglig information. I studien används begreppen inköpsavdelning, inköpsfunktion och inköpsorganisation synonymt. Dessa termer refererar gemensamt till den enhet inom företaget som ansvarar för att hantera och genomföra inköpsprocesserna, inklusive upphandling, beställning, och leverantörshantering

3.2.1 Urval

För att säkerställa expertis och tillhandahållande av korrekt information för arbetet gjordes ett som Bell och Bryman (2017) beskriver som icke-sannolikhetsurval av respondenter. Mer specifikt gjordes ett ändamålsurval, med syftet att kunna inhämta information som anses viktig för att kunna uppfylla studiens syfte. Vidare menar Bell och Bryman (2017) att en sådan metod, ett ändamålsurval, är särskilt lämplig när forskaren utifrån studien behöver fokusera på specifika individer som kan bidra med relevant information till studiens forskningsfrågor, där exempelvis arbetsroll kan vara av relevans. Ett ändamålsurval beskriver en metod som går ut på att man väljer ut vilka respondenter som skall medverka i intervjuer baserat på de forskningsfrågor som formulerats (Bell & Bryman, 2017).

Det målstyrda urvalet resulterade i att personer med ledande roller på två olika företag valdes ut. För studien tillfrågades två inköpschefer som representerar två svenska mellanstora fastighetsbolag. Respondenterna ansågs särskilt lämpliga i arbetet på grund av deras position och insyn i respektive företags inköpsarbete.

Bolagen har en geografisk spridning runt om i Sverige, vilket inte anses ha någon relevans för studien eftersom utmaningar inom det operativa inköpet i mellanstora bolag inte är bundet till bolagets geografiska position. För att komma i kontakt med företagen tillhandahölls kontaktuppgifter som omfattar mailadresser och telefonnummer från fastighetsbolaget som efterfrågade studien. Därefter utformades en mall för ett mailutskick till respektive företags inköpschef för information om deltagande i studien.

3.2.2 Datainsamling

Datainsamling är en avgörande del av forskningsprocessen, där forskaren systematiskt samlar in information för att besvara forskningsfrågorna och uppfylla studiens syfte. Metoder för datainsamling kan variera beroende på forskningsdesignen och kan inkludera både kvantitativa och kvalitativa tekniker, såsom enkäter, intervjuer, observationer eller dokumentanalys. Valet av metod är centralt för att säkerställa att insamlad data är tillförlitlig och relevant, vilket i sin tur påverkar studiens resultat och dess giltighet. En väl genomförd datainsamling skapar förutsättningar för att generera insikter och slutsatser som bidrar till kunskapsutveckling inom det aktuella forskningsområdet.

Innan det att någon empirisk data samlades in i studien så genomfördes en övergripande litteraturgenomgång i form av inköpslitteratur, för att ge författaren en grundläggande förståelse för hur den generella inköpsprocess- och funktionen ser ut i företag. Därefter genomfördes en ostrukturerad intervju med inköpschefen på Fastighetsbolag A för att ge författaren möjlighet att bilda sig en uppfattning och öka förståelsen för branschens specifika inköpsverksamhet och eventuella utmaningar. Efter den ostrukturerade intervjun genomfördes en semistrukturerad intervju med respektive inköpschef på de olika företagen för att kartlägga de olika inköpsorganisationerna och dess processer, i huvudsak det operativa inköpet och dess utmaningar, samt potentiella förbättringsområden. Samtidigt som den empiriska datan samlades in gjordes ytterligare en litteratursökning där mer information samlades in. Det möjliggjorde en koppling av inköpsprocesserna i de undersökta företagen till befintlig litteratur för en ännu bredare förståelse av inköpsprocesser inom fastighetsbranschen.

I studien användes främst primärkällor för insamling av data. Dock var även sekundärkällor nödvändigt för att komplettera analysen genom att ge forskaren en bredare förståelse av det fenomen som studien ämnar utforska. Detta tillvägagångssätt gjorde det möjligt att besvara forskningsfrågorna med stöd av erkända metoder, modeller och strategier. Studien baseras på främst semistrukturerade intervjuer, intern data i form av företagsdokument och deltagande observation som illustreras i Tabell 1. Den insamlade datan i studien kompletterandes även med en omfattande litteraturgenomgång. Primärdata samlades huvudsakligen in genom intervjuer, vilket Hultén, Hultman och Eriksson (2007) beskriver som en typ av data som kan anses vara en primärkälla, och att användning av en sådan källa ger förstahandsinformation vilket gör dem både autentiska och ofiltrerade. För studien genomfördes även en deltagande observation på ett av bolagen, som också är en typ av primärdata. Den deltagande observationen genomfördes som ett komplement till intervjuerna för att få insikt i praktiska arbetsmetoder och för att på nära håll kunna identifiera utmaningar kopplade till det operativa inköpet. Sekundärdata i studien hämtades genom tillgång av interna företagsdokument och beskrivningar. Sekundärkällor kan användas för att analysera, tolka och sammanfatta primärkällor, vilket ger möjlighet för en bredare förståelse och kontext. Risken för bias hos sekundärkällor är däremot större än vid användning av primärkällor, vilket gör primärkällor mer tillförlitliga (Jakobsson, 2011).

Tabell 1: Översikt över datainsamlingsmetoder i studien

Datainsamlingsmetod	Typ av data	Beskrivning	Syfte
Dokumentstudie	Sekundärdata	Granskning av interna rapporter, dokument och processbeskrivningar	För att förstå organisationens nuvarande arbetssätt och strategier
Deltagande observation	Primärdata	Observation av dagliga arbetsprocesser i inköpsfunktionen	För att få insikt i praktiska arbetsmetoder och identifiera utmaningar
Intervjuer	Primärdata	Semistrukturerade intervjuer med inköpschefen på respektive företag	För att samla djupgående förståelse om erfarenheter, processer, utmaningar och förbättringsmöjligheter

3.2.3 Intervjuer

För studien genomfördes intervjuer med inköpschefen på respektive företag, som har centrala roller när det kommer till inköpsverksamhet med en tydlig insyn i företagens inköpsfunktion. Intervjuerna som genomfördes var huvudsakligen semistrukturerade, bortsett från den inledande intervjun med inköpschefen på Fastighetsbolag A som var ostrukturerat utformad. Den inledande ostrukturerade intervjun genomfördes i syftet att få en övergripande bild av hur inköpsprocessen i ett fastighetsbolag kan se ut, och eventuella problemområden. Tanken med en inledande ostrukturerad intervju var att låta den intervjuade utveckla egna idéer och fullfölja sina tankegångar snarare än att forskaren själv låter forma diskussionen (Denscombe, 2017). Författaren bedömde därefter att användandet av semistrukturerade intervjuer var det effektivaste tillvägagångssättet för att säkerställa att forskningsfrågorna blev besvarade. Semistrukturerade intervjuer möjliggör utrymme för den intervjuade att svara mer öppet och fritt där respondenten får möjlighet att utveckla sina idéer och synpunkter (Denscombe, 2017). Detta menar Bell, Bryman och Harley (2022) kan leda till oväntade svar som kan leda studien mot nya teman och teorier.

Totalt genomfördes 3 intervjuer som varade mellan 60-90 minuter. Intervjuerna avslutades först när alla områden hade täckts och ingen ny information framkom. Samtliga intervjuer spelades in, efter det att tillåtelse inhämtats från respondenterna. Därefter transkriberades inspelningarna för att sedan användas i studien. Att spela in intervjuer ger möjlighet för forskaren att gå igenom materialet i efterhand, vilket minskar risken för att

information misstolkas eller glöms av. Transkriberingen av intervjuerna möjliggjorde dessutom en tematisk analys av datan.

Tabell 2: Översikt av samtliga respondenter i studien

Benämning	Bolag	Intervjutid	Datum
Respondent 1	Fastighetsbolag A	60 min	20/6-2024
Respondent 1	Fastighetsbolag A	90 min	3/7-2024
Respondent 2	Fastighetsbolag B	70 min	27/6-2024

De semistrukturerade intervjuerna utgick från en intervjuguide, se Bilaga 1. Frågorna som ställdes under de semistrukturerade intervjuerna följde därför samma ordning, men beroende på svaren som gavs från respondenterna fanns möjlighet att ställa följdfrågor för att få ännu mer nyanserade svar, vilket kan bidra till en bättre helhetsbild av ämnet (Bell, Bryman & Harley, 2022). Respondenterna fick dessutom ta del av intervjufrågorna i förväg för att de skulle känna sig väl förberedda inför intervjun, samt för möjligheten att bilda en bättre förståelse om forskningsområdet och vad som undersöks i studien. Respondenterna hade även sedan tidigare blivit informerade om att studien sker anonymt, vilket innebär att varken företagets eller respondentens namn används i arbetet. I stället används dessa ersatts av pseudonymer och arbetstitel, vilket bevarar deltagarnas integritet och försvårar möjligheten att spåra information tillbaka till företagen. Intervjuerna genomfördes både fysiskt och digitalt via Teams, beroende på vad respondenterna ansåg passade bäst. Forskaren anpassade sig även efter när de enskilda respondenterna hade möjlighet att genomföra intervjuerna, för att undvika att störa de intervjuades arbetstid.

3.2.4 Analys av data

För att analysera insamlade data i studien användes tematisk analys, ett verktyg som är ett av de vanligaste angreppssätten när det gäller hantering av kvalitativa data (Bryman, 2018). Tematisk analys är en kvalitativ analysmetod som syftar till att identifiera, analysera och tolka centrala mönster eller “teman” som anges i datamaterialet. Ett tema beskriver enligt Bryman (2018) en kategori som framträder genom forskarens analytiska arbete och är nära kopplat till forskningsfokus och forskningsfrågorna. Denna kategori kan också vara i form av repetitioner, analogier eller likheter och skillnader i datamaterialet, som sedan bildar mönstret och resultatet av studien (Bell, Bryman & Harley 2022). Vidare menar Bryman (2018) att teman bygger på koder som identifieras i insamlat material där dessa teman ger forskaren en grund för att utveckla en teoretisk förståelse av materialet och kan bidra till att skapa nya insikter inom det aktuella forskningsområdet. Den tematiska analysen i studien är empiristyrd, vilket innebär att studien baseras på den data som samlats in från de semistrukturerade intervjuerna (Alvinius, Borglund & Larsson, 2023)

Eftersom studiens syfte är att undersöka utmaningarna i den operativa inköpsprocessen inom mellanstora fastighetsbolag, samt hur dessa företag kan arbeta med dessa utmaningar, är tematisk analys särskilt lämpad för att framhäva de återkommande utmaningar och förbättringsområden som identifierats genom intervjuerna. Processen för studiens tematiska analys inleddes med en noggrann genomgång av de transkriberade intervjuerna för att skapa

en djup förståelse för innehållet. Detta steg var avgörande för att identifiera potentiellt viktiga mönster och kategorier inom datamaterialet. I nästa steg utvecklades initiala koder som identifierade nyckelbegrepp och områden relaterade till forskningsfrågorna. Dessa koder uppstod från uttalanden som var direkt kopplade till de utmaningar som respondenterna beskrev inom den operativa inköpsprocessen. Denna öppna kodningsprocess möjliggjorde en bred kartläggning av olika faktorer som påverkar inköpsarbetet, vilket inkluderade identifiering av specifika problemområden samt förbättringsmöjligheter. Efter att koderna hade identifierats, organiserades dessa i bredare teman som representerade centrala aspekter av de utmaningar och förbättringsområden som framkommit i datainsamlingen. Exempel på identifierade teman inkluderade bristande kommunikation inom inköpskedjan, svårigheter inom beställningsprocessen, samt behovet av förbättrade digitala verktyg.

Teman granskades och förfinades genom en iterativ process, där analysen gick tillbaka till de ursprungliga data för att säkerställa att varje tema verkligen speglade centrala insikter och mönster i materialet. Denna process genomfördes för att säkerställa att analysen förblev förankrad i den empiriska datan och att ingen viktig information förlorades. De teman som identifierades i studien fick namn som tydligt reflekterade deras innehåll. Dessa teman kopplades sedan tillbaka till studiens forskningsfrågor för att säkerställa att de adresserade de problemställningar som studien avser att besvara.

Teman kopplades även tillbaka till relevant litteratur inom området för att sätta resultaten i ett bredare teoretiskt sammanhang. Genom att relatera identifierade teman till tidigare forskning och teorier om inköpsprocesser och dess utmaningar kunde studien inte bara identifiera problemområden, utan även presentera teoribaserade förslag för att hantera utmaningarna i de operativa inköpsprocesserna. Under hela analysprocessen reflekterade även forskaren kontinuerligt över sin egen roll i analysen och hur personliga tolkningar kan ha påverkat identifieringen av teman, för att säkerställa att analysen förblev transparent, grundlig och vetenskapligt förankrad.

Den tematiska analysen har alltså inte bara möjliggjort en strukturering av de empiriska resultaten, utan också bidragit till att utveckla en nyanserad förståelse av de operativa inköpsutmaningarna i de undersökta företagen. Detta har varit avgörande för att besvara forskningsfrågorna och uppfylla studiens syfte.

3.3 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är centrala begrepp för att säkerställa kvaliteten i kvalitativ forskning. Validitet avser i vilken utsträckning en studie verkligen mäter det som är avsett att mätas och om resultaten är giltiga och trovärdiga (Yin, 2007). Reliabilitet handlar om studiens förmåga att producera stabila och konsistenta resultat över tid, vilket innebär att andra forskare som använder samma metodik bör kunna uppnå liknande resultat (Bryman & Bell, 2017).

I denna studie har stor vikt lagts vid att säkerställa både validitet och reliabilitet genom noggrann planering och genomförande av forskningsprocessen. För att säkerställa den interna validiteten valdes ett ändamålsurval där respondenter med djupgående kunskap och erfarenheter inom inköpsprocesserna på sina respektive företag inkluderades. Detta urval möjliggjorde en målstyrd insamling av information som är direkt relevant för forskningsfrågorna, vilket enligt Bryman och Bell (2017) bidrar till att öka validiteten. Genom att välja inköpschefer som respondenter från olika företag säkerställdes det att insikterna speglar en bred erfarenhet och djup förståelse för de operativa inköpsutmaningarna i dessa

företag. För att ytterligare stärka validiteten användes semistrukturerade intervjuer, som enligt Denscombe (2017) ger respondenterna utrymme att uttrycka sina tankar och erfarenheter på ett fritt och nyanserat sätt. Detta tillvägagångssätt möjliggör en djupare förståelse av det studerade fenomenet. Den inledande ostrukturerade intervjun med en av inköpscheferna bidrog dessutom till att skapa en bredare kontext och identifiera nyckelområden, vilket gjorde att de efterföljande intervjuerna kunde fokusera på mer specifika och relevanta aspekter.

Extern validitet rör frågan om huruvida resultaten kan generaliseras till andra sammanhang. Kvalitativ forskning står ofta inför utmaningen att resultaten är kontextspecifika och därför svåra att generalisera (Bryman, 2018). I denna studie har författaren fokuserat på att förstå inköpsprocesser i specifika företag, vilket begränsar generaliserbarheten. Dock har inkluderingen av företag från olika geografiska områden och med olika verksamhetsinriktningar syftat till att skapa en bredare förståelse som kan vara relevant för liknande företag inom samma bransch. Enligt Bryman (2018) kan analytisk generalisering uppnås genom att koppla studiens fynd till bredare teorier om inköpsprocesser, snarare än att sträva efter statistisk generalisering.

För att säkerställa reliabiliteten i studien dokumenterades forskningsprocessen noggrant. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant, vilket minskar risken för att information misstolkas eller förvrängs (Eriksson, 2015). Denna metod möjliggör att andra forskare kan granska och analysera materialet igen om det skulle behövas, vilket är en central aspekt av reliabilitet (Bell, Bryman & Harley, 2022). Ett potentiellt hot mot reliabiliteten är den subjektiva tolkningen av kvalitativa data. För att minimera denna risk har en tematisk analys genomförts med en iterativ process, där teman och mönster har identifierats och förfinats baserat på insamlade data. Denna systematiska analysmetod har bidragit till att säkerställa att resultaten är både konsekventa och väl förankrade i empirin. En annan aspekt som kan påverka reliabiliteten är urvalets begränsade storlek och det faktum att intervjuerna endast genomfördes med inköpschefer. Även om detta begränsar möjligheterna att generalisera resultaten, bidrar den noggranna dokumentationen och den djupgående analysen av insamlade data till att resultaten ändå kan betraktas som trovärdiga och relevanta inom de specifika sammanhangen för studien.

Studien har alltså uppnått en god balans mellan validitet och reliabilitet genom att kombinera ett noggrant urval av respondenter, en systematisk insamlings- och analysprocess samt en medvetenhet om metodens begränsningar. Genom att dokumentera forskningsprocessen i detalj och genomföra en grundlig tematisk analys har studien säkerställt att resultaten är både tillförlitliga och giltiga, vilket ger en stabil grund för vidare forskning och praktisk tillämpning inom området för operativa inköpsprocesser i mellanstora företag.

Bryman (2018) diskuterar också hur traditionella kvantitativa kriterier som validitet och reliabilitet kan anpassas till kvalitativ forskning. Han menar att kvalitativa forskare ofta använder termer som trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och autenticitet för att beskriva forskningens kvalitet. Dessa begrepp speglar en anpassning till kvalitativa metoders fokus på djup och kontextuell förståelse snarare än generalisering och exakt replikation.

För att säkerställa trovärdigheten i studien har författaren noggrant utformat intervjufrågorna och valt respondenter med särskild expertis inom området. Detta tillvägagångssätt bidrar till att stärka slutsatsernas robusthet och säkerställa att resultaten speglar en djupgående förståelse för de studerade fenomenen (Bryman, 2018). Även om studien är kontextspecifik, har författaren genom detaljerad beskrivning av kontext och metod möjliggjort för andra forskare

att bedöma hur studiens resultat kan överföras till andra sammanhang, vilket bidrar till överförbarhet. Genom noggrann dokumentation och transparens i forskningsprocessen har författaren också strävat efter att uppnå hög pålitlighet, vilket gör att andra forskare kan följa och förstå de metodologiska val som gjorts. Slutligen har författaren strävat efter att ge en rättvis och nyanserad bild av de fenomen som undersökts, genom att inkludera deltagarnas perspektiv och upplevelser på ett respektfullt sätt, vilket stärker autenticiteten i studien. Genom att anpassa dessa kvalitetskriterier till studiens forskningsdesign har författaren säkerställt att studien inte bara uppfyller traditionella krav på validitet och reliabilitet, utan också speglar den djupare förståelsen som kvalitativ forskning eftersträvar.

3.4 Forskningsetik och anonymitet

Under hela arbetet har författaren tagit hänsyn till olika etiska principer för att kunna säkerställa studiens integritet och den generella representationen av samhällsforskningen (Bell, Bryman & Harley, 2022). Forskningsetik berör hur forskare bör agera under datainsamlingsprocessen och gentemot deltagare och andra som kan komma att påverkas av forskningen. För att säkerställa en god praxis när man bedriver samhällsforskning så finns det ett antal olika etiska principer att ta hänsyn till. Bell & Bryman (2017) beskriver några av dessa principer som kravet på att forskaren på ett adekvat sätt skall informera berörda personer om studiens syfte och moment, inhämta samtycke från deltagarna och informera om att deltagandet är frivilligt och att man när som helst har rätt att avbryta. De menar även på att man som forskare skall hantera uppgifter som rör de deltagande med största möjliga konfidentialitet och rätten till att vara anonym, precis som att uppgifter som samlas in endast får användas för forskningsändamålet och att forskaren inte ska ge deltagare falsk eller vilseledande information om studien. Det är dessutom av allra största vikt att deltagarna inte kan ta skada av undersökningen.

Både företag och respondenter i arbetet fick förfrågan om att delta i studien tillsammans med tydlig information om hur studiens utformning och moment skulle se ut, samt i vilket syfte informationen skulle användas. Det framgick dessutom tydligt att studien kommer att anonymisera företagen, och att alla uppgifter rörande de intervjuade kommer att hanteras konfidentiellt, där samtycke för att lämna ut arbetstitel även inhämtades. Eftersom studien har prioriterat sekretess och anonymitet så har samtliga personer och företag som deltagit i studien utöver författare och handledare har blivit anonymiserade. Det anses vara normalt god praxis att inte publicera forskning som möjliggör identifiering av individer eller organisationer genom namn eller funktion (Denscombe, 2004). Anonymiseringen har gjorts i syftet att undvika att oavsiktligt skada konfidentialitet eller rykte hos dessa personer och företag. I stället för namn har respondenterna presenterats med arbetstitel vilket säkerställer att den personliga informationen skyddas och att respondenternas integritet respekteras. Företagen har i stället tilldelats pseudonymer som i studien består av Fastighetsbolag A, Fastighetsbolag B samt Grossistbolag, ett tillvägagångssätt som brukar användas av forskare för att skydda identiteter (Denscombe, 2004). För att ytterligare skydda konfidentialiteten i studien har inga exakta kvantitativa uppgifter från företagen, såsom ekonomiska data, angetts specifikt för att undvika möjligheten att spåra information till uppgiftslämnaren (Denscombe, 2004). I stället har ungefärliga intervall använts för att förhindra identifiering av de specifika företagen, samtidigt som det vetenskapliga värdet av studien bevaras.

Både deltagandet i studien och intervjuerna har varit frivilligt. Innan intervjuerna genomfördes säkerställdes respondenternas samtycke till användning av materialet för studien och för att spela in intervjuerna, för att tydligt informera om hur materialet och deras

information kommer att användas. Respondenterna gavs möjlighet att granska intervjufrågorna i förväg, välja att avstå från att besvara specifika frågor eller avbryta sin medverkan när som helst. Det gavs även möjlighet att i efterhand godkänna, granska, lägga till eller ta bort information från de transkriberade intervjuerna innan de användes i studien. Denna möjlighet kan ses som en ytterligare åtgärd för att säkerställa att det insamlade materialet representerar respondenternas avsikter korrekt, och att informationen är sanningsenlig. Att ge intervjupersonerna en sådan möjlighet är viktigt eftersom det säkerställer att den givna informationen används med deras fulla samtycke, minskar risken för eventuella missförstånd och bevarar respondenternas integritet (Gray, 2017).

4. RESULTAT OCH TEMATISERING

I detta kapitel presenteras och analyseras intervjumaterialet från Fastighetsbolag A och B, där fokus ligger på deras operativa inköpsprocesser, hållbarhetsarbete, riskhantering och strategiska beslut. Syftet är att identifiera eventuella utmaningar i de operativa inköpen och hur företagen arbetar för att hantera dessa. Informationen har organiserats tematiskt och strukturerats för att ge en tydlig översikt över företagens arbetssätt samt belysa specifika utmaningar som förekommer.

4.1 Inköpsorganisationens struktur och operativt ansvar

Fastighetsbolag A

Fastighetsbolag A har en liten och decentraliserad inköpsorganisation, bestående av endast en inköpsansvarig. Den inköpsansvariga har ett brett ansvarsområde, som inkluderar att sammankalla ett inköpsråd som sätter den strategiska agendan för verksamhetens inköp samt upphandling av ramavtalsleverantörer. Det finns dessutom planer på att rollen i framtiden även kommer att ansvara för att utveckla de operativa inköpsprocesserna och verktyg för att kunna jobba med det operativa inköpet.

Det operativa inköpsarbetet ligger till stor del på tekniska chefer inom förvaltningen, som följer upp leverantörer och samverkar med det centrala inköpet vid ramavtalsupphandlingar. Tekniska förvaltare och fastighetsansvariga har ansvar för att hantera mindre inköp lokalt för fastigheterna. På projektsidan är det projektcheferna som har ansvar för större ramavtalsupphandlingar, särskilt inom områden som byggentreprenörer och tekniska konsulter, och projektledarna är de som sedan genomför upphandlingar och beställer entreprenörer till projekten. Inköpsprocesserna är olika strukturerade beroende på om de gäller projekt eller förvaltning. På projektsidan finns en tydlig upphandlingsvägledning med specificerade beloppsgränser och mallar för hur upphandlingar ska göras, medan förvaltningssidan är mer manuell och decentraliserad, vilket medför vissa operativa utmaningar.

Fastighetsbolag B

Fastighetsbolag B har en mer centraliserad och strukturerad inköpsorganisation bestående av fyra inköpare som ansvarar för olika områden. Företaget arbetar med en kategoribaserad modell där varje kategori har ett team med representanter från företagets fem marknadsområden. I dagsläget har företaget ett 40-tal olika kategorier, där kategoriteamen ansvarar för avtalsuppföljning, utvärdering och implementering, vilket innebär att inköpsorganisationen har en nära koppling till verksamheten. På projektsidan görs dock specifika upphandlingar av projektcheferna, medan inköpsfunktionen tar fram ramavtal för tjänster som arkitekter och tekniska konsulter. Inköpsorganisationen på Fastighetsbolag B har också ett starkt fokus på kategoristyrning och strategiskt samarbete med nyckelleverantörer, vilket underlättar för det operativa inköpsarbetet.

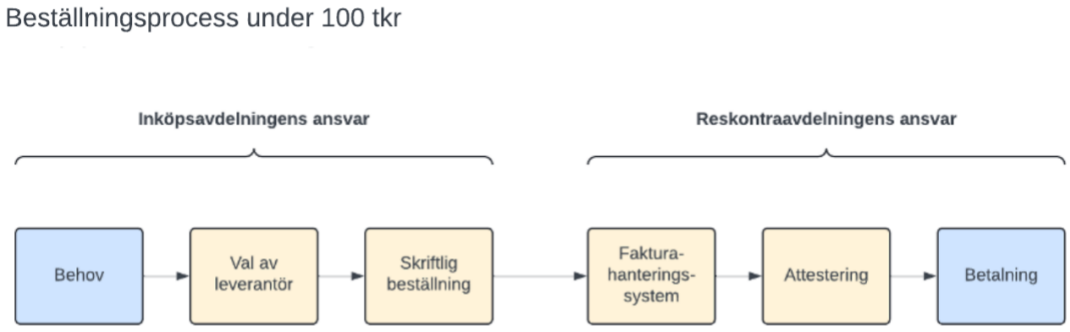
4.2 Beställningsprocessens utformning

Fastighetsbolag A

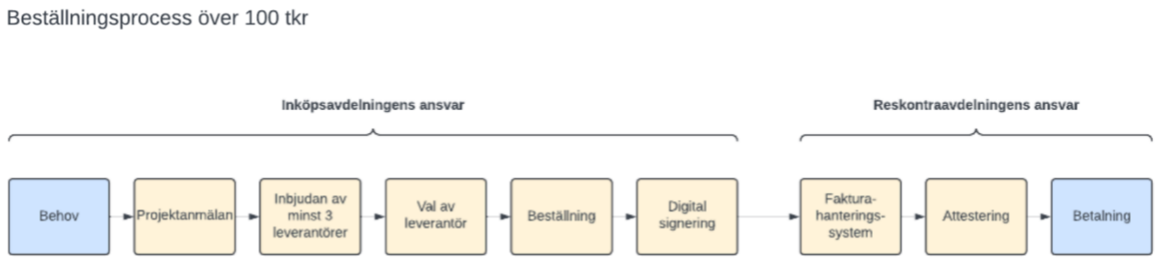
Den operativa beställningsprocessen inom Fastighetsbolag A varierar beroende på verksamhetsområde. I förvaltningen är processen till stor del manuell, där beställningar görs via e-post, muntligt eller blanketter. Detta innebär att beställningarna inte alltid är centraliserade eller spårbara, vilket skapar en utmaning när det gäller att följa upp om rätt produkter eller tjänster har beställts, och om fakturorna stämmer överens med beställningarna. För projektsidan är processen mer strukturerad och följer en upphandlingsvägledning med specifika beloppsgränser och mallar som styr hur och när upphandlingar ska ske. Fastighetsbolag A saknar i nuläget ett system för centraliserad beställningshantering, men företaget arbetar på att implementera ett system som ska integreras med deras befintliga ärendehanteringssystem. Detta nya system förväntas ge en tydligare spårbarhet från beställning till fakturahantering.

Fastighetsbolag B

Fastighetsbolag B har en mer strukturerad beställningsprocess, där olika system används beroende på typ av inköp. För projektinköp används ett Business Intelligence-system, medan förvaltningen använder ett ärendehanteringssystem där driftpersonal kan göra beställningar direkt kopplade till ramavtalsleverantörer. Systemet följer hela processen från beställning till leverans och fakturahantering, vilket ger en hög grad av kontroll och spårbarhet. Bolaget har tydligt utformade beställningsmallar som är direkt kopplade till ramavtal, och ska alltid användas vid beställningar. Beställningsprocessens utformning beror på om beloppet under- eller överstiger 100 000 kr. Nedan illustreras Fastighetsbolag B:s beställningsprocesser beroende på beställningens belopp:



Figur 7: Fastighetsbolag B:s beställningsprocess under 100 tkr



Figur 8: Fastighetsbolag B:s beställningsprocess över 100 tkr

Trots detta systemstöd finns det fortfarande utmaningar, särskilt när det gäller manuella processer för mindre beställningar där information om avtal och beställningar är spridd över flera olika system och plattformar. Detta skapar ineffektivitet och frustration för operativ personal, som ofta behöver samla information manuellt för att kunna genomföra och följa upp beställningar korrekt genom att exempelvis kontrollera att fakturor överensstämmer med beställningar och ramavtal. Man har dessutom upptäckt via stickprov att trots användande av beställningsmallar så sker avvikelser såsom felaktiga priser eller tilläggskostnader som inte ingår i avtalen.

4.3 Kostnadseffektivisering och hållbarhet

Fastighetsbolag A

Fastighetsbolag A arbetar aktivt med att minska kostnader genom att konkurrensutsätta sina leverantörer vid upphandling av ramavtal. För att inte kompromissa med kvaliteten kombinerar de detta med strikta krav på hållbarhet och återbruk. En viktig del av företagets hållbarhetsstrategi är att ställa krav på att entreprenörer ska inkludera återbruk i varje projekt, vilket företaget följer upp i varje leverans. Dessutom implementerar företaget konkreta nyckeltal inom hållbarhetsarbete, särskilt med fokus på rapportering enligt CSR-krav. Företaget befinner sig dock i ett tidigt skede när det gäller uppföljningen av dessa hållbarhetsmål och arbetar aktivt med att identifiera vilka nyckeltal och mätmetoder som bäst kan användas för att utvärdera hållbarhetsarbetet i både projekt- och förvaltningsverksamheten.

Fastighetsbolag B

Fastighetsbolag B har också ett starkt fokus på kostnadskontroll, som är en central del av företagets strategi. De har implementerat ett system för kostnadsuppföljning, där de jämför kostnader per kvadratmeter mellan olika fastigheter för att identifiera avvikelser och effektiviseringsmöjligheter. Företaget arbetar också aktivt med att förbättra kommunikationen kring beställningar, särskilt när det gäller att säkerställa att beställare ger tydliga uppdragsbeskrivningar och kostnadsuppskattningar för att undvika missförstånd. Utöver kostnadskontroll har Fastighetsbolag B börjat fokusera mer på hållbarhetsaspekter i sina inköp. De genomför kontinuerliga hållbarhetsgranskningar av leverantörer och arbetar med att följa upp nyckeltal relaterade till hållbarhet, såsom vattenanvändning, koldioxidutsläpp och användning av återvunnet material. Detta arbete är ännu under utveckling, men företaget har etablerade nyckeltal för att mäta framsteg inom hållbarhet.

4.4 Avtalstrohet, efterlevnad och riskhantering

Fastighetsbolag A

Fastighetsbolag A har en relativt hög avtalstrohet, särskilt på förvaltningssidan, där cirka 90 % av inköpen sker via ramavtal. På projektsidan är det svårare att mäta avtalstrohet på grund av olika upphandlingsstrukturer och avtalens storlek. Utmaningarna inom avtalstrohet ligger främst i bristen på systemstöd och den decentraliserade inköpsprocessen, där vissa mindre beställningar görs utan att följa de centrala ramavtalen. Detta kan resultera i att företaget anlitar leverantörer som inte uppfyller företagets hållbarhetskrav eller saknar nödvändiga försäkringar, vilket innebär en risk både ekonomiskt och kvalitetsmässigt. Företaget arbetar med att stärka sin inköpspolicy för att minska antalet så kallade "vilda inköp" och säkerställa att alla beställningar följer avtalade ramavtal.

Vidare har Fastighetsbolag A har identifierat flera risker i leverantörskedjan, såsom svart arbetskraft, brister i kvalitet samt miljö- och hållbarhetsrelaterade risker. För att hantera dessa risker har de integrerat specifika krav i sina ramavtal, till exempel att leverantörer måste ha ansvarsförsäkring och hållbarhetscertifikat. Företaget arbetar också med jourlösningar och en krisgrupp för att hantera allvarligare störningar, exempelvis vid brist på resurser eller konkursrisker hos leverantörer.

Fastighetsbolag A arbetar aktivt med att säkerställa att deras inköpsprocess följer både interna och externa regler. Inom ramavtalen sker strikt uppföljning genom förhandskontroller av leverantörer. Dessa kontroller omfattar krav på leverantörernas efterlevnad av företagets uppförandekod och regler gällande underleverantörer, kvalitetsramverk och andra centrala aspekter. Företaget har även en etablerad visselblåsarprocess för att rapportera avvikelser hos leverantörer. Trots dessa strukturer saknas det formella policys och riktlinjer inom det operativa inköpsarbetet, vilket skapar osäkerhet i ansvarsfrågor mellan central och lokal nivå. Ett område som behöver förbättras är att tydliggöra ansvarsfördelningen och skapa en mer styrande funktion för inköp, vilket skulle möjliggöra mer konsekvent uppföljning och bättre synlighet i inköpsprocesserna.

När det gäller efterlevnadsprocesserna görs spendanalyser regelbundet, men verktygen för analys behöver uppdateras för att spegla verkliga inköpsmönster. Det finns också behov av att stärka kopplingen mellan dessa analyser och företagets övergripande efterlevnadsmål. Fastighetsbolag A planerar att genomföra årliga revisioner för att få en bättre bild av sina inköpsvolymer och risker. Slutligen identifierades behovet av att införa tydligare policys, rutiner och nyckeltal för att kunna följa upp det operativa inköpsarbetet mer effektivt och mäta framsteg i efterlevnaden av både interna riktlinjer och externa krav.

Fastighetsbolag B

Fastighetsbolag B har precis som Fastighetsbolag A en hög avtalstrohet på drift- och förvaltningssidan, där cirka 85 % av inköpen sker via ramavtal. Inköpsfunktionen arbetar kontinuerligt med att säkerställa att ramavtalen följs och att eventuella avvikelser hanteras genom uppföljningsverktyg. Ett centralt mål för företaget är att ytterligare höja avtalstroheten och förbättra uppföljningen av inköp som görs utanför ramavtalen, särskilt i mindre beställningar där missförstånd kan uppstå kring uppdragsbeskrivningar och leveranskrav.

När det gäller riskhantering är Fastighetsbolag B särskilt fokuserat på att minska varumärkesrisker genom noggrann leverantörsgranskning. De arbetar med kreditbevakning för att fånga upp tecken på ekonomiska problem hos leverantörer och för att säkerställa att inga leverantörer med kriminella kopplingar eller svart arbetskraft anlitas. För att hantera kvalitetsrisker i sina projekt görs tredjepartsgranskningar på byggarbetsplatser, där man säkerställer att arbetet uppfyller företagets standarder.

Fastighetsbolag B har ett mer strukturerat och centraliserat tillvägagångssätt när det kommer till att säkerställa att inköpsprocessen följer interna och externa regler. Alla upphandlingar och efterlevnad sker inom deras kategoriteam, där varje teammedlem har ett fast ansvar över avtalsperioden och följer upp eventuella avvikelser. Genom användning av ett uppföljningssystem spåras avvikelser och möten kallas in vid behov för att åtgärda dessa. Fastighetsbolag B:s efterlevnadsprocesser revideras kontinuerligt, i samband med uppföljning och identifiering av avvikelser via deras uppföljningssystem. Denna strukturerade metod för uppföljning bidrar till att säkerställa att företagets inköp sker enligt uppsatta regler och riktlinjer.

4.5 Uppföljning och utvärdering av leverantörsprestationer

Fastighetsbolag A

Fastighetsbolag A använder sig av en pragmatisk metod för att hantera leverantörsprestationer. På projektsidan sker regelbundna uppstartsmöten och byggmöten där leverantörernas prestationer följs upp och dokumenteras. Inom förvaltningen sker uppföljningen främst genom löpande dialog mellan tekniska förvaltare och leverantörer. Vid återkommande avvikelser kan leverantören uteslutas från framtida upphandlingar, särskilt om leveransen inte motsvarar överenskommen kvalitet eller tidplan. Fastighetsbolaget arbetar nu med att utveckla en mer strukturerad uppföljning genom kvartalsvisa driftmöten där leverantörernas prestationer systematiskt ska granskas. En utmaning ligger i att fånga upp information från de många olika tekniska förvaltare som är involverade i det operativa arbetet, och samla detta för central utvärdering och uppföljning.

Fastighetsbolag B

Fastighetsbolag B har ett mer strukturerat tillvägagångssätt för att utvärdera leverantörernas prestationer. Företaget genomför en enkät tre gånger per år där alla marknadsområden betygsätter sina leverantörer utifrån ett kvalitetsindex på en skala från 1 till 10, som illustreras i Tabell 2. Om en leverantör får ett betyg under 7 upprättas en åtgärdsplan, och om betyget är under 4 krävs ett krismöte för att diskutera allvarliga brister i leveransen. Leverantörer med betyg 1-2 blir inte längre godkända för att fortsätta leverera till företaget.

Tabell 3: Fastighetsbolag B:s olika leverantörsbetyg

Fastighetsbolag B:s kvalitetsindex		
1	2	Leverantören bör sägas upp
3	4	Leverantören fungerar inte bra, krismöte behövs
5	6	Leverantören fungerar sådär, möte behövs
7	8	Leverantören levererar enligt avtal, fungerar bra
9	10	Leverantören levererar enligt avtal, fungerar utmärkt

Källa: Fastighetsbolag B:s interna dokument, egen illustration

Enkäten är en central del av Fastighetsbolag B:s strategi för att hålla en hög kvalitet på leverantörsarbetet, särskilt inom kategorier som är kritiska för kundnöjdheten, till exempel lokalvård och markskötsel. Utöver enkäterna använder företaget kreditbevakning och hållbarhetsgranskningar som kompletterande verktyg för att följa upp leverantörernas prestationer och identifiera potentiella risker.

4.6 Strategiska beslut och dess påverkan på det operativa inköpsarbetet

Fastighetsbolag A

Fastighetsbolag A arbetar med ett inköpsråd som ansvarar för att sätta den strategiska agendan för inköp och besluta vilka kategorier som ska prioriteras. Detta råd, som består av representanter från olika delar av verksamheten, har en central roll i att styra hur inköpen organiseras och följs upp. Ett exempel på ett strategiskt beslut som har påverkat det operativa inköpsarbetet är företagets satsning på återbruk inom projektinköpen. Detta innebär att alla entreprenörer förväntas arbeta med återbruk i varje projekt, och denna strategi påverkar hur upphandlingarna genomförs och följs upp. Företaget har också arbetat med att tydliggöra roller och ansvar mellan centralt och lokalt inköp, för att säkerställa att alla i organisationen vet vem som ansvarar för vad och hur inköpen ska genomföras. Trots detta finns det fortfarande mycket kvar att göra för att skapa en helt enhetlig process mellan centrala och lokala inköp, särskilt när det gäller att säkerställa att det operativa arbetet är i linje med företagets övergripande strategiska mål.

Fastighetsbolag B

På Fastighetsbolag B har strategiska beslut stor påverkan på det dagliga operativa inköpsarbetet. Ett nyligen genomfört beslut om ökad kostnadskontroll har resulterat i att

företaget har skärpt sina processer för att säkerställa att alla inköp sker i enlighet med ramavtal och att beställare tydligt dokumenterar sina behov och kostnadsuppskattningar. Företaget har också intensifierat sitt fokus på hållbarhet, och detta har lett till att fler hållbarhetsgranskningar genomförs av leverantörer, samt att de implementerar nyckeltal för att mäta hållbarhetsmål i varje kategori. Fastighetsbolag B använder kategoriteamen som en brygga mellan de strategiska målen och det operativa arbetet. Genom att kategoriteamen deltar i regelbundna möten med andra avdelningar och ansvarar för avtalsuppföljning, säkerställs att inköpsverksamheten ständigt är i linje med företagets övergripande strategier.

4.7 Sammanfattning av fastighetsbolagens inköpsstrukturer

I denna studie har inköpsprocesserna hos två fastighetsbolag, Fastighetsbolag A och Fastighetsbolag B, analyserats med fokus på deras operativa inköpsarbete. Genom intervjuer med nyckelpersoner inom båda företagen har olika aspekter av inköpsorganisationen, beställningsprocesser, avtalstrohet, riskhantering, efterlevnad och leverantörsuppföljning undersökts.

Fastighetsbolag A har en decentraliserad inköpsfunktion med en relativt liten formell inköpsavdelning. Företaget saknar ett digitalt system för att hantera operativa inköp och förlitar sig på manuella processer, vilket skapar utmaningar i att säkerställa avtalstrohet och kontrollera inköp. En otydlig ansvarsfördelning mellan centrala och lokala enheter bidrar till ytterligare svårigheter. Riskhanteringen sker främst i upphandlingsfasen, men det saknas en formaliserad och systematisk uppföljning av leverantörers prestationer och hållbarhetskrav. Trots hög avtalstrohet på förvaltningssidan, uppstår utmaningar inom projektinköp där egna upphandlingar kan leda till avvikelser. Företaget har också identifierat behovet av att förbättra den interna kommunikationen och uppföljningen av hållbarhetsmål och risker.

Fastighetsbolag B har en mer formaliserad och centraliserad inköpsorganisation med tydligt strukturerade processer och digitala system för informationshantering och uppföljning. Företaget använder ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa att alla inköp sker enligt ramavtal, inklusive fakturakontroll och tids- och kostnadsuppskattningar innan beställningar görs. Leverantörernas prestationer övervakas noggrant genom betygsättning och tredjepartsgranskningar. Trots denna struktur finns fortfarande utmaningar, särskilt kring riskhantering i leveranskedjan och behovet av att förbättra rutinerna för fakturakontroll. Fastighetsbolag B har framgångsrikt integrerat hållbarhet och riskhantering i sina operativa processer på ett mer effektivt sätt än Fastighetsbolag A, men företaget strävar efter ytterligare förbättringar i kommunikationen med leverantörer och i standardiseringen av uppföljningsprocesser.

Trots skillnader i struktur och digitalisering delar båda företagen flera gemensamma utmaningar, såsom behovet av tydligare systemstöd, förbättrad riskhantering och ökad formalisering av efterlevnadsprocesser för att säkerställa högre effektivitet och bättre uppföljning av hållbarhetsmål och leverantörers prestationer.

5. JÄMFÖRELSER MELLAN FÖRETAGEN

I detta kapitel analyseras och jämförs Fastighetsbolag A och B:s operativa inköpsprocesser, med fokus på att identifiera utmaningar, likheter och skillnader mellan de två företagen. Analysen baseras på den information som framkommit i intervjuerna och belyser hur företagen hanterar inköpsverksamheten, särskilt med avseende på kostnadskontroll, hållbarhet, uppföljning av leverantörer och riskhantering. I slutet av kapitlet diskuteras även hur dessa faktorer relaterar till befintlig teori kring inköpsprocesser och strategiskt inköpsarbete, där förbättringsförslag sedan presenteras.

5.1 Inköpsorganisation och struktur

En tydlig skillnad mellan Fastighetsbolag A och B är deras organisationsstruktur. Fastighetsbolag A har en mycket liten inköpsorganisation där inköpsansvarig är den enda centrala resursen med ansvar för både strategiska och operativa frågor. Denna centralisering kring en enda person medför en tung arbetsbelastning och en risk för bristande kontinuitet och specialisering inom operativa inköp. Ansvarsområdena är dessutom spridda över olika roller, såsom tekniska förvaltare och projektchefer, vilket innebär att de operativa inköpen i hög grad sker decentraliserat.

I kontrast har Fastighetsbolag B en mer uppdelad och väldefinierad inköpsorganisation med fyra inköpare som ansvarar för olika kategorier och verksamhetsområden. Denna struktur ger en högre grad av specialisering och gör det möjligt för företaget att arbeta mer systematiskt och strategiskt med sina inköp. Kategoriteamen, där olika verksamhetsområden är representerade, skapar dessutom en stark koppling mellan centrala inköpsfunktioner och den operativa verksamheten.

En stor utmaning för Fastighetsbolag A är att dess inköpsorganisation är så liten och decentraliserad att det blir svårt att skapa en enhetlig och effektiv operativ inköpsprocess. När inköpen hanteras av flera olika personer på olika nivåer i organisationen, utan tillräckliga verktyg för uppföljning, ökar risken för ineffektivitet och felaktigheter.

Fastighetsbolag B har en mer strukturerad inköpsorganisation, men även här finns utmaningar, särskilt i att säkerställa att all information och alla processer hålls samman över olika system och kategorier. Denna spridning av ansvaret kan leda till informationsluckor och ineffektiv hantering av leverantörer, särskilt i mindre inköp.

5.2 Beställningsprocess och systemstöd

Fastighetsbolag A hanterar stora delar av sina operativa inköp manuellt, särskilt inom förvaltningsverksamheten. Detta innebär att beställningar ibland görs via e-post eller telefon, utan någon central uppföljning eller spårbarhet i system. Detta är en betydande svaghet eftersom det försvårar möjligheten att säkerställa att beställningar följer avtalade villkor och att rätt produkter eller tjänster levereras. Den manuella processen gör också att det är svårt att kontrollera om fakturor matchar beställningarna och om leverantörer uppfyller företagets krav.

Fastighetsbolag B, å andra sidan, har implementerat ett ärendehanteringssystem för förvaltningen och ett Business Intelligence-system för projektinköp. Detta ger en högre grad

av digitalisering och spårbarhet i inköpsprocesserna, vilket underlättar både uppföljning och kontroll. Dock har även Fastighetsbolag B identifierat utmaningar i sina system, framför allt i att de använder flera olika plattformar för olika delar av verksamheten, vilket skapar vissa manuella inslag och ineffektivitet i informationshanteringen.

Båda företagen delar utmaningen med att vissa delar av inköpsprocessen fortfarande hanteras manuellt, vilket skapar risker för ineffektivitet och felaktigheter i inköpsuppföljningen. I båda fallen saknas en helt integrerad lösning som förenar hela inköpsprocessen, från beställning till fakturahantering. Den största skillnaden är att Fastighetsbolag B har kommit längre i sin digitalisering och använder system som ger en bättre kontroll över inköpsprocessen, medan Fastighetsbolag A fortfarande är beroende av manuella processer, särskilt inom förvaltningen.

5.3 Kostnadseffektivisering och hållbarhet

Kostnadskontroll är en central fråga för båda företagen, men deras strategier skiljer sig åt. Fastighetsbolag A har historiskt sett inte haft lika starkt fokus på kostnadseffektivisering, men har nyligen börjat arbeta mer systematiskt med att kombinera konkurrensutsatta priser och hållbarhetskrav i sina ramavtal. Företaget ställer bland annat krav på att entreprenörer ska arbeta med återbruk i varje projekt, vilket är en del av deras hållbarhetsarbete. Däremot är uppföljningen av dessa krav fortfarande under utveckling, och företaget saknar tydliga nyckeltal för att mäta framsteg inom både kostnadseffektivitet och hållbarhet.

Fastighetsbolag B har ett mer formaliserat system för kostnadskontroll, där de arbetar med specifika uppföljningsverktyg som jämför kostnader per kvadratmeter mellan olika fastigheter. Företaget har även implementerat hållbarhetsgranskningar och nyckeltal som mäter till exempel vattenanvändning, koldioxidutsläpp och användning av återvunnet material. Denna tydliga integration av hållbarhet i inköpsprocessen är ett av Fastighetsbolag B:s starka områden, även om de fortfarande arbetar med att förbättra kommunikationen kring beställningar för att undvika missförstånd och otydligheter.

Fastighetsbolag A behöver utveckla sina system för att bättre kunna följa upp både kostnader och hållbarhetsmål. Företaget är i en tidig fas när det gäller att implementera hållbarhetskrav, och det finns risk för att dessa inte följs upp tillräckligt noggrant i det operativa inköpsarbetet.

Fastighetsbolag B:s stora utmaning ligger i att få bättre kontroll över kommunikationen mellan beställare och leverantörer, särskilt när det gäller att säkerställa att beställningar är tydligt specificerade och att alla parter har samma förståelse för omfattning och kostnad.

5.4 Avtalstrohet och leverantörsutvärdering

Båda företagen har en relativt hög avtalstrohet, särskilt inom förvaltningsverksamheten. Fastighetsbolag A har identifierat att cirka 90 % av deras inköp sker via ramavtal inom förvaltningen, medan Fastighetsbolag B rapporterar att ungefär 85 % av inköpen täcks av ramavtal. Utmaningen ligger i de resterande inköpen, där det förekommer “vilda inköp” som görs utanför de centrala avtalen, vilket innebär risker för både kostnadsökningar och kvalitetsbrister.

Fastighetsbolag A arbetar med att utveckla sin uppföljning av leverantörsprestationer genom årliga ramavtalsuppföljningar och driftmöten, men har fortfarande en pragmatisk approach där uppföljningen är beroende av enskilda beställare och deras relation till leverantörerna.

Fastighetsbolag B har däremot en mer systematisk utvärderingsmetod, där leverantörer betygsätts enligt ett kvalitetsindex och där otillfredsställande prestationer leder till åtgärdsplaner eller till och med krismöten.

Båda företagen har utmaningar med att säkerställa att alla inköp följer avtalade ramavtal och att leverantörernas prestationer systematiskt följs upp. Trots att avtalstroheten är relativt hög finns det en brist på heltäckande uppföljningssystem för de inköp som görs utanför ramavtalen. Fastighetsbolag B har ett mer formaliserat system för leverantörsuppföljning och använder specifika verktyg och nyckeltal för att mäta leverantörernas prestationer, medan Fastighetsbolag A fortfarande är i ett tidigt skede när det gäller att utveckla dessa processer.

5.5 Efterlevnad i inköpsprocesserna

Efterlevnad i inköpsprocesserna visar sig vara en central utmaning för både Fastighetsbolag A och Fastighetsbolag B, men företagen hanterar denna fråga på olika sätt beroende på deras organisationsstruktur och digitala mognad.

Fastighetsbolag A står inför utmaningar kopplade till bristen på formella policys och riktlinjer inom det operativa inköpsarbetet, vilket leder till oklarheter i ansvarsfördelningen mellan centralt och lokalt inköp. Detta försvårar en effektiv efterlevnad, eftersom inköpsprocesserna till stor del är decentraliserade och beroende av individuellt ansvarstagande. Företaget förlitar sig på manuell uppföljning och spenderar tid på att genomföra sporadiska spendanalyser, men saknar tydliga verktyg för att koppla dessa analyser till efterlevnadsmål. Den nuvarande bristen på systemstöd för inköp gör det svårt att säkerställa att alla leverantörer och upphandlingar följer interna och externa riktlinjer konsekvent.

Fastighetsbolag A:s tillvägagångssätt för uppföljning, som huvudsakligen bygger på en reaktiv modell (där avvikelser hanteras när de upptäcks), speglar också ett behov av en mer proaktiv metod. Detta bekräftas av företagets behov att implementera tydligare nyckeltal och rutiner för att bättre kunna mäta och följa upp hur det operativa inköpsarbetet genomförs. Det är uppenbart att en tydligare styrning av inköpsfunktionen, med en starkare centralisering och tydligare policys, skulle kunna förbättra företagets efterlevnad och minska risken för avvikelser.

I kontrast har Fastighetsbolag B en mer systematisk och strukturerad metod för efterlevnad. Genom sina kategoriteam, som har ansvar för både upphandling och uppföljning under hela avtalsperioden, har företaget etablerat en tydlig process för att säkerställa att inköpen följer både interna och externa regler. Genom användandet av ett system för att övervaka avvikelser kan de agera snabbt och effektivt när problem uppstår, vilket visar på en mer proaktiv inställning till efterlevnad jämfört med Fastighetsbolag A.

Fastighetsbolag B:s kontinuerliga uppföljning och revidering av efterlevnadsprocesser, tillsammans med ett strukturerat arbetssätt i kategoriteamen, gör att deras inköpsprocesser är mer integrerade med företagets strategiska mål. Detta stärker deras förmåga att upprätthålla hög avtalstrohet och minimera riskerna för avvikelser eller regelbrott. Den tydliga ansvarsfördelningen mellan kategoriteamen och den centrala inköpsfunktionen underlättar också samarbetet och effektiviteten i uppföljningsarbetet.

När man jämför de två bolagen framgår det tydligt att Fastighetsbolag B ligger före när det gäller att ha en välfungerande och centraliserad process för efterlevnad. Deras användning av

uppföljningssystem, samt den fasta ansvarsfördelningen inom kategoriteamen, skapar en stark plattform för att hantera och följa upp avvikelser i realtid. Fastighetsbolag A, å andra sidan, befinner sig fortfarande i en utvecklingsfas där man behöver ta steg för att implementera tydligare riktlinjer och policys, samt centralisera inköpsprocessen för att minska den operativa osäkerheten och risken för oreglerade inköp.

För Fastighetsbolag A skulle en mer strukturerad och digitalt stödd inköpsprocess, liknande den som Fastighetsbolag B har infört, kunna vara ett viktigt nästa steg för att säkerställa att efterlevnadsmålen nås. Genom att flytta från en reaktiv till en mer proaktiv modell för uppföljning och regelhantering skulle företaget kunna minska risken för kostsamma avvikelser och förbättra sin avtalstrohet.

5.6 Riskhantering

Riskhantering är en kritisk komponent i inköpsarbetet, särskilt inom fastighetsbranschen, där projektens omfattning och kostnad innebär stora potentiella risker. Både Fastighetsbolag A och Fastighetsbolag B har identifierat flera riskområden, men deras metoder för att hantera dessa risker skiljer sig i både struktur och omfattning.

Fastighetsbolag A hanterar risker i sina ramavtal genom att ställa krav på leverantörer, såsom ansvarsförsäkringar och att de följer företagets uppförandekod. Trots dessa krav är riskhanteringen på operativ nivå fortfarande till stor del osystematisk och reaktiv. När det uppstår avvikelser i leveranser eller andra problem, löses dessa ofta genom pragmatisk dialog med leverantören, men om problemen blir återkommande kan företaget välja att avsluta samarbetet vid nästa upphandling. Fastighetsbolag A är också medvetet om risken för att välja leverantörer som inte håller måttet när inköpen sker utanför ramavtalen, vilket kan leda till både kvalitets- och säkerhetsproblem.

En viktig riskfaktor som företaget identifierar är svart arbetskraft, särskilt inom byggsektorn, samt miljörisker och hållbarhetsrisker, såsom avfallshantering. Företaget har utvecklat specifika strategier för att minimera dessa risker genom sina upphandlingsprocesser, men riskhanteringen är inte fullt integrerad i det operativa inköpsarbetet. I vissa kategorier, som solcellsköp där marknaden varit överbelastad, har företaget stött på problem med leverantörers tillgänglighet och förmåga att leverera inom givna tidsramar.

Fastighetsbolag B har en mer formaliserad approach till riskhantering. De arbetar med tredjepartsgranskningar på byggarbetsplatser för att säkerställa att arbetsmiljö och kvalitet följer de uppsatta standarderna. Företaget bedömer risker ur två huvudperspektiv: ekonomisk risk, exempelvis att leverantörer kan gå i konkurs och lämna projekt ofärdiga, samt varumärkesrisk, som innebär att det finns risk att associeras med leverantörer som använder svart arbetskraft eller har kopplingar till kriminella aktiviteter. Fastighetsbolag B arbetar kontinuerligt med kreditbevakning för att förutse och undvika ekonomiska problem hos leverantörer.

Trots att Fastighetsbolag B har en mer strukturerad riskhanteringsprocess finns det utrymme för förbättring, särskilt när det gäller riskanalyser inom leveranskedjan. Riskhanteringen är till stor del koncentrerad till upphandlingsstadiet, och företaget har erkänt att mer kan göras för att integrera riskhantering i det dagliga operativa inköpsarbetet.

Den största skillnaden mellan de två företagen är att Fastighetsbolag B har ett mer formaliserat och proaktivt angreppssätt på riskhantering, medan Fastighetsbolag A fortfarande är mer reaktivt i sin hantering av risker. Fastighetsbolag B använder sig av tredjepartsgranskningar och har en tydlig strategi för att minska ekonomiska och varumärkesrelaterade risker, medan Fastighetsbolag A till stor del förlitar sig på att problemen identifieras och hanteras genom dialog när de uppstår.

Båda företagen identifierar liknande riskområden, såsom svart arbetskraft och hållbarhetsrisker, och båda har strategier för att ställa krav på sina leverantörer i ramavtalen för att minska dessa risker. Dock har de båda behov av att stärka riskhanteringen inom det operativa inköpsarbetet.

5.7 Uppföljning av leverantörsprestationer och avtalstrohet

Att upprätthålla avtalstrohet och följa upp leverantörernas prestationer är avgörande för att säkerställa kvalitet och kostnadseffektivitet i inköpsprocesserna. Här ser vi både likheter och skillnader mellan Fastighetsbolag A och B.

Fastighetsbolag A rapporterar en relativt hög avtalstrohet, särskilt inom förvaltningsverksamheten, där cirka 90 % av inköpen följer ramavtalen. Dock finns det en utmaning i projektverksamheten, där det ibland kan vara svårt att följa upp leverantörernas prestationer och avtalstrohet på grund av att de tillåts göra egna upphandlingar vid olika projektstorlekar. Företaget saknar ett centraliserat system för att övervaka alla inköp och säkerställa att de följer avtalade villkor. Uppföljningen sker i stor utsträckning manuellt och baseras på enskilda beställares bedömningar.

Fastighetsbolag B har en liknande avtalstrohet på cirka 85 % inom drift och förvaltning, men har ett mer formaliserat sätt att följa upp avtalstroheten. Företaget använder ett uppföljningsverktyg för att övervaka att inköp sker i enlighet med ramavtalen. Dessutom genomförs regelbundna kvalitetsuppföljningar, där leverantörerna betygsätts av olika verksamhetsområden, och enkäterna ger en tydlig bild av leverantörernas prestationer. De leverantörer som inte uppfyller förväntningarna får åtgärdsplaner, och vid allvarligare fall genomförs krismöten för att hantera brister i kvalitet eller leveransprecision.

Båda företagen har en hög grad av avtalstrohet och arbetar aktivt med att säkerställa att ramavtalen följs. De delar utmaningen att vissa inköp, särskilt mindre sådana, görs utanför ramavtalen, vilket kan innebära ökade kostnader och risker.

Den stora skillnaden ligger i Fastighetsbolag B:s mer formaliserade processer för uppföljning och kvalitetssäkring. Medan Fastighetsbolag A förlitar sig på enskilda beställares uppföljning och manuell hantering, har Fastighetsbolag B implementerat tydliga strukturer för att följa upp avtalstrohet och leverantörsprestationer genom specifika verktyg och betygssystem.

5.8 Sammanfattning av likheter, skillnader och identifierade utmaningar

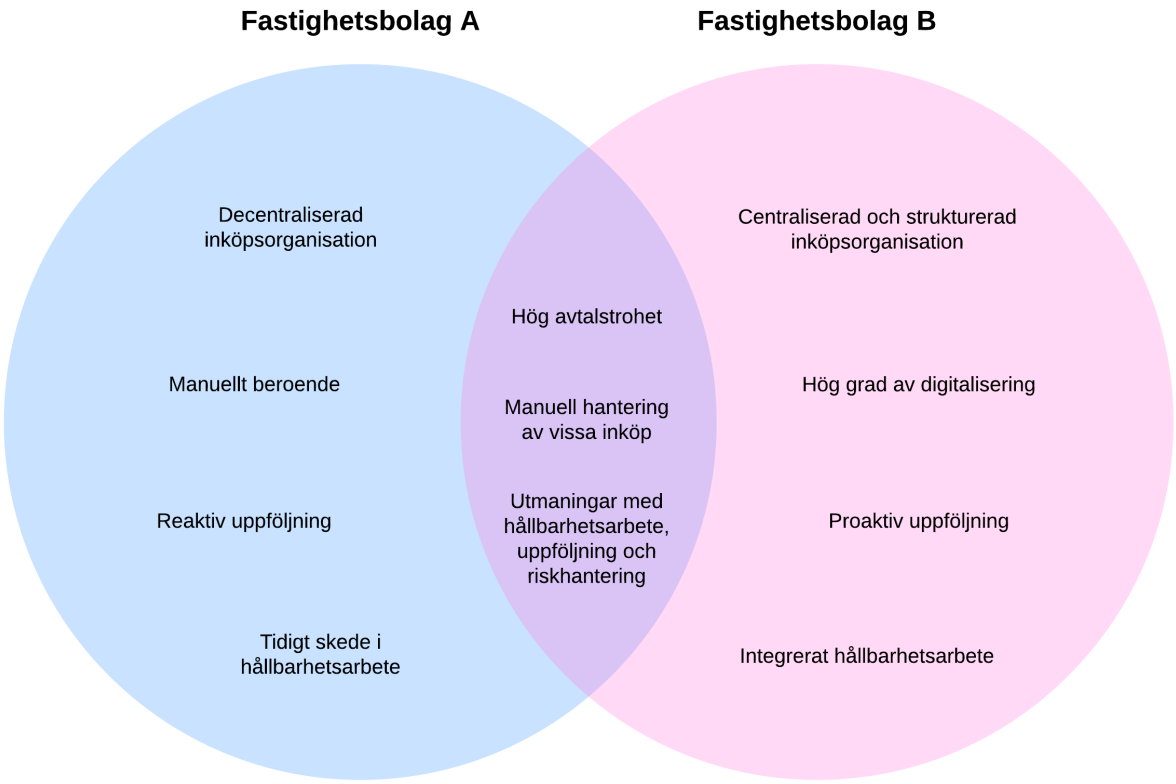
Sammanfattningsvis visar analysen att både Fastighetsbolag A och B står inför liknande utmaningar när det gäller att skapa en effektiv och enhetlig operativ inköpsprocess. Trots att båda företagen har hög avtalstrohet och tydliga ramavtal, hanterar de fortfarande vissa inköp manuellt och utanför ramavtalen, vilket skapar risker för både kostnadsökningar och kvalitetsproblem. De delar också utmaningar kring hållbarhetsarbete och uppföljning i det operativa inköpsarbetet.

De största skillnaderna mellan företagen ligger dock i hur långt de har kommit i sin digitalisering och systematisering av inköpsprocesserna. Fastighetsbolag B har implementerat tydliga system för uppföljning och riskhantering, där uppföljningsverktyg möjliggör snabb och effektiv hantering av avvikelser. Deras kategoriteam säkerställer kontinuerlig efterlevnad och följer upp avtalsuppföljning och riskhantering på ett systematiskt sätt. Fastighetsbolag A, å andra sidan, befinner sig fortfarande i en mer utvecklingsfas och förlitar sig mycket på manuella processer och individuellt ansvarstagande. Detta skapar osäkerhet kring ansvarsfördelning och efterlevnad inom den operativa inköpsprocessen.

När det gäller hållbarhetsarbete har Fastighetsbolag B integrerat hållbarhet i sin operativa inköpsprocess på ett mer systematiskt sätt, medan Fastighetsbolag A är i början av sin resa med att implementera hållbarhetskrav och uppföljning. Båda företagen har dock identifierat att en starkare koppling mellan inköpsarbetet och hållbarhetsmålen krävs för att uppnå full efterlevnad med externa och interna hållbarhetskrav.

Den centrala utmaningen för båda företagen är avsaknaden av helt digitaliserade inköpsprocesser. Att skapa mer enhetliga och digitalt stödda inköpsprocesser, där uppföljning, riskhantering och hållbarhetsarbete är helt integrerat i den dagliga verksamheten skulle inte bara öka effektiviteten och minska administrativa bördor utan även stärka företagets konkurrenskraft genom bättre kontroll, förbättrad transparens och ett mer proaktivt förhållningssätt till hållbarhet och riskhantering.

Medan Fastighetsbolag B har en väl fungerande modell för efterlevnad, står Fastighetsbolag A inför betydande utmaningar som behöver hanteras genom ökad struktur och digitalisering av inköpsprocesserna. Detta skulle i sin tur skapa bättre förutsättningar för att följa både interna och externa regler samt stärka företagens övergripande riskhantering. För att på ett enklare sätt kunna förstå likheter, skillnader och identifierande utmaningar i Fastighetsbolag A och B illustreras dessa i Figur 7, och en jämförelse mellan bolagen görs i Tabell 3.



Figur 9: Likheter, skillnader och identifierade utmaningar i fastighetsbolagen

Fastighetsbolag A:

Decentraliserad inköpsorganisation: Mycket liten och decentraliserad inköpsorganisation, vilket gör det svårt att skapa en enhetlig operativ process.
Manuellt beroende: Beroende av manuella processer, särskilt i förvaltningen, vilket ökar risken för fel och ineffektivitet.
Reaktiv uppföljning: Uppföljningen är huvudsakligen reaktiv och sker när avvikelser upptäcks.
Tidigt skede i hållbarhetsarbete: Företaget är i ett tidigt skede av att implementera hållbarhetskrav och saknar tydliga nyckeltal och system för uppföljning.

Fastighetsbolag B:

Centraliserad och strukturerad organisation: Har en mer formaliserad och centraliserad inköpsorganisation med kategoriteam som ansvarar för upphandling och uppföljning.
Hög grad av digitalisering: Har implementerat som ger högre grad av spårbarhet och proaktiv uppföljning.
Proaktiv uppföljning: Använder system för att kontinuerligt övervaka och hantera avvikelser i realtid.
Integrerat hållbarhetsarbete: Hållbarhet är mer systematiskt integrerat i inköpsprocessen och företaget använder nyckeltal för att mäta framsteg inom hållbarhet.

Identifierade likheter:

1. **Hög avtalstrohet**: Båda företagen har relativt hög avtalstrohet (cirka 85–90 % av inköpen görs via ramavtal).

2. **Manuell hantering av inköp**: Trots systemstöd hanteras fortfarande vissa inköp manuellt, vilket skapar risker för kostnadsökningar och kvalitetsproblem. Båda företagen har behov av mer enhetliga och integrerade system för att hantera hela inköpsprocessen, inklusive beställning, fakturering och uppföljning.

3. **Utmaningar med hållbarhetsarbete, uppföljning och riskhantering**: Båda företagen arbetar med hållbarhetskrav i inköpen, men har utmaningar kring uppföljning och integrering av hållbarhet i operativa processer. Det finns ett behov för båda företagen att stärka uppföljningen och säkerställa att hållbarhetskraven implementeras och efterlevs effektivt. Båda företagen saknar även heltäckande system för att säkerställa att alla inköp följer ramavtal och att leverantörerna uppfyller företagets krav. De hanterar dessutom risker, såsom svart arbetskraft och kvalitetsbrister, men har utmaningar med att fullt integrera riskhantering i det operativa arbetet.

Tabell 4: Jämförelse mellan Fastighetsbolag A och B:s inköpsprocesser

Kategori	Fastighetsbolag A	Fastighetsbolag B	Kommentar
Organisation	Decentraliserad, liten inköpsavdelning	Centraliserad, specialiserad inköpsavdelning	Skillnad i organisationsstruktur och ansvarsfördelning
Systemstöd	Saknar digitala verktyg för beställningar och uppföljning	Använder flera digitala system för beställningar och uppföljning	Fastighetsbolag B har en bättre systemintegration
Uppföljning av leverantörer	Reaktiv, ingen systematisk uppföljning	Proaktiv, strukturerad uppföljning och betygssystem	Fastighetsbolag B har en mer formaliserad process
Riskhantering	Reaktiv riskhantering vid problem	Proaktiv riskhantering med kreditbevakning och tredjepartsgranskning	Skillnad i riskhanteringsstrategier
Hållbarhetsarbete	I tidigt skede med få nyckeltal och system för uppföljning	Systematiskt med tydliga nyckeltal och integrerat i inköpsprocesserna	Fastighetsbolag B har ett mer utvecklat hållbarhetsarbete

5.9 Förbättringsförslag för det operativa inköpsarbetet

Baserat på de utmaningar som identifierats hos Fastighetsbolag A och B i deras operativa inköpsarbete, finns flera förbättringsområden som kan bidra till att effektivisera processerna, minska riskerna och säkerställa hög kvalitet och avtalstrohet. Nedan presenteras specifika förslag för hur båda bolagen kan vidareutveckla sina operativa inköpsprocesser, med fokus på digitalisering, efterlevnad, riskhantering, hållbarhet och systematisk uppföljning.

5.9.1 Förslag för Fastighetsbolag A

Digitalisering och systemstöd

Fastighetsbolag A saknar digitala verktyg för att hantera beställningar och uppföljning, vilket är en av deras största utmaningar. Att införa ett digitalt inköpssystem som integrerar alla delar av den operativa processen – från beställning till uppföljning och fakturakontroll – är nödvändigt för att minska de manuella processerna, öka transparensen och förbättra avtalstroheten. Ett sådant system skulle också göra det möjligt att övervaka efterlevnaden av både interna och externa regler i realtid. Genom att digitalisera inköpsprocessen skulle Fastighetsbolag A kunna minska risken för fel och ineffektivitet och säkerställa bättre kvalitet och kostnadseffektivitet.

Förtydligande av ansvarsfördelning i inköpsprocessen

En av de största utmaningarna för Fastighetsbolag A är den otydliga ansvarsfördelningen mellan centrala och lokala enheter i inköpsprocessen. I dagsläget är det tekniska förvaltare och projektchefer som ansvarar för stora delar av de operativa inköpen, vilket skapar osäkerhet kring vem som har ansvar för att säkerställa att inköpen följer ramavtalen och uppfyller företagets krav.

För att förbättra effektiviteten och minska risken för felaktigheter bör företaget införa en tydligare ansvarsfördelning. Detta kan göras genom att definiera roller och ansvar på både central och lokal nivå i en formell inköpspolicy. Policyn bör klargöra vilka inköp som hanteras centralt och vilka som hanteras lokalt, samt fastställa vem som ansvarar för uppföljning och godkännande av inköp. Genom att ge den centrala inköpsfunktionen ett starkare mandat att övervaka och styra inköpen kan företaget säkerställa att avtalstroheten upprätthålls och att inköpen sker i enlighet med företagets strategiska mål.

Dessutom bör ansvarsområdena mellan olika roller, såsom tekniska förvaltare, projektchefer och inköpsansvarig, förtydligas för att säkerställa att alla parter vet vem som ansvarar för olika delar av inköpsprocessen. En sådan centralisering och tydlig ansvarsfördelning skulle skapa en mer strukturerad och effektiv inköpsprocess, minska risken för dubbelarbete och öka den övergripande kontrollen över inköpen.

Centralisering av inköpsprocessen

Fastighetsbolag A:s decentraliserade inköpsprocess skapar svårigheter att följa upp leverantörers prestationer och säkerställa att inköpen följer företagets ramavtal. För att hantera denna utmaning bör företaget överväga att centralisera inköpsprocessen. En mer centraliserad modell skulle ge inköpsansvarig bättre översikt och kontroll över alla inköp och säkerställa att

efterlevnaden stärks. Genom att införa en tydlig inköpspolicy med klara ansvarsområden kan företaget också minska risken för ineffektivitet och avvikelser.

Förbättrad uppföljning av hållbarhetskrav

Företaget har börjat arbeta med hållbarhetskrav, men det saknas systematisk uppföljning av dessa. Att utveckla nyckeltal för att mäta hållbarhetskrav och genomföra regelbundna uppföljningsmöten med leverantörer är nödvändigt för att säkerställa att hållbarhetsmålen, såsom återbruk, uppfylls i varje projekt. Detta skulle också öka synligheten och effektiviteten i företagets hållbarhetsarbete.

Systematisk riskhantering

Fastighetsbolag A hanterar risker reaktivt och saknar en formell riskhanteringsprocess för leverantörer, särskilt vid inköp utanför ramavtalen. För att minska risken för kvalitetsproblem och kostnadsökningar bör företaget införa en formaliserad riskhanteringsprocess. Detta inkluderar att genomföra kredit- och hållbarhetsbedömningar av leverantörer och att regelbundet övervaka risker för att kunna agera proaktivt vid potentiella problem.

5.9.2 Förslag för Fastighetsbolag B

Integrerad informationshantering

Fastighetsbolag B har implementerat flera digitala system, men det finns en utmaning med att använda olika plattformar för olika verksamhetsområden. Genom att införa en centraliserad plattform för att hantera all inköpsdata kan företaget förbättra transparensen och effektiviteten i uppföljningen av inköp och leverantörers prestationer. Detta skulle även underlätta övervakningen av avtalstrohet och förbättra den övergripande informationshanteringen.

Förbättrad hantering av tids- och kostnadsuppskattningar samt fakturakontroll

Fastighetsbolag B har väl utformade beställningsmallar, men det finns förbättringspotential när det gäller att säkerställa att beställningar följer ramavtalen och att kostnaderna stämmer överens med avtalen. Ett förbättringsområde är att alltid begära en tydlig tids- eller kostnadsuppskattning innan en beställning görs, vilket skulle minska risken för oväntade tilläggskostnader och förtydliga förväntningarna från både beställare och leverantör. Dessutom behöver företaget stärka rutinerna för att kontrollera att fakturor överensstämmer med beställningarna och ramavtalen. Vid stickprov har man ofta hittat avvikelser som felaktiga priser eller tilläggskostnader som inte ingår i avtalen.

Ett förslag för att hantera denna utmaning är att införa en mer strukturerad process för att säkerställa att fakturor granskas mot beställningen och att beställningen i sin tur stämmer med ramavtalet. Detta kan delvis automatiseras genom ett inköpssystem som matchar fakturor med beställningar och ramavtal, vilket skulle minska den manuella arbetsbördan och minska risken för felaktiga kostnader. På så sätt kan företaget säkerställa att alla inköp följer avtalsvillkoren och att inga extra kostnader accepteras utan korrekt godkännande.

Stärkt riskhantering

Fastighetsbolag B har en väletablerad riskhanteringsprocess, men det finns utrymme att fördjupa riskhanteringen inom den operativa inköpsprocessen. Genom att införa kontinuerliga riskbedömningar och kreditbevakning av leverantörer under hela avtalsperioden kan företaget proaktivt hantera risker och säkerställa att leverantörerna upprätthåller hög kvalitet och stabilitet.

Förbättrad leverantörskommunikation

För att minska risken för missförstånd och förseningar i leveranserna bör företaget införa en formaliserad bekräftelseprocess vid varje ny beställning. Genom att hålla regelbundna uppstartsmöten kan Fastighetsbolag B säkerställa att alla parter är överens om leveransens omfattning och krav, vilket i sin tur skulle förbättra leverantörernas prestation och minska risken för kostnadsökningar.

5.9.3 Gemensamma förbättringsförslag

Utbildning och kompetensutveckling

Båda företagen skulle gynnas av att erbjuda utbildningar inom inköpshantering och riskhantering, särskilt för medarbetare på operativ nivå som hanterar inköp och leverantörsuppföljningar. Genom att bygga upp starkare inköpskompetens kan företagen förbättra sina processer och minska risken för fel och ineffektivitet.

Formalisering av leverantörsutvärderingar och uppföljning av nyckeltal

Både Fastighetsbolag A och B behöver utveckla mer formaliserade utvärderingssystem för sina leverantörer. Genom att införa specifika nyckeltal för att mäta kvalitet, kostnadseffektivitet och hållbarhet kan företagen förbättra uppföljningen och säkerställa att leverantörerna lever upp till företagets strategiska mål.

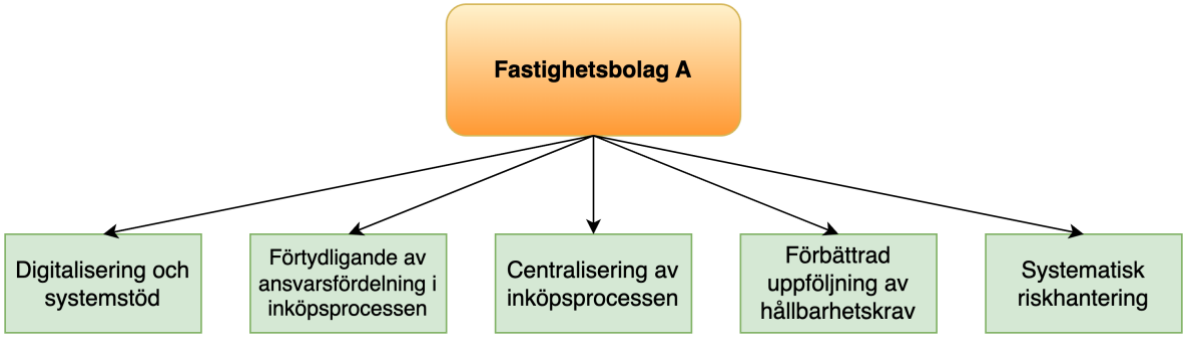
5.9.4 Sammanfattning av förbättringsförslag

Både Fastighetsbolag A och Fastighetsbolag B står inför utmaningar i sina operativa inköpsprocesser, men det finns också betydande möjligheter till förbättringar som kan leda till ökad effektivitet, bättre riskhantering och starkare avtalstrohet. Vad respektive bolag bör fokusera på i sitt arbete med det operativa inköpet sammanfattas nedan, och illustreras i figur 10 och 11.

För Fastighetsbolag A borde fokus ligga på att:

- ⇒ Införa digitala verktyg för att centralisera och effektivisera inköpsarbetet, inklusive uppföljning och fakturakontroll.
- ⇒ Förtydliga ansvarsfördelningen mellan centrala och lokala enheter genom en formell inköpspolicy som säkerställer att alla inköp följer ramavtalen.
- ⇒ Centralisera inköpsfunktionen för att öka kontrollen och stärka efterlevnaden av ramavtalen.
- ⇒ Utveckla ett systematiskt uppföljningsramverk för hållbarhetskrav och kvalitet, inklusive regelbundna uppföljningsmöten med leverantörer.

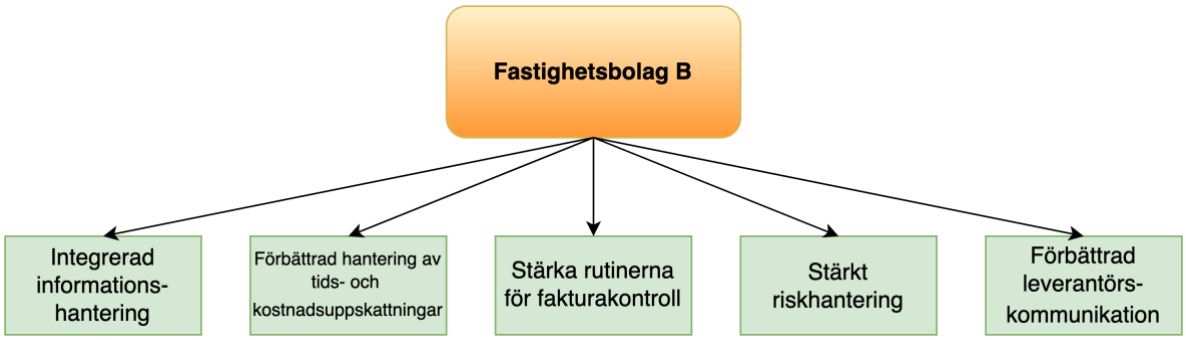
⇒ Formalisera riskhanteringen genom att införa riskbedömningar och kontinuerlig övervakning av leverantörer, särskilt vid inköp utanför ramavtalen.



Figur 10: Illustration över förbättringsområden för Fastighetsbolag A

För Fastighetsbolag B är de viktigaste åtgärderna att:

⇒ Integrera informationshanteringen genom att införa en central plattform som samlar all inköpsdata och underlättar övervakningen av avtalstrohet och leverantörers prestationer.
⇒ Säkerställa att tids- och kostnadsuppskattningar alltid efterfrågas innan en beställning görs för att undvika oväntade kostnader och öka tydligheten.
⇒ Stärka rutinerna för fakturakontroll genom att säkerställa att fakturor överensstämmer med beställningar och ramavtal, samt överväga att automatisera denna process.
⇒ Fördjupa riskhanteringen genom att införa kontinuerliga riskbedömningar och kreditbevakning av leverantörer under hela avtalsperioden.
⇒ Förbättra leverantörskommunikationen genom att införa strukturerade uppstartsmöten och en formaliserad bekräftelseprocess vid nya beställningar för att säkerställa gemensam förståelse kring leverans och krav.



Figur 11: Illustration över förbättringsområden för Fastighetsbolag B

För båda bolagen gäller också att införa regelbundna utbildningar och kompetensutveckling inom inköpsrelaterade områden samt att formalisera leverantörsutvärderingarna genom att införa specifika nyckeltal för att mäta framgång i kvalitet, kostnadseffektivitet och hållbarhet. Dessa förslag är nödvändiga för att båda företagen ska kunna stärka sina operativa

inköpsprocesser och anpassa dem till framtidens krav på effektivitet, hållbarhet och riskhantering.

6. ANALYS

I detta kapitel besvaras studiens frågeställningar genom att granska och sammanställa den insamlade empiriska datan mot det teoretiska underlaget. Kapitlet lyfter även förbättringsförslag och allmänna rekommendationer på hur mellanstora fastighetsbolag kan arbeta med operativt inköp.

6.1 Generella lärdomar och förbättringsförslag för fastighetsbolag

För att förstå och hantera de utmaningar som fastighetsbolag står inför inom operativt inköp är det värdefullt att analysera processer, strukturer och strategier ur ett branschövergripande perspektiv. Inom fastighetsbranschen upplever det operativa inköpet särskilda utmaningar som kan hanteras med stöd från olika teoretiska ramverk. Enligt Van Weele och Arbin (2019) samt Van Weele och Rozemeijer (2022) är inköpsfunktionens roll och struktur avgörande för att bemöta utmaningar, särskilt i en projektintensiv bransch där flexibilitet och kontroll är avgörande för framgångsrik verksamhet. Fastighetsbolag står ofta inför utmaningar kopplade till decentralisering, bristande digitalisering, riskhantering och integrering av hållbarhetsaspekter. Nedan beskrivs en generell ram för fastighetsbolag, där lärdomar om utmaningar och förbättringsförslag inom operativt inköpsarbete sammanfattas. Syftet är att ge en bild av hur fastighetsbolag kan optimera sina inköpsprocesser för att möta branschspecifika krav på effektivitet, hållbarhet och långsiktig framgång.

6.1.1 Effektivare inköpsorganisation genom centralisering och kategoristyrning

Inom fastighetsbranschen är det vanligt med både centraliserade och decentraliserade inköpsstrukturer, beroende på bolagets storlek och verksamhetens komplexitet. Ett vanligt problem är att operativt inköp ofta hanteras av många olika roller, vilket leder till en fragmenterad struktur där inköpsprocesser skiljer sig mellan olika avdelningar och projekt. En rekommenderad lösning är att skapa en centraliserad modell med kategoristyrda inköpsfunktioner som ansvarar för olika områden. En centraliserad eller kategoribaserad struktur kan minska ineffektivitet i inköpsprocesserna. Van Weele och Arbin (2019) samt Steiner (2015) beskriver kategoristyrning som ett strategiskt verktyg för att hantera inköpsområden med specifika krav, vilket är särskilt relevant för fastighetsbolag som behöver samordna projekt- och förvaltningsinköp. En hybridstruktur, där centraliserade inköpsstrategier kombineras med lokalt anpassade lösningar, optimerar inköp och säkerställer att bolagets övergripande mål uppnås utan att förlora projektens flexibilitet. Detta tillvägagångssätt ger fastighetsbolag en bättre översikt över kostnader och avtalstrohet, samtidigt som lokala inköpare får större handlingsfrihet att tillgodose specifika projektbehov. Genom att arbeta kategoribaserat kan bolagen uppnå en högre grad av specialisering, förbättrad avtalstrohet och möjlighet till kostnadsbesparingar genom stordriftsfördelar. Samtidigt kan en viss decentralisering i den operativa inköpsprocessen vara användbar för mindre, lokala inköp, vilket skapar flexibilitet och anpassning till lokala behov.

6.1.2 Digitalisering och processeffektivisering

Bristande systemstöd i inköpsprocessen kan skapa ineffektivitet, då många inköp fortfarande hanteras manuellt. Digitalisering av inköpsprocessen är därför central för att effektivisera arbetsflöden och öka spårbarheten. Van Weele och Rozemeijer (2022) samt Mällroth och

Rafiey (2016) framhåller att införandet av ett digitalt inköpssystem som integrerar alla steg – från behovsanalys till fakturahantering – kan minska risken för fel och öka transparensen. Ett sådant systemstöd kopplat till en integrerad modell, som även knyter samman leverantörsrelationer och avtal, kan effektivisera hållbarhets- och riskhanteringsarbetet genom bättre spårbarhet och dataanalys. Genom digitala system kan fastighetsbolag minska manuella moment, säkerställa att avtalade villkor följs, och därmed minska risken för fel och kostnadsöverskridanden. Digitala verktyg underlättar också spendanalyser och möjliggör en enhetlig kostnadsuppföljning, vilket stödjer både strategiska och operativa beslut i inköpsprocessen.

6.1.3 Hållbarhetskrav och uppföljning

I takt med ökade hållbarhetskrav blir Corporate Social Responsibility (CSR) alltmer centralt för inköp inom fastighetssektorn. Teorin betonar vikten av mätbara nyckeltal för hållbarhet för att systematiskt följa upp hållbarhetskrav i inköpsarbetet (Van Weele & Arbin, 2022). Genom att mäta och följa upp hållbarhetsaspekter, exempelvis koldioxidavtryck och återbruk, kan fastighetsbolag säkerställa att inköp bidrar till långsiktiga miljömål. Steiner (2015) belyser vikten av att integrera hållbarhetskriterier i kategoristyrda inköpsprocesser för att skapa en strukturerad uppföljning av hållbarhetsmål. En tydlig hållbarhetsram i operativt inköp gör det möjligt för fastighetsbolag att kontrollera leverantörers hållbarhetsprestanda och säkerställa efterlevnad av branschspecifika krav.

6.1.4 Riskhantering och leverantörsuppföljning

Riskhantering är en central aspekt i fastighetsbranschens inköpsarbete, särskilt när projektbaserade bolag som fastighetsbolag ofta möter unika och komplexa krav samt leverantörsrisker såsom ekonomiska problem, arbetsmiljöbrister och svart arbetskraft kan påverka både affärssäkerhet och varumärke. Enligt Van Weele och Arbin (2019) samt Holmen och Pedersen (2010) krävs en strukturerad och systematisk riskhantering för att minska risker kopplade till ekonomi, etik och kvalitet. Denna riskhanteringsprocess kan omfatta exempelvis kreditbevakning, tredjepartsgranskningar och leverantörsutvärderingar.

Ett strukturerat ramverk som stödjer kontinuerlig leverantörsuppföljning och utvärdering kan förbättra relationer med pålitliga leverantörer och minska sårbarheten i inköpskedjan. Genom att proaktivt bedöma och följa upp risker genom en tydlig riskhanteringsstrategi kan fastighetsbolag säkerställa att deras leverantörer lever upp till affärsetiska och hållbarhetsmässiga standarder, vilket stärker affärssäkerheten och förtroendet i affärsrelationerna. Denna riskhanteringsstrategi hjälper fastighetsbolag att proaktivt identifiera och åtgärda potentiella risker innan de påverkar projektets framgång.

6.1.5 Ramverk för operativt inköp i fastighetsbolag

Med utgångspunkt i teorier och praktiska insikter kan ett ramverk för operativt inköp i fastighetsbolag utformas enligt följande steg:

⇒ **Centralisering och kategoristyrning**: Implementera en hybridmodell som samordnar centrala och lokala inköpsbehov, vilket skapar effektivare inköpsprocesser och ökad specialisering inom viktiga kategorier.

⇒ **Digitalisering och systemintegration**: Inför ett digitalt system som kopplar samman alla delar av inköpsprocessen, från behovsanalys till fakturering, för att minska ineffektivitet och öka transparensen.

⇒ **Integrering av hållbarhetsaspekter**: Använd hållbarhetsnyckeltal för att säkerställa efterlevnad och följ upp hållbarhetskrav systematiskt i inköpsarbetet.

⇒ **Proaktiv riskhantering**: Implementera regelbunden leverantörsuppföljning och riskhantering för att minska sårbarheten i inköpskedjan och främja långvariga relationer med pålitliga leverantörer.

6.2 Svar på forskningsfrågorna

För att besvara de forskningsfrågor som utgjort kärnan i denna studie, kombineras insamlad empiri, analys och koppling till relevanta teorier och tidigare forskning**.** Syftet är att ge en tydlig och strukturerad bild av de insikter som framkommit, och därmed bidra till en djupare förståelse av det valda ämnet.

Studiens första frågeställning formulerades som följande:

> [1] Vilka utmaningar kan identifieras i den operativa inköpsprocessen i mellanstora fastighetsbolag?

De huvudsakliga utmaningarna som kan identifieras i den operativa inköpsprocessen i mellanstora fastighetsbolag är en decentraliserad och splittrad inköpsorganisation, begränsad digitalisering, otillräcklig hållbarhetsintegrering och bristande riskhantering.

Med en decentraliserad och splittrad inköpsorganisation är inköpsansvaret är ofta utspritt över flera roller, vilket skapar bristande samordning och minskad avtalstrohet. Detta leder till ineffektivitet och ökade kostnader när inköp sker utan övergripande samordning och stöd. Studien visar även att begränsad digitalisering är en utmaning, där mellanstora fastighetsbolag saknar digitala verktyg som stödjer en sammanhållen inköpsprocess. Utan digitala system blir det svårt att upprätthålla spårbarhet, och manuell hantering ökar risken för fel och ineffektivitet. I mellanstora fastighetsbolag kan man även se en otillräcklig hållbarhetsintegrering, där företagen har svårt att följa upp hållbarhetskrav i inköpsprocessen när tydliga nyckeltal och strukturer saknas, vilket gör det svårt att säkerställa att miljömål uppfylls. Slutligen kan man se hur de mellanstora fastighetsbolagen präglas av en bristande riskhantering, där leverantörsrelaterade risker såsom ekonomiska problem och arbetsmiljöbrister är vanliga utmaningar. Utan strukturerade riskbedömningar blir det svårt att proaktivt hantera risker i leverantörsledet, vilket i sin tur skapar affärsmässiga och etiska risker.

Studiens andra frågeställning formulerades som följande:

> [2] Hur bör mellanstora fastighetsbolag arbeta för att hantera operativa utmaningar inom inköpsprocessen?

För att möta de identifierade utmaningarna i inköpsprocessen bör mellanstora fastighetsbolag centralisera inköpsfunktionen, tillämpa kategoristyrning, digitalisera processerna, införa

hållbarhetsnyckeltal, stärka uppföljningsrutinerna och implementera en strukturerad strategi för riskhantering och leverantörsgranskning.

Genom att centralisera inköpsansvar och arbeta med kategoriteam kan fastighetsbolag effektivisera inköpsprocessen, minska dubbelarbete och säkerställa högre avtalstrohet. Att använda ett integrerat inköpssystem som hanterar hela processen från beställning till fakturahantering förbättrar spårbarheten, minskar manuella fel och underlättar kostnadsuppföljning. Genom att införa mätbara nyckeltal för hållbarhet och hålla regelbundna uppföljningsmöten kan fastighetsbolag säkerställa att hållbarhetsmålen integreras i alla inköp. Att genomföra regelbundna riskbedömningar, inklusive kreditbevakning och tredjepartsrevisioner, kan säkerställa att leverantörer uppfyller standarder för både ekonomi och etik, vilket minskar riskerna i inköpsprocessen.

7. SLUTSATS OCH DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras studiens resultat i förhållande till syftet att identifiera och hantera utmaningar i operativa inköpsprocesser i mellanstora fastighetsbolag. Resultaten analyseras och tolkas i relation till tidigare kapitel, befintlig teori och praktiska tillämpningar inom området. Kapitlet innehåller även en kritisk reflektion över studiens metodval och deras påverkan på resultaten, samt en diskussion om begränsningar och deras implikationer för resultatens generaliserbarhet och tillämpbarhet i praktiken. Avslutningsvis lyfts områden för framtida forskning fram, med förslag på hur ytterligare studier kan bidra till att fördjupa förståelsen för och förbättra operativa inköpsprocesser i fastighetsbolag.

7.1 Resultatdiskussion

I analyskapitlet och svaren på forskningsfrågorna framträder flera insikter kring utmaningar och förbättringsåtgärder för operativt inköp i mellanstora fastighetsbolag. Dessa resultat kan tolkas som en sammansmältning av praktiska observationer och teoretiska ramverk, där fokus ligger på att identifiera brister i befintliga processer samt föreslå strukturerade åtgärder för att åtgärda dessa.

En central observation är att inköpsfunktionen i många fall är decentraliserad och fragmenterad, vilket leder till ineffektiva processer och begränsad avtalstrohet. Detta resultat belyser vikten av att etablera en mer strukturerad och centraliserad inköpsorganisation, gärna med kategoristyrning, som ett verktyg för att säkerställa både specialisering och samordning. En hybridmodell, där lokala behov kan tillgodoses parallellt med en central styrning, framstår som en lösning som balanserar flexibilitet och kontroll.

Digitalisering framträder som en nyckelfaktor för framgång. Resultatet visar tydligt hur bristande systemstöd och manuella processer skapar ineffektivitet och risker i inköpsarbetet. För mellanstora fastighetsbolag kan införandet av digitala verktyg inte bara förbättra spårbarheten och minska fel, utan även stödja hållbarhets- och riskhanteringsarbetet. Detta resultat är särskilt relevant i en tid då datadrivet beslutsfattande och transparens blir allt viktigare för konkurrenskraft och regelefterlevnad.

Vidare lyfter resultaten fram utmaningar relaterade till hållbarhet och riskhantering. Det blir tydligt att många fastighetsbolag kämpar med att integrera hållbarhetskrav i inköpsprocesserna på ett systematiskt sätt. För att möta dessa krav krävs att mätbara nyckeltal och strukturerade uppföljningsprocesser införs, vilket skapar tydlighet och möjliggör ansvarsutkrävande. Samtidigt är riskhantering en aspekt som ofta förbises, trots att den är avgörande för att undvika negativa konsekvenser kopplade till leverantörers ekonomi, arbetsmiljö och etik.

Den kombinerade tolkningen av dessa resultat visar att operativt inköp inte bara är en administrativ funktion, utan också en strategisk kärnaktivitet som påverkar fastighetsbolags långsiktiga framgång. Analysen indikerar att effektiv inköpshantering kräver en balans mellan standardisering och anpassning, där företag utnyttjar både centraliseringens stordriftsfördelar och decentraliseringens flexibilitet. Resultaten bör även ses i kontexten av de växande kraven på hållbarhet och digital transformation inom branschen. Fastighetsbolag som proaktivt adresserar dessa områden har möjlighet att inte bara effektivisera sina processer, utan också stärka sitt varumärke och sitt förtroende hos kunder och partners.

Slutligen framhåller diskussionen att implementeringen av föreslagna åtgärder kräver både ledningsstöd och en kultur som främjar förändring. Det är viktigt att medarbetare på alla nivåer engageras i arbetet med att förbättra inköpsprocesserna och att resultatet följs upp kontinuerligt för att säkerställa långsiktiga effekter. Resultaten från denna studie ger därmed inte bara en karta över utmaningar och lösningar utan också en riktning för hur fastighetsbolag kan utvecklas för att möta framtidens krav.

7.2 Reflektion av metodval

Val av metod i studien har varit avgörande för att kunna besvara forskningsfrågorna och uppfylla studiens syfte. Uppsatsen genomför en kvalitativ undersökning genom semistrukturerade intervjuer, vilket ger respondenterna möjlighet att uttrycka sina tankar och idéer mer fritt (Denscombe, 2018). Det öppnar upp för värdefulla insikter som kan vara av betydelse för studiens resultat, och hade enligt Bell, Bryman och Harley (2022) inte varit möjligt i en kvantitativ undersökning, där man i stället fokuserar på siffror och prövning av redan befintlig teori. Vid val av respondenter för intervjuerna användes ett icke-sannolikhetsurval, specifikt ett ändamålsurval, vilket var ett strategiskt beslut för att säkerställa att de intervjuade respondenterna hade den nödvändiga expertisen och insynen i respektive företags operativa inköpsprocesser. Genom att intervjua inköpschefen på respektive bolag säkerställdes att respondenterna hade en djupgående förståelse för varje företags inköpsprocess och utmaningar som studien ämnar undersöka. Detta målstyrda urval av respondenter, bestående av inköpschefer kan däremot innebära att vissa perspektiv har exkluderats. På grund av uppsatsens omfattning har möjligheten att intervjua fler inom respektive företags inköpsfunktion begränsats, precis som att vissa aspekter av inköpsprocessen undersökts mer ytligt, medan andra har analyserats mer ingående i studien.

Valet att genomföra semistrukturerade intervjuer visade sig vara ett effektivt tillvägagångssätt för att samla in kvalitativa data. Den semistrukturerade intervjumetoden gav respondenterna frihet att uttrycka sina åsikter och erfarenheter, samtidigt som den tillät forskaren att styra intervjun mot studiens forskningsfrågor (Denscombe, 2017). Den semistrukturerade intervjumetoden minskade dessutom risken för en reaktiv effekt hos respondenterna, en vanlig utmaning inom kvalitativa studier där svar kan censureras och inte helt stämma överens med verkligheten. Denna risk hade blivit större om man hade använt sig av exempelvis deltagande observationer (Bell, Bryman & Harley, 2022). Den inledande ostrukturerade intervjun med en av inköpscheferna gav dessutom en bredare kontext och identifierade nyckelområden som senare kunde utforskas mer djupgående i de semistrukturerade intervjuerna.

En utmaning med det valda icke-sannolikhetsurvalet i studien är att det kan finnas risk för bias, då urvalet av respondenter potentiellt kan påverkas av forskarens förutfattade meningar (Alvehus, 2019). För att motverka denna risk inkluderades respondenter från olika företag och geografiska områden för att få en mer nyanserad bild av utmaningar inom det operativa inköpet. Även om den geografiska spridningen inte ansågs ha direkt relevans för studiens syfte, bidrog den till att fånga upp en bredare variation av erfarenheter och perspektiv. Vidare bidrog den tematiska analysen till att strukturera och fördjupa förståelsen av de insamlade data. Denna analysmetod var särskilt användbar för att identifiera och kategorisera återkommande mönster och teman inom intervjuerna, vilket gjorde det möjligt att belysa de centrala utmaningarna inom den operativa inköpsprocessen (Bryman, 2018). Den iterativa processen med att granska och förfina teman säkerställde att analysen förblev förankrad i datamaterialet och att de identifierade teman reflekterade verkliga utmaningar och

förbättringsområden. Trots metodens styrkor är det viktigt att erkänna de begränsningar som finns. Eftersom studien är av kvalitativ natur, kan resultaten inte generaliseras till alla mellanstora fastighetsbolag eller däckgrossistbolag. I stället erbjuder studien värdefulla insikter i specifika fall, vilket kan vara till nytta för liknande företag eller för att utveckla vidare forskning inom området.

För att komplettera intervjuerna och få en djupare förståelse av de praktiska arbetsmetoderna i det operativa inköpet, genomfördes även en deltagande observation på ett av bolagen. Denna metod valdes för att ge forskaren möjlighet att observera och interagera i en verklig arbetsmiljö, vilket skapade insikter som inte alltid kan framkomma genom intervjuer. Deltagande observationer kan ge ett mer nyanserat perspektiv på hur processer faktiskt utförs i praktiken, och vilka utmaningar som kan uppstå vid implementation av inköpsstrategier. Samtidigt innebär den närheten till observationen en risk för påverkan från forskarens egna värderingar, vilket måste beaktas vid tolkningen av resultaten (Denscombe, 2017). Deltagande observationen gav en kompletterande dimension till de insikter som framkom genom intervjuerna och hjälpte till att identifiera och förstå vissa operativa detaljer och arbetsflöden som annars inte skulle ha varit lika tydliga.

En avvikelse från traditionella strukturer i akademiska uppsatser är valet att dela upp studiens resultatkapitel i två delar: **6.1 Generella lärdomar och förbättringsförslag för fastighetsbolag** och **6.2 Svar på forskningsfrågorna**. Detta val är ett medvetet avsteg från normen men ansågs rimligt för att säkerställa en tydligare struktur och en bättre koppling mellan resultaten och studiens syfte (Eriksson, 2024). Genom att organisera resultatet på detta sätt kan arbetet först presentera övergripande insikter och rekommendationer som är av allmänt intresse för fastighetsbolag och därefter besvara forskningsfrågorna mer specifikt. Denna struktur underlättar för läsaren att följa resonemangen och förstå kopplingen mellan empiri, analys och slutsatser.

Sammanfattningsvis har metodvalet i denna studie varit väl anpassat till studiens syfte och forskningsfrågor. Genom att noggrant välja ut respondenter och använda en flexibel intervjumetod som kompletterats med deltagande observation har studien kunnat generera värdefulla och kvalitativa insikter om de operativa inköpsutmaningarna i mellanstora företag. Detta har bidragit till en bättre förståelse av de praktiska aspekterna av inköpsprocessen och har öppnat upp för framtida forskning och förbättringsmöjligheter inom området.

7.3 Praktiska implikationer och begränsningar

Resultaten som framkommit ur studien ger viktiga praktiska implikationer för fastighetsbolag som strävar efter att utveckla sina inköpsprocesser. Genom att tillämpa de förbättringsförslag som identifierats kan dessa företag potentiellt minska operativa kostnader och förbättra kvaliteten på sina inköp, vilket i sin tur kan leda till ökad konkurrenskraft och en större lönsamhet för företaget. Trots de insikter som studien delar så finns det flera begränsningar att beakta. Studien baseras på ett begränsat urval av företag, vilket kan påverka resultatens generaliserbarhet. Eftersom dessa företag har unika förutsättningar och verksamhetsmodeller, kan resultaten inte nödvändigtvis överföras direkt till andra företag inom samma eller andra branscher. Vissa insikter kan vara specifika för de studerade bolagen och kanske därför inte återspeglar allmänna trender inom fastighetsbranschen. På grund av kandidatuppsatsens tidsbegränsningar så har det inte varit möjligt att göra en mer omfattande studie som inkluderar fler företag, och valet av datainsamlingsmetoder kan också ha påverkat djupet i analysen då variationen av perspektiv och insikter kan ha begränsats precis som att de slutsatser som fattats

kan ha påverkats av att intervjupersonerna har samma roller på företagen som deltagit i studien. Trots dessa begränsningar erbjuder studien värdefulla insikter för både praktiken och framtida forskning.

7.4 Förslag på framtida forskning

Denna studie har undersökt operativa inköpsprocesser och identifierat utmaningar inom två mellanstora fastighetsbolag. För att ytterligare fördjupa förståelsen för hur fastighetsbolag kan förbättra sina inköpsprocesser, och för att bredda kunskapen om inköp och upphandling i fastighetssektorn, finns flera områden som kan vara intressanta för framtida forskning. Några av dessa områden inkluderar digitaliseringens påverkan på inköpsprocesser i fastighetsbranschen, hållbarhetskrav och leverantörsuppföljning i bygg- och fastighetssektorn, riskhantering i operativa inköpsprocesser inom fastighetssektorn samt centralisering vs decentralisering av inköpsfunktioner inom fastighetsbolag.

Med digitaliseringens påverkan på inköpsprocesser i fastighetsbranschen som ett framtida forskningsområde innebär det att man kan undersöka hur digitala verktyg och plattformar påverkar effektiviteten och transparensen i inköpsprocesser. Fokus kan ligga på hur införandet av digitala system kan förbättra avtalsuppföljning, minska administrativa bördor och öka transparensen i leveranskedjan. En jämförande studie mellan företag som har implementerat digitala lösningar och de som fortfarande arbetar med manuella processer skulle ge värdefulla insikter i digitaliseringens effekter.

Vidare är forskningsområdet kopplat till hållbarhetskrav och leverantörsuppföljning i bygg- och fastighetssektorn särskilt relevant. Med ökad global efterfrågan på hållbara byggnader och fastigheter är det viktigt att förstå hur hållbarhetskrav kan integreras i inköpsprocesser. Framtida forskning kan undersöka hur fastighetsbolag kan systematiskt följa upp och mäta hållbarhetskrav bland sina leverantörer och entreprenörer. Forskning kan även utforska vilka typer av nyckeltal som är mest effektiva för att säkerställa uppfyllelse av miljö- och sociala hållbarhetsmål.

Även riskhantering i operativa inköpsprocesser inom fastighetssektorn är ett relevant framtida forskningsområde. Riskhantering är ett kritiskt område inom inköp, men det saknas forskning som specifikt behandlar hur fastighetsbolag kan hantera risker i sina leverantörskedjor. Framtida forskning skulle kunna fokusera på att utveckla modeller för hur riskbedömningar kan integreras i inköpsprocessen och hur proaktiva riskhanteringsstrategier kan minska ekonomiska, miljömässiga och sociala risker.

Slutligen skulle en intressant frågeställning för framtida forskning vara hur centraliserade och decentraliserade inköpsprocesser påverkar effektiviteten, flexibiliteten och kontrollen i fastighetsbolag, det vill säga centralisering ”vs” decentralisering av inköpsfunktioner. En jämförelse mellan bolag med olika typer av inköpsstrukturer skulle kunna ge insikter i vilka strukturer som bäst lämpar sig för olika typer av fastighetsverksamheter, samt hur centralisering kan bidra till ökad avtalstrohet och bättre kostnadskontroll.

Genom att undersöka dessa områden kan framtida forskning bidra till en djupare förståelse för hur mellanstora fastighetsbolag kan effektivisera sina inköpsprocesser, hantera risker och möta nya krav på hållbarhet och digitalisering. Det är något som inte bara skulle gynna den akademiska diskussionen, utan även ge praktiska insikter för företag som strävar efter att förbättra sina inköpsstrategier i en både komplex och dynamisk affärsmiljö.

REFERENSER

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Upplaga 2 Stockholm: Liber

Alvinius, A, Borglund, A & Larsson, G. (2023). *Tematisk analys: din handbok till fascinerande vetenskap*. [Malmö]: Inläst för Myndigheten för tillgängliga medier

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). Business research methods. 6. uppl. Oxford University Press.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Liber

Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3., Stockholm: Liber

Denscombe, M. (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.

EFFSO Tools. (2024). *Inköpare, titlar och arbetsuppgifter*. https://tools.effso.se/artiklar/inkopare/ (hämtad 2024-09-02)

Ellegaard, C., Bygballe, L. E., Dubois, A., Bankvall, L., (2010). *Purchasing and Supply Management in the Construction Industry*. Guest Editorial. Journal of Purchasing & Supply Management 16, s. 219–220. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.09.004

Eriksson, D. (2015). Lessons on knowledge creation in supply chain management. *European Business Review*, *27*(4), 346–368. https://doi.org/10.1108/ebr-12-2014-0086

Eriksson, D. (2024). The art and science of scholarly writing: framing symmetry of specificity beyond IMRAD. *European Business Review*, *36*(2), 141–153. https://doi.org/10.1108/ebr-01-2023-0004

Eriksson, D. & Engström, A. (2021). Using critical realism and abduction to navigate theory and data in operations and supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, *26*(2), 224–239. https://doi.org/10.1108/scm-03-2020-0091

Gadde, L. E., Dubois, A., (2010). *Partnering in the Construction Industry — Problems and Opportunities*. Journal of Purchasing & Supply Management 16, s. 254–263.

Gray, D. E. (2017). Doing research in the business world. 1. uppl. SAGE Publications Limited.

Holmen, E., Pedersen, A. C., (2010). *How Do Suppliers Strategise in Relation to a Customer's Supply Network Initiative?* Journal of Purchasing & Supply Management 16, s. 264–278.

Hultén, P., Hultman, J. & Eriksson, L. T. (2007) *Kritiskt tänkande.* Malmö: Liber AB.

Jakobsson, U. (2011). Forskningens termer och begrepp. 2. uppl. Studentlitteratur

Love, P. E. D., (2000). Construction Supply Chains. Editorial. *European Journal of Purchasing & Supply Management 6*, s. 145–147.

Mällroth, N & Rafiey, N. (2016). *Strategiskt inköp*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Patel, B. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa & Davidson, Bo. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur

PMI Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide). PMI.

Steiner, T. (2015). *Modernt inköp*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Tonnquist, B. (2018). *Projektledning*. 7. uppl. Stockholm: Sanoma utbildning

Weele, A. J. van & Arbin, K. (2019). *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Weele, A. J. van & Rozemeijer, F. (2022). *Procurement and supply chain management*. 8. uppl. Andover: Cengage Learning

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

BILAGOR

BILAGA 1: Intervjuguide

Intervjuguide för Fastighetsbolag A och B

Presentation av den som intervjuas

- Vilken är din befattning på företaget?
- Hur länge har du jobbat på företaget?

Översikt av inköpsprocessen i bolaget

- Beskriv er inköpsorganisationens storlek, uppdrag och struktur
- Kan du ge en kort översikt av hur den nuvarande inköpsprocessen ser ut i fastighetsbolaget?
- Vad består era huvudsakliga inköp av?
- Vilka kategorier av varor eller tjänster utgör den största delen av era inköp?
- Finns det specifika leverantörer eller produktkategorier som är särskilt viktiga för er verksamhet?
- Kan du uppskatta den årliga kostnaden för inköp inom fastighetsbolaget?
- Hur mäter ni avtalstrohet och vad ligger den på nu? Hur säkerställer ni att företaget håller sig till ingångna avtal med leverantörer?
- På förvaltningssidan, Kan du ge exempel på konsekvenser eller utmaningar ni har stött på när det gäller att upprätthålla avtalstrohet?
- Hur ser upphandlingsprocessen av ramavtal ut?
- Använder ni nyckeltal i ert spendanalysverktyg eller i inköpsprocessen som ni kan luta er mot när ni genomför analyser av det operativa inköpet?

Den operativa inköpsprocessen

Beställningshantering

- Hur ser beställningsprocessen ut från början till slut?
- Vilka verktyg och system använder ni för att hantera beställningar?
- Vilka är de vanligaste utmaningarna ni stöter på under beställningshanteringen?

Tolkningar och uppföljning

- Hur säkerställer ni att leverantörerna förstår era beställningar och krav korrekt?
- Vilka metoder använder ni för att följa upp leveranser och säkerställa att de sker i tid och enligt specifikationerna?
- Hur hanterar ni avvikelser i leveranser?

Utvärdering av leverantörsprestanda

- Hur utvärderar ni leverantörernas prestationer?
- Vilka kriterier använder ni för att bedöma leverantörerna?
- Hur ofta genomförs dessa utvärderingar och vad gör ni med resultaten?

Regler och policys, efterlevnad

- Hur säkerställer ni att inköpsprocessen följer interna och externa regler och policys?
- Hur ofta reviderar ni era efterlevnadsprocesser eller "compliance-processer"?
- Finns det områden där ni ser behov av förbättringar när det gäller efterlevnad?

Riskhantering

- Hur bedömer och hanterar ni risker inom leverantörs/leveranskedjan?
- Har ni beredskapsplaner för att hantera leveransstörningar?
- Vilka är de största riskerna ni står inför och hur arbetar ni för att minimera/eliminera dem?

Den strategiska dimensionen av inköp

- Har ni några strategier för att minska kostnaderna utan att kompromissa med kvaliteten på de varor eller tjänster ni köper in?
- Vilka strategiska beslut skulle du säga påverkar era operativa inköpsprocesser mest?
- Hur integrerar ni strategiska inköpsmål i den dagliga operativa inköpsprocessen?
- Kan du ge exempel på specifika strategiska beslut som har påverkat den operativa inköpsprocessen och hur?
- Hur säkerställer ni att de operativa inköpsaktiviteterna är i linje med företagets övergripande strategiska mål?
- Vilka nyckeltal, KPI:er, använder ni för att mäta framgången av era strategiska inköpsbeslut?

Förbättring och effektivisering

- Vilka områden inom den operativa inköpsprocessen anser du har störst potential för förbättring och var ligger de största utmaningarna enligt dig?
- Hur identifierar ni dessa områden och vilka metoder använder ni för att analysera dem?

Effektiviseringsförslag

- Vilka förslag har ni övervägt för att förbättra och effektivisera inköpsprocessen?
- Har ni redan implementerat några av dessa förslag? Om ja, vilka och vad har resultaten varit?

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se