



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ  
Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik

---

# Kommunikation intern och externt på en inköpsavdelning.

En fallstudie av Gävle sjukhus under  
Coronapandemin

Naziha Hadi

2021

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Industriell ekonomi  
Industriell ekonomi - Högskoleingenjör

Handledare: Carina Dahlberg  
Examinator: Jakob Nobuoka

---

## Förord

Jag vill först och främst tacka min handledare Carina Dahlberg som har lett mig på rätt väg under denna uppsats. Du är underbar, både som person och handledare. Tack för din ork, din energi och ditt tålamod när jag gjort misstag under handlingstiden. Du har på ett pedagogiskt sätt lärt mig mycket och handlett mig att göra mitt allra bästa.

Jag vill även tacka chefen på inköpsavdelningen på Gävle sjukhus för att jag fick intervjua honom under denna tuffa tid med coronapandemi. Detsamma gäller de upphandlare som ville ställa upp för intervju fastän de har haft mycket att göra. Till sist vill jag tacka de leverantörer som gav mig chans att intervjua dem fastän de har haft fullt upp och haft svårt att hinna med sina arbetsuppgifter.

## Abstract

The basic responsibility for a purchasing department is to secure all the goods and services needed for an organization. In general, the department is, trying to become a major part of the organization and its functions are becoming increasingly automated. In this work, the communication between the purchasing department and its suppliers is examined. The study was conducted at Sweden, the largest employer in the county with 7,500 employees at the time of the study.

The purpose of the thesis is to investigate whether the communication in the purchasing process in healthcare has changed during corona pandemic. The data was collected via four interviews, with both the purchasing department's staff and two suppliers. The interview was conducted via physical meetings with the purchasing department, but also via phone. In order to succeed in work, it was important to know what questions needed to be asked in order to get optimal answers during the interviews. Data collection provided the basis for the case study because the collected information came from people who have knowledge in the research area, which made it easier to reason and give concrete answers to the research questions.

The results of the study show that certain mistakes can occur in the communication between the purchasing department and the suppliers. The mistakes can reflect negativity on the overall communication and makes it more difficult for the actors to understand each other. However, under the pandemic, communication became much better because both parties became more willing to help each other out during the difficult situation. The good relationship between the parties allowed them to avoid problems regarding the purchasing process during the pandemic.

**Keywords:** Purchasing, external communication, internal communication, procurement, Pandemic.

## **Sammanfattning**

Det grundläggande ansvaret hos en inköpsfunktion är att säkerställa att alla varor och tjänster som behövs i organisationen köps in. Vanligtvis strävar inköpsavdelningen ständigt efter att bli en viktigare del av organisationen den verkar inom och dess funktioner blir i allt högre grad automatiserade.

I detta arbete undersöks kommunikationen mellan inköpsavdelning och leverantörer och hur kommunikationen påverkades av Coronapandemin. Undersökning utfördes på Gävle sjukhus, som ligger i Region Gävleborg, den största arbetsgivare i länet med 7 500 anställda när studien genomfördes.

Syfte med uppsatsen är att undersöka om kommunikationen i inköpsavdelning inom vården har förändrats under Coronapandemin. Undersökningen består av fyra intervjuer, med både personal på inköpsavdelningen och två av sjukhusets leverantörer. Intervjun utfördes via fysiska träffar med inköpsavdelningen, men även via telefon. För att lyckas med arbetet var det på förhand viktigt att veta vilka frågor som behövde ställas för att få optimala svar. Databesamling gav grunden för fallstudien eftersom informationen kom från personer som har kunskap inom det undersökta området, vilket gjorde enklare att resonera och ge konkreta svar på forskningsfrågorna.

Undersökning visar att det ibland inträffar misstag i kommunikationen mellan inköpsavdelning och leverantörer. Misstagen har negativ effekt på kommunikationen och gör det svårare för parterna att förstå varandra. Dock blev kommunikationen mycket bättre under Corona pandemin då båda partner verkligen ville hjälpas åt under den svåra situationen. Den goda relationen mellan parten gjorde så att de kunde undvika problem kopplade till inköpsprocessen under pandemin.

**Nyckelord:** Inköp, Extern kommunikation, Intern kommunikation, Upphandling, Pandemin.

# Innehållsförteckning.

<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>Innehållsförteckning.....</b>	<b>v</b>
<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund. ....	1
1.2 Syfte.....	1
1.3 Frågeställningar .....	2
1.4 Avgränsning .....	3
<b>2. Metod .....</b>	<b>4</b>
2.1 Angreppsätt.....	4
2.2 Forskningsmetod .....	7
2.3 Datainsamlingsmetod .....	8
2.4 Fallstudie .....	8
2.5 Intervju .....	9
2.6 Litteratursökning. ....	10
2.7 Analysmetod.....	11
2.8 Metodkritik .....	11
2.9 Etiska aspekter.....	13
2.10 Beskrivning av verksamheterna.....	14
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>16</b>
3.1 Inköp.....	16
3.2 Leveranskedja.....	20
3.3 Offentlig upphandling .....	24
3.4 Ramavtal .....	25
3.5 Organisationskultur .....	25

3.6 Kommunikation .....	26
3.7 Kommunikationssystem .....	26
3.8 Kommunikationskanaler.....	28
3.9 Extern kommunikation .....	29
3.10 Faktorer som påverkar kommunikationen.....	29
<b>4. Empiri .....</b>	<b>31</b>
4.1 Kommunikation under Coronapandemin. ....	31
4.2 Intern kommunikation på inköpsavdelningen på Gävle sjukhus.....	32
4.3 Kommunikationen enligt leverantörer OneMed.....	33
4.4 Kommunikationen enligt leverantörer Berendsen.....	34
4.5 Inköpsprocessen och upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus.....	36
<b>5. Analys och diskussion.....</b>	<b>40</b>
5.1 Kommunikation under pandemin .....	40
5.2 Intern kommunikation på inköpsavdelningen på Gävle sjukhus.....	40
5.3 Kommunikation med leverantörer.....	41
5.4 Inköpsprocessen och upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus.....	42
<b>6. Slutsatsen.....</b>	<b>48</b>
6.1 Hur fungerar kommunikationen intern och externt på en inköpsavdelning? .....	48
6.2 Har kommunikationen förändrats under Coronapandemin? .....	49
6.3 Begränsningar.....	49
6.4 Framtida forskning .....	49
<b>Referenslista .....</b>	<b>50</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund.

Inköpsfunktionen hanterar vanligtvis inköp, att anskaffa varor och tjänster.

Organisationen ansvarar för att bedöma köpbehov, välja leverantörer, nå rätt pris, ordna kontrakt, beställa och följa upp för att säkerställa att leveranser samt betalningar sker i tid (Wan Weele, 2012). Inköpsavdelningar spelar en central roll i en framgångsrik försörjningskedja. En organisations inköpsavdelning har en skyldighet att tillhandahålla de varor som företaget behöver. De ansvarar för inköp av produkter och tjänster som är utformade för att uppfylla organisatoriska behov (Bragg, 2020).

Under de senaste åren av utveckling har inköpsavdelningen blivit ett av de viktigaste funktioner i en organisation, på grund av dess enorma roll i supply chain management (Fearon, 1988). De hävdar att om inköpsprocessen utvecklas med tiden kan den öka organisations strategiska position. Denna utveckling sker mestadels i form av kostnad, kvalitet, flexibilitet och framför allt innovation (Germain & Dröge, 1997).

Kommunikation vid inköp innebär hur olika företag interagerar med varandra.

Kombinationen av kommunikation och inköp leder till en högkonjunktur i företags strategiska position. Detta eftersom företags välbefinnande är direkt proportionellt mot antalet pålitliga kunder samt effektiva och prisvärda inköp (Khera & Benson, 1970).

Large (2005) hävdar att inköpsavdelning spenderar cirka 30% av sin tid på extern kommunikation med leverantörerna.

Interorganisatorisk kommunikation definieras som de strukturer samt processer som skapas när meddelanden utbyts mellan organisationer och intressenter. Det innebär att information utbyts mellan två parter, antingen mellan personal i en organisation eller via offentlig kommunikation med en utomstående part (Redza et al. 2014). Misstag i kommunikationen kan orsaka problem och hinder i upphandlingsprocessen. Störningar i

alla steg av upphandling kan orsaka allvarliga effekter för hela processen, vilket i slutändan leder till ekonomiska problem (Bovaird,2006). Intern kommunikation hjälper människor att arbeta i team, stärka beslutsprocessen och undvik eventuella hinder mellan olika organisationer avdelning (Gondal et al., 2012).

Extern kommunikation innebär informationsutbyte med en part utanför organisationen. I en organisation är extern kommunikation mycket känslig, både för organisationen och dess samarbetspartner (Michael W, 2004). Det är viktigt för en organisation att regelbundet kommunicera med intressenter, för att skapa ömsesidig förståelse och bygga långsiktiga relationer med verksamhetens nyckelleverantörer. En stark relation med sina leverantörer kan vara till nytta för en organisation på många sätt, bland annat för att organisationen ska kunna uppnå sina mål (Oliver, 2004).

Med den stora ökning stora ökning av antal fall av Covid-19 under 2020 har kommunikationen i många organisationers upphandlingsprocesser ändrats. Det har inneburit att många upphandlingstjänster avbrutits eller försenats i vissa pågående processer (Paul & Chowdhury, 2020). Ivanov (2020) betonar att Covid-19 har påverkat många globala försörjningskedjor och deras förmåga att kunna tillgodose efterfrågan samt utbud.

## **1.2 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka om kommunikationen på en inköpsavdelning inom vården har förändrats under Coronapandemin.

## **1.3 Frågeställningar**

1. Hur fungerar kommunikationen internt och externt på en inköpsavdelning?
2. Har kommunikationen förändrats under Coronapandemin 2020?



## **1.4 Avgränsning**

Studien genomfördes i april-juni 2020 och har avgränsats till sjukhuset i Gävle, Region Gävleborg samt två av dess leverantörer; OneMed Sverige AB och Berendsen textil AB.

## 2. Metod

### 2.1 Angreppsätt

Fallstudien utformades för att besvara den ställda forskningsfrågan med hjälp av intervjufrågor. Målet med problemformuleringen var att även att få en bättre bild av kommunikationen både inom inköpsavdelningen och med dess leverantörer samt hur den har förändrats under Coronapandemin. Studien har genomförts på Gävle sjukhus inom Region Gävleborg, för att kunna besvara frågeställningarna.

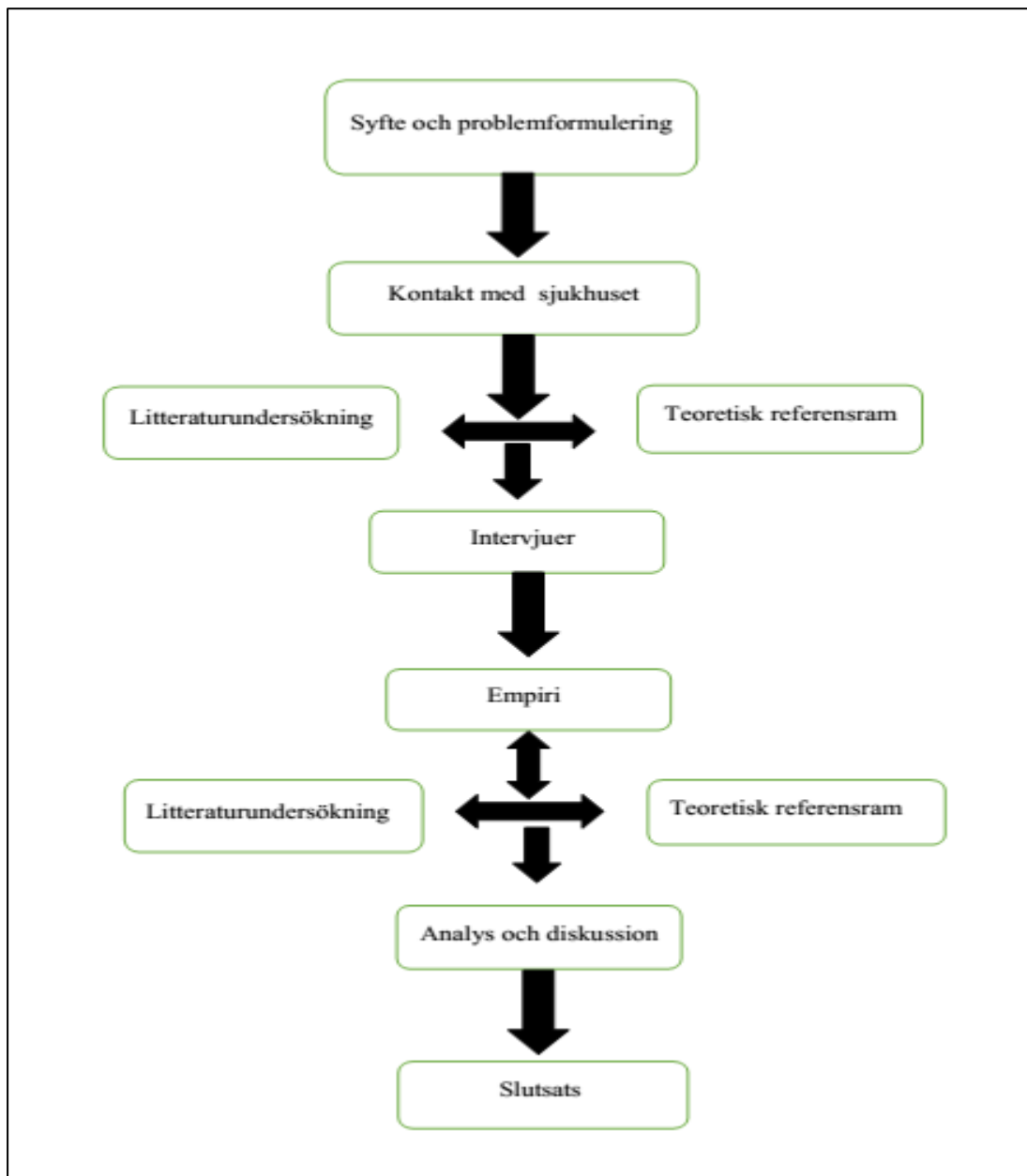
Studien använde primärt fyra intervjuer som verktyg för datainsamlingen. Urvalet av intervjupersonerna baserades på deras erfarenheter inom inköpsavdelning och kommunikation. Intervjuerna utfördes via fysiska träffar, men även via telefon både med inköpsavdelningens verksamhetschef och upphandlare. För att validera deras svar intervjuades även två av deras leverantörer. För att lyckas med arbetet var det inför intervjuerna viktigt att veta vilka frågor som behövde ställas för att få optimala svar.

Sekundärdata samlades därför in från artiklar och böcker. Både svensk och engelsk litteratur användes för att skapa en teoretisk grund som stöd för studien.

Det första steget i denna uppsats var att förstå problemen och identifiera problemformuleringen beträffande förändringar i kommunikationen mellan inköpsavdelning och leverantörer i Gävle sjukhus som en konsekvens av den rådande pandemin.

Forskningens andra steg var en litteraturundersökning baserad på nyckelord relevanta för syftet, till exempel: Upphandling, Kommunikation och Pandemi. Efter att ha analyserat relevanta teorier med anknytning till forskningen kunde en teoretisk ram skapas. Som tredje steg intervjuades de involverade personerna för att skapa djupare förståelse för problemen kring kommunikationen mellan inköpsavdelning och leverantörer. Den empiriska data som samlades in från intervjuerna genomlyssnades och transkriberades för att underlätta arbetet med att identifiera och analysera problemen. Med stöd av relevanta teorier analyserades

intervjuerna. Efter att ha samlat in nödvändig data relaterad till problemet analyserades all data och en diskussion och analys av problemet kunde genomföras. Efter diskussion av resultat formulerades en slutsats om hela scenariot baserad på empiriska data som samlats in från sjukhuset.



Figur 1 Studiens arbetsgång. Källa: Egen.

### **2.1.1 Abduktiv ansats**

Abduktion är en ansats som beskriver hur man växlar mellan teorier och idéer i litteraturen och det empiriska material som studeras (Blomkvist & Hallin, 2014). Abduktionsstrategi är ett sätt att ändra position mellan teori och idé från litteraturen och till det empiriska materialet som studeras. När forskaren flyttar mellan empirisk studie och mer litteraturstudier för att förklara empiriska bevis framträder bortföringsmetoden (Givón, 1989). Arbetet har haft en abduktiv ansats eftersom växlingen mellan teori och empiri har skett. Första steget inleddes med att studera teorier gällande extern och intern kommunikation på inköpsavdelning och se om en ändring har skett under pandemin. Utformades intervjufrågor utifrån insamlade teorier, och sedan genomfördes hantering av samlat material, vidare behövdes mer insamling av nya teorier och fördjupning inom ämnet.

### **2.1.2 Induktiv ansats**

Genom att utföra en empirisk studie utifrån problemet som identifierats och sedan använda en teori som utveckling för att få djupare förståelse för resultatet, kallas induktiv ansats. (Blomkvist & Hallin, 2014). Induktion följer en logisk modell där allmänna principer utvecklas baserat på specifika observationer (Babbie, 2010). Induktiv ansats är en process som börjar med en teoretisk ram. Den har en utgångspunkt från observationer av specifika fall och försöker att skapa en allmän översikt för det studerade fenomenet. (Wilson, 2014).

### **2.1.3 Deduktiv ansats**

En deduktiv ansats är en ansats som utgår ifrån specifika förväntningar på ett fenomen. Förväntningar som utvecklas utifrån allmänna principer oftast i form av en teori (Babbie, 2010). En deduktiv ansats används för att utveckla idéer eller en hypotes baserad på en etablerad teori och sedan utveckla en forskningsstrategi för att testa teorin (Wilson, 2014). I

forskningen är ett deduktivt tillvägagångssätt ett sätt att "utveckla en hypotes (eller hypoteser) om den befintliga teorin och sedan utveckla en "hypotesprovningstrategi" (Wilson, J. (2010). Deduktiv betyder att ge resonemang, med utgångspunkt från något särskilt och för att nå något allmänt. Resonemanget är så som: "Om en viss hypotes eller exempel innebär ett orsakssamband eller korrelation, kan det i många fall vara giltigt. En deduktiv design tillämpas för att avgöra om detta samband eller samband typiskt uppnås" (Gulati, 2009). En deduktiv metod börjar med ett antaget mönster, som sedan testas för att komma fram till om antagandet var korrekt eller inte. (Babbie, 2010).

## **2.2 Forskningsmetod**

### **2.2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod**

En kvalitativ forskningsmetod bygger på intervjuer, observationer och för datainsamling (Blomkvist & Hallin, 2014). Kvalitativa studier använder lämpliga metoder för att beskriva fenomen i allmänhet och ge förklaringar som leder till en bättre förståelse av fenomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Genom kvalitativa metoder kan frågor som "*Vad är...? Vad betyder det? Eller Hur ...?*" Detta kan bland annat göras genom att söka efter kunskap som förklarar.(Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Kvalitativa intervjuer kännetecknas bland annat av att enkla och/eller direkta frågor ställs.

Dessa frågor ger ett sammanvägt svar och när alla intervjuerna är gjorda finns en stor mängd insamlad data (Trost, 2010). Babbie (2010) påpekar att kvalitativa data är mer detaljrika och nyanserade än kvantitativ data.

Studien har använt kvalitativ datainsamling i form av intervjuer som har genomförts både på plats och via telefon. I intervjuerna ställdes öppna och direkta frågor. Via intervjun skapades en dialog med informanterna kring de problem de anser har påverkat inköpsprocessen under Corona pandemin, och även för att få svar på den ställda forskningsfrågan.

## **2.3 Datainsamlingsmetod**

Datainsamling kan delas in i primära och sekundära. Primärdata syftar till de empiriska data som forskaren själv samlat in, oftast genom intervjuer medan sekundära data är data som information är redan insamlat av andra forskare (Blomkvist & Hallin, 2014).

Före insamlingen av primärdata i denna studie kunde påbörjas var det viktigt att veta vilka frågor som skulle ställas. Detta för att få en fördjupad kunskap om hur kommunikationen fungerar och om den har förändrats under Coronapandemin. Frågorna gällde hur inköpsavdelningen har kommunicerat både internt och med sina leverantörer. Eftersom Coronapandemin var något nytt och oväntat, skedde en stor del av kontakterna via telefon. Intervjuerna med personal på inköpsverksamheten på Gävle sjukhus genomfördes också via telefon men även via ett fysiskt möte. Insamling av primärdata gav kunskap från kunniga personer inom området, vilken låg till grund för fallstudien. Primärdata i denna studie är de data som samlades in via intervjuerna. I denna studie tillämpades även olika artiklar och böcker för att söka fram information, vilket klassificeras som sekundärdata. I detta arbete har sekundärdata samlats in via Google Scholar och Google för att hitta många artiklar som kunna stödja arbete. Även biblioteket användes för att hitta studien. Nyckelord som använt är: Inköp, Extern kommunikation, Intern kommunikation, Upphandling, Pandemin.

## **2.4 Fallstudie**

En fallstudie är en av de mest använda metoderna inom kvalitativ forskning (Yazan, 2015). Kvalitativa fallstudier är metoder för forskning som hjälper till att utforska fenomen genom olika datakällor och olika linser, för på så sätt känna igen olika aspekter av fenomenet (Baxter & Jack, 2008). Fallstudien undersöker ett realtidsfenomen i sitt naturliga sammanhang och erkänner att sammanhanget skapar en skillnad (Kaarbo & Beasley, 1999, som citerats av Rashid, Rashid, Warraich, Sabir och Waseem, 2019). Fallstudier är skräddarsydda för att utforska nya eller mindre förstådda processer och beteenden (Hartley 1994). Detta

tillvägagångssätt är särskilt användbart för att ta itu med frågan om hur och varför i händelser av samtida natur (Leonard-Barton, 1990). Dessutom har forskare hävdats att vissa former av data inte kan hanteras med andra metoder än kvalitativa metoder, såsom fallstudien (Sykes, 1990). Gummesson (1988: 76) ger argumentet att en stor fördel med fallstudier är att få en möjlighet till en holistisk aspekt av förfarandet: "I fallstudiemetoden tillåter de grundliga observationerna oss att utforska olika aspekter, analysera dem relevanta för varandra, se proceduren i sin fulla miljö och även använda 'förståelsen' via forskarnas kapacitet." (Meyer, 2001). Fallstudier tillämpas när kontrollen över den studerande situationen är liten och när det fokuseras på aktuella samhällshändelser. Sammanfattningsvis kan det sägas att fallstudien ger en djup analys av ett problem (Wilson, 2014).

## **2.5 Intervju**

Forskningsintervjuer klassificeras vanligtvis på följande sätt: strukturerad, semistrukturerad eller öppen intervju. En semistrukturerad intervju är organiserad kring ett tema som har bestämts i förhand. En intervjuguide har då förberetts som stöd för intervjun och denna ska inte vara alltför detaljerad. De olika frågeställningarna tas sedan upp i den ordning som lämpar sig bäst för intervjun. Denna intervjumetod är den vanligaste när forskaren ska bygga upp ett empiriskt material (Blomkvist & Hallin, 2014). En tematisk öppen intervju innebär att forskare försöker utveckla konversationen med personen som intervjuas kring ett antal ämnen som har identifierats. (Aspers, 2011).

För denna studie valdes en semistrukturerad intervjumetod. Denna ansågs vara den lämpligaste metoden för att hantera antalet frågor som behövde ställas till informanterna på inköpsavdelningen och hos respektive leverantör. Semistrukturerad intervjumetod gav också möjlighet att öka kunskapen och förståelsen för problemet som undersökt. Metoden möjliggjorde att ställa mer specifika frågor och fokusera på informationsflödet och förändringar i kommunikationen under Coronapandemin.

Totalt intervjuades fyra personer: chefen för inköpsverksamheten och upphandlare på sjukhuset i Gävle samt två olika leverantörer. Intervjuerna skedde både på plats och via telefon. Varje intervju spelades även in för att senare kunna lyssnas på noggrant, dokumentera svar och säkerställa informationen. Därutöver transkriberades intervjuerna för ökad tydlighet och transparens. Tabell 1 nedan visar information om informanterna.

**Tabell 1 Information om informanterna.**

<b>Titel</b>	<b>Tid</b>	<b>Plats</b>	<b>Organisation</b>
Chef för inköpsavdelningen	40 min	Kontor	Gävle sjukhus
Upphandlare	30 min	Telefonsamtal	Gävle sjukhus
Verksamhetschef	30 min	Telefonsamtal	OneMed Sverige AB
Verksamhetschef	30 min	Telefonsamtal	Berendsen textil service AB

## **2.6 Litteratursökning.**

Litteratursökning består av tre steg: sökning, identifiering och fördjupad forskning.

- Sökning: I början av en litteratursökning är det en god idé att söka brett och använda många olika sökvägar och nyckelord. Exempel på saker som kan genomföras i detta steg är att prata med handledare, börja med referenslistor och söka på internet i artikeldatabaser (Höst et al., 2006).
- Identifiering: I identifieringssteget avgörs vilka källor som är relevanta baserat på genomläsning av källorna. Sedan studeras de viktigaste källorna vilka utgör grunden för en djup undersökning i litteraturen (Höst et al., 2006).
- Fördjupad forskning: I den fördjupande forskningen söks mer specifikt efter viktiga källor baserad på området (Höst et al., 2006).



Litteratursökningen i denna studie på börjades med att en plan för sökningen upprättades. I denna plan delades olika ämnen upp i områden för att förenkla sökningen. Detta innebär att tiden användes effektivt. En lista med nyckelord förbereddes för att ytterligare underlätta sökningen. Sökningen började kring artiklar relaterade till inköpskommunikation i organisationer och fortsatte med artiklar rörande relationer mellan inköpsverksamheten och leverantörer. Även artiklar relaterade till organisation och inköpsavdelning söktes fram. Google Scholar och Google användes för att hitta många artiklar som är relaterad till Corona pandemin och kommunikationen. Även biblioteket har använts för att hitta böcker till studien. Sökningen omfattade nyckelord som: inköpsprocess, kommunikation och upphandling, Corona pandemi. Detta gav en referensram vilken gör det möjligt att förstå problemet, svara på syfte samt identifiera forskningsgapet för att kunna analysera resultatet.

## **2.7 Analyismetod**

Blomkvist & Hallin (2014) påpekar att det vanligaste sättet att analysera kvalitativ forskning inom samhällsvetenskap är att genomföra tematiska analyser. Detta innebär att olika delar används för att klassificera forskningsmaterial och vidare svara på frågor. Tematiska analyser användes för detta arbete. Analysen påbörjades med en fördjupning av data som samlades in och intervjuerna lyssnades igenom och transkriberades för att koppla ihop problemet med rätt teorier. Informationen från de fyra intervjuerna användes tillsammans med litteraturen för analys.

## **2.8 Metodkritik**

### **2.8.1 Validitet**

Validitet innebär att studera rätt sak på rätt sätt för att uppnå valida resultat. Syftet och frågorna ska passa ihop med valet av datainsamling för att uppnå hög validitet (Blomkvist & Hallin, 2014). Litteratur bör användas för att kontrollera att teorier, begrepp och metoder

används på rätt sätt. Denna studie har begränsat till ett speciellt ämnesområde. Det har varit svårt att hitta artiklar som tar upp ämnet om hur kommunikation har förändrats under pandemin eftersom pandemin pågår fortfarande och det har funnits brist på forskning kring problemet. Författaren har haft klart syfte genom hela arbetsprocessen både när primära och sekundära datainsamling har utförts, men även när analys och diskussion skulle sammanställas för att kunna få en slutsats. Validiteten i denna studie har uppnåtts genom att intervju med rätta personer som är kunniga i sitt område inom inköpsverksamheten i sjukhusen samt två leverantörer genomfördes. Båda leverantörerna har svarat att kommunikationen med inköpsverksamheten har förändrats under Coronapandemin, vilket visar hög validitet och trovärdighet för detta arbete.

### **2.8.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet, reliabilitet innebär att samma resultat nås om studien upprepas. Tillförlitligheten är oftast högre för kvantitativa undersökningar än för kvalitativa. Tillförlitlighet och giltighet beror huvudsakligen på mätningarnas noggrannhet (Bryman, 2009).

Blomkvist och Hallin (2014) påtalar att reliabilitet innebär att fenomenet studeras på rätt sätt. Tillförlitlighet handlar om repeterbarhet. Mätningen och forskningen kommer att vara tillförlitlig om en annan forskare kan utföra samma forskning eller upprepa samma mätning och samma resultat uppnås (Wilson, 2014).

När det gäller kvalitativ forskning är giltighet och tillförlitlighet avgörande. Målet har varit att baserat på kvalitativ forskning och semistrukturerade intervjuer, uppnå en hög tillförlitlighet genom att ställa tydliga frågor om ämnet som undersöktes. Intervjuer spelades in i denna studie och även transkriberats för att minska risken för bedömningsfel. Dessutom var författaren närvarande för att samla in nödvändig information. Studien har endast semistrukturerade för att samla in empirin, intervjuer är mycket konsekventa och genomförs

med hjälp av fördefinierade frågor som tar upp ämnet om kommunikation under pandemin och hur den har förändrats, reliabilitet kan då ökas om fler fall studeras.

### **2.8.2 Generaliserbarhet**

En fallstudie enligt Blomqvist och Hallin (2015) kan aldrig uppnå generaliserbarhet baserat på granskning av ett eller fler fall. Resultaten från detta fall kan inte gälla för alla fall med statistisk sannolikhet även om de är jämförbara. Analytisk generaliserbarhet används för att undersöka hur fallstudieresultat kan tillämpas på andra likadant situationer. För att uppnå en analytisk generaliserbarhet kräver det att allt redogörs väldigt detaljerat.

Alla sjukhus har inköpsavdelning som är ansvarig för allt inköp av material. Studien haft en generell intern kommunikation med andra avdelningar och extern kommunikation med leverantörer. Denna studie hade kunnat ha hög generaliserbarhet om fler sjukhus har undersökts.

### **2.9 Etiska aspekter**

För att intervjun ska vara etiskt utförd är det nödvändigt att uppfylla ett antal krav. Dessa är frivilligt samtycke, krav på information samt krav på konfidentialitet (Dalen , 2015).

- **Frivilligt samtycke:** innebär att samtycke har beviljats utan påtryckning eller begränsning av en persons rättigheter. Ett informerat samtycke innebär att informanter måste informeras i förväg om allting som rör dess deltagande i forskningsprojektet.
- **Krav på information:** är viktigt för att lyckas med intervjun. Forskningspersonerna bör informeras om syftet med forskningen, hur metoden kommer att användas och att deltagande i intervju är frivillig. Forskaren ska informera undersökningsdeltagarna om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller när de deltar exempelvis att det frivilliga deltagandet innebär att de kan avbryta intervjun när som helst. Informationen måste innehålla alla delar av den aktuella studien som rimligen kan påverka deras vilja att delta.

- **Krav på konfidentialitet:** innebär att personlig information ska hållas konfidentiell och att personuppgifter ska förvaras på så sätt att obehörig inte kan komma åt dem. All information om de identifierade personerna måste registreras, lagras och rapporteras på ett sätt som gör att deltagarna inte kan identifieras ( Dalen, 2015).

Fyra personer intervjuades för denna studie, både på plats och via telefon. Innan intervjun skickades intervjufrågor till informanterna i syfte att se om frågorna var anpassade för deras roll och om de kunde besvaras på rätt sätt. Information om att studien var frivillig nådde alla deltagare före intervjuerna. Innan intervjuerna inleddes tillfrågades informanterna om samtycke för inspelning och transkribering för att intervjun ska kunna analyseras i efterhand.

## **2.10 Beskrivning av verksamheterna**

### **2.10.1 Gävle sjukhus**

I Region Gävleborg bor 276 500 invånare fördelat över 10 kommuner och två landskap: Hälsingland och Gästrikland. Regionen är den största arbetsgivaren i länet med 7500 anställda, inräknat både fast anställda och timvikarier. Regionen har två akutsjukhus, vilka är belägna i Gävle och Hudiksvall, samt 43 hälsocentraler varav 30 drivs av region Gävleborg och 13 är privata. Inköpsavdelningen på Gävles sjukhus organiserad under ekonomiavdelningen på regionstyrelsens förvaltning, vilken i sin tur ligger under regionstyrelsens ansvar. De har i uppgift att sköta inköp av alla produkter som sjukhuset behöver, såsom pennor, papper, kanyler, bygghandlingar, läkemedel och tjänster till sjukhus (Chef för inköpsavdelning, 2020).

### **2.10.2 OneMed Sverige AB**

OneMed är ett av Europas ledande företag inom hälso- och sjukvård vilket erbjuder förbättring av verksamheter genom tjänster och stödsystem, samt ett heltäckande sortiment

inom medicinska förbrukningsmaterial. Företaget har omkring 40 000–45 000 artiklar i sitt sortiment.

I dagsläget finns det cirka 400 anställda på huvudkontoret i Sverige, vilket ligger i Stockholm. De har fyra kontor i Sverige och ledningen sitter i Stockholm. Kundserviceavdelningen är belägen i Härnösand och har en säljorganisation och en lagerorganisation men även ett lager som försörjer delar av det norra distriktet. I Göteborg finns även stora lager och på kontoret i Malmö finns det en del försäljning men även en IT-avdelning. Där finns även personal som hanterar inköp av sjukvård och andra artiklar som kunderna efterfrågar. Där säkerställs även produkterna så att varje artikel har rätt certifikat. Förutom detta säljer företaget även produkter och tjänster till utlandet.

### **2.10.3 Berendsen Textil Service AB**

Berendsen Textil Service finns i hela Sverige, men även i Norden, Europa och Latinamerika. Det finns cirka 80 anställda på anläggningen i Ockelbo, varav merparten jobbar i produktionen. De har även personal som jobbar i textilförråd i Gävle. (Verksamhetschef Berendsen Textil Service AB., 2020).

Företaget omsätter cirka 33 miljarder Kronor. Sverigedelen omsätter cirka 2,2 miljarder Kronor. Företaget erbjuder textilservice, vilket innebär att de äger och tillhandahåller textilier. Andra produkter och tjänster som erbjuds är distribution samt inhämtning av tvätt.

### **3. Teoretisk referensram**

#### **3.1 Inköp**

Inköpsfunktionen hanterar vanligtvis inköp, anskaffa varor och tjänster. Organisationen ansvarar för att bedöma köpbehov, välja leverantörer, nå rätt pris, ordna kontrakt, beställa och följa upp för att säkerställa att leveranser och betalningar sker i tid (Wan Weele ,2012).

Inköpsavdelning gör ett fullständigt arbete med att ta fram mål och utföra analyser samt sköta beställningsförfrågningar, kontroll av leverans och övervakning i samband med upphandling (Upphandlingsmyndigheten, 2019). Inköpsfunktionen är oftast indelad i olika avdelningar med olika ansvarsområden, till exempel fokuserar upphandlingsavdelningen huvudsakligen på inköp och upphandling.

Ibland är dessa ansvarsområden uppdelade i flera olika organisatoriska enheter. I de fall en specifik organisationsenhet saknas har de flesta personer inom inköp roller med ett specifikt ansvar för köp och upphandling (Upphandlingsmyndigheten, 2019).

Carr och Pearson (1999) skriver att inköpsfunktionen har till syfte att utvärdera leverantörers kompetens för de uppdrag företaget efterfrågar. Industriella köpare fokuserar på många olika områden i en leverantörsutvärdering.

Till inköp räknas innefattas att hantera företagets externa resurser på ett sätt som säkerställer tillgången på alla produkter, tjänster, kapacitet och kunskap som är nödvändig för att driva verksamheten på ett fullgott sätt (Van Weele & Van Raaij, 2014). Inköpsavdelningen ansvarar för de basmaterial som kommer in i produktionssystemet genom att beställa dem när det behövs. Avdelningen kan delas in i två grupper: strategisk och operativ anskaffning. Den strategiska anskaffningen har till uppgift att välja leverantören, skapa långsiktiga avtal och ge leverantör långsiktig information. Operativ anskaffning har till syfte att identifiera anskaffningsbehovet, upprätta inköps order till leverantörerna, överföra dem och säkerställas att varor levereras i enlighet med avtalet (Jonsson & Mattsson, 2005).

### 3.1.1 Strategiska inköpare

Strategiska inköpare är vanligtvis ansvariga för att arbeta med företagets strategiska beslut. Exempelvis om företaget själva ska tillverka produkten eller köpa tjänster, eller om de ska köpa in den från en leverantör. Planering och kontrakt hanteras också ofta av strategiska inköpare (Mällroth & Rafiey, 2016).

Veenvliet et al. (2012) förklarar att inköp kan delas in i tre nivåer: Strategisk nivå, taktisk nivå och operativ nivå.

- Strategisk nivå: På den strategiska nivån fattas alla köpbeslut som påverkar ett företag på lång sikt. Dessa beslut fattas främst av verksamhetsledningen. Det kan exempelvis gälla prissättning vid interna affärer eller beslut om stora investeringar.
- Taktisk nivå: Den taktiska nivån omfattar inköp som påverkar produkter, processer och val av leverantör. Exempel på beslut som fattas på den taktiska nivån är beslut kring årsavtal med leverantörer. Avtalen brukar vara i omkring 1 till 3 år och beslut av denna typ har vanligtvis en måttlig inverkan på företaget.
- Operativ nivå: Till den operativa nivån räknas all drift inom beställning och leveranskontroll. Detta inkluderar beställning av varor, leveransinspektion och tvister relaterade till kvaliteten på levererade varor. Beställningsprocessen, inklusive utfärdande av order, bör också räknas till den operativa nivån. Problemlösning med tjänsteleverantörer relaterade till kvalitet, leverans och betalningar likaså.

Wan Weele (2012) lyfter fram Kraljic-matrisen som användbar för analys av innehållet i en inköpsportfölj och vid kartläggningen av ett företag. Denna matris belyser två dimensioner: ekonomisk risk och leveransrisk. Tanken med matrisen är att använda den för att

minska riskerna kopplade till försörjning och öka fördelarna med inköp. Matrisen delar in produkter i fyra kategorier.

- **Strategiska produkter:** Strategiska produkter är ofta högteknologiska produkter som köps in i hög volym. Produkterna har oftast bara en köpkälla, vilken inte kan ändras på kort sikt utan betydande kostnader. Denna typ av produkter utgör vanligtvis en stor del av kostnaden för tillverkning av företagets slutprodukt. Strategiska produkter har hög risk och hög inverkan på verksamheten.
- **Hävstångsprodukter:** Hävstångsprodukter är produkter av god kvalitet som köps från olika leverantörer. De står för en stor del av tillverkningskostnaden för slutprodukten och köps i stora mängder. Även mindre prisförändringar på hävstångsprodukter har en effekt på tillverkningskostnaden. Hävstångsprodukter har låg leveransrisk och hög inverkan.
- **Flaskhalsprodukter:** Flaskhalsprodukter har vanligtvis ett lågt pris, dock finns risken att den önskade volymen inte går att leverera. Detta då de endast kan köpas från en leverantör. Några exempel är katalysatorer i kemiindustrin, olika färgämnen samt organiska smakämnen och vitaminer inom livsmedelsbranschen. Flaskhalsprodukter har därför hög en leveransrisk och låg inverkan.
- **Rutinprodukter:** Rutinprodukter är produkter som inte medför något tekniskt eller kommersiellt problem vid köp eller leverans. Rutinprodukter har därför låg risk och låg inverkan.



### 3.1.2 Inköpsprocessen

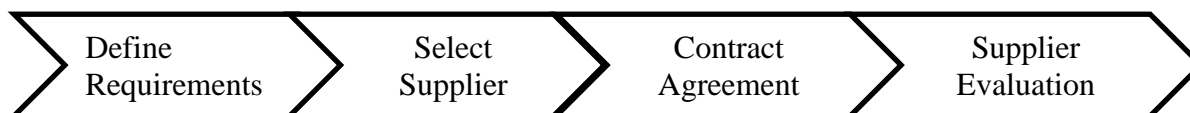
Inköp erkänns nu som en strategisk aktivitet, inte bara för att chefsbeslut har en betydande inverkan på företagets totala prestanda, utan också för att företag måste hantera processen tillsammans med sina leverantörer (Kakouris et al., 2006). Inköpsfunktionen har som uppgift att regelbundet identifiera inköpsbehov, välja leverantör, komma fram till rätt pris, ordna kontrakt eller beställning och säkerställa att leveransen går rätt till. Van Weele (2012) illustrerar hur arbetsprocessen för inköpsfunktionen är utformad. Se figur nedan.



*Figur 2 Modell för inköpsprocessen (Van Weele , 2012)*

Figuren är baserad på en sexstegsprocess mellan interna kunder och leverantörer. De olika stegen är: fastställande av specifikationer, välja leverantörer, skriva kontrakt, schemaläggning, leveransbevakning, uppföljning och utvärdering. Stegen kan förklaras på följande sätt.

1. Fastställande av upphandling med förväntad kvalitet och kvantitet av de varor och tjänster som ska köpas.
2. Val av rätt leverantör för uppgiften och utveckla nödvändiga funktioner och processer för inköpet.
3. Förberedande samt förhandlande med leverantören för att nå en överenskommelse och underteckna ett bindande avtal.
4. Lägga order hos den valda leverantören och/eller skapa effektiva rutiner för hantering av försäljningsorder.
5. Uppföljning och bekräftande av order för att kunna bekräfta leverans.
6. Uppföljning och utvärdering, vilket innebär fastställande av anspråk, förnyelse av produkter och leverantörer samt utvärdering av leverantörer (Van Weele, 2012).



*Figur 3: The purchasing processes (Presutti Jr, 2003)*

En översikt över inköpsprocessen visas i figur ovan. Det inleds med betoning av köpkraven. Dessa krav definieras utifrån bestämmelserna från företagets slutkund. De innehåller engagemang från leverantörspersonal (EPI), leverantörer (ESI) och förslag från det tvärfunktionella inköpsteamet, som kan innehålla representanter från leverans, teknik, drift samt marknadsföring. Professionell leverans (EPI) hanterar huvudsakligen alla planerings- och hanteringselement och är aktivt involverade i beslutsprocessen. ESI hänvisar till det tidiga leverantörsengagemanget i inköpsprocessen mellan leverantörspartners och tillverkare.

Nästa steg är valet av en leverantör, som börjar med prekvalificeringen av leverantörerna. Efter förhandsgranskning av leverantörerna ger ett inköpsteam förslag och analyserar dessa förslag. I slutändan väljs en leverantör utifrån givna urvalskriterier. Det tredje steget i inköpsprocessen är att komma överens om ett avtal. Inför detta genomförs förhandlingar mellan inköpsteamet och leverantören. Dessa förhandlingar inkluderar alla villkor i kontraktet, samt beställningsrutiner och transaktionshanteringsriktlinjer för alla potentiella inköp. Det sista steget är leverantörsutvärderingen. I detta steg analyseras leverantörens prestanda i syfte att betygsätta leverantören. Detta steg är grundläggande för processen, eftersom det försäkrar en produktiv leverantörsbas och att företagets konkurrenskraft inte äventyras (Presutti Jr, 2003).

### **3.2 Leveranskedja**

Leveranskedjan är en kombination av viktiga affärsprocesser och begreppet rör leverantörer som levererar produkter, tjänster och information till slutkunder (Halim, 2010). En leveranskedja definieras som en hantering av leverantörskedjor och inkluderar planering samt hantering, samordning och kontroll av affärsinköp och upphandlingar. Den inkluderar även

omställning och all logistik-hantering. Även samordning av partnerskap mellan leverantörer, tredjepartsleverantörer och kunder tillhör leveranskedjan (Jonsson & Mattsson, 2011).

Supply Chain Management (SCM) innebär integration av viktiga affärsprocesser i en leveranskedja (Croxtton et al., 2001). Det är ett systemföretagsledningarna använder för att undersöka tre eller fler organisationer involverade i leveranskedjan. Systemet fokuserar ofta på att samordna lokala affärsorganisationer och verksamheter i hela leveranskedjan för att förbättra de långsiktiga resultaten både för enskilda organisationer och för hela leveranskedjan (Van Weele & Van Raaij, 2014).

SCM omfattar planering och kontroll av alla processer involverade i upphandlingen. Dessa är omvandling, transport och distribution i en leveranskedja. Därutöver inkluderar SCM även samarbete mellan partner, vilka kan vara leverantörer, mellanhänder, tredjepartsleverantörer och kunder. Sammanfattningsvis integrerar SCM både utbud samt hantering av efterfrågan inom och mellan företag för att tillgodose slutkundernas behov (Harrison & Van Hoek, 2008).

### **3.2.1 Offentlig Upphandlingsprocessen.**

Upphandlingsprocessen är indelad i olika sektioner. Dessa är förfrågningsunderlagsfasen, förfrågningsunderlagsfasen, annonseringsfasen, anbudsfasen samt överklagande till kammarrätten. Nedan beskrivs processen steg för steg.

- **Förarbetsfasen:** Den upphandlande myndigheten beslutar om en produkt ska köpas, indirekt eller direkt. Om en produkt ska köpas måste myndigheten genomföra en upphandling och annonsera via ett förhandsmeddelande. En marknadskartläggning utförs även i syfte att bestämma kriterier för inköpet och hur en utvärdering av köper kan genomföras.
- **Förfrågningsunderlagsfasen:** Avdelningen för inköp, på den upphandlande myndigheten, förbereder anbudsdokumenten i enlighet med EU:s grundläggande juridiska regler. I förfrågningsunderlaget innehåller vad leverantör veta för att vidare

leverantörer ska kunna ge ett bud, förfrågningsunderlagsfasen innehålla även olika uppgifter som avtalsform, sista svarsdatum och även anbudets innehåll.

- **Annonseringsfasen:** Den upphandlande myndigheten går ut offentligt med sitt behov för att skapa en konkurrens av anbud. Leverantörerna anskaffar sig nödvändig information till sitt ansökningsdokument genom att begära dokumentet direkt från den upphandlande myndigheten eller genom att studera informationen i annonsen. Leverantörer ges även möjlighet att ställa frågor till myndigheten. Dessa frågor besvaras och svaren skickas till berörda leverantörer.
- **Anbudsfasen:** Leverantören behandlar strategiska frågor innan de svarar på en upphandling. Den första frågan är hur de ska planerar sitt förslag. Den andra är att de måste analysera om de vill eller kan lämna ett konkurrenskraftigt erbjudande till upphandling myndighet. Det finns många faktorer som leverantörer måste beakta när de samlar in ett erbjudande. Leverantörer bör försöka maximera sina chanser att vinna upphandlingen. Detta kan göras genom prisplanering, gruppbudstrategier och en kombination av attraktiva erbjudanden. Anbudet ska sedan skickas till upphandlaren innan sista svarsdag (Werling, 2012).
- **Kontrollfasen:** När sista svarsdagen passerat måste den upphandlande myndigheten ta sig an anbudet och påbörja bedömningen. Den upphandlande myndigheten börjar granska anbudens överrensstämmelse med EU-lagstiftningen. Upphandlaren avgör också om kontraktet uppfyller kraven i anbudsdocumentet. Endast anbud som uppfyller alla krav måste utvärderas (Werling, 2012).
- **Utvärderingsfasen:** Under utvärderingsfasen bedömer upphandlare de erbjudanden som uppfyller alla kraven i avtalsdocumentet. När detta är gjort skickas ett tilldelningsbeslut till alla leverantörer som deltog i processen. När beslutet om tilldelning har lämnats upphör sekretessen och kontraktet börjar gälla (Werling, 2012).

- **Överprövningsfasen:** Leverantörer som anser sig ha missgynnats av tilldelningsbeslutet har rätt att lämna in en begäran om omprövning till förvaltningsdomstolen. Prövningen är uppdelad i olika delar: överprövning av upphandling, överprövning av felaktig upphandling samt avbruten upphandling och överprövning av avtal. Begäran om granskning måste skickas till den förvaltningsdomstol som den upphandlande myndigheten faller under (Werling, 2012).

### 3.2.2 Inköspolicy

Regler och principer för inköp behövs eftersom parternas relation kan påverka deras ekonomiska intressen. Inköspolicyn spelar därför en viktig roll och den har stor inverkan på organisationens rykte. Genom att påvisa rättvisa upphandlingar uppfattas organisationen som attraktivt och pålitlig i köpsammanhang av sina leverantörer. De viktigaste områdena att beakta vid implementering av inköps- och försörjningspolicy är leveransprocessen, kvalitetspolicy för produkt och leverantörer, kostnad för material, leverantörspolicy samt kommunikationspolicy. Vad dessa områden betyder förklaras nedan:

- **Leverans:** Leveransdelen av policyn fokuserar på att förbättra övergången från order till betalning, sam förbättrade materialflöden.
- **Kvalitetspolicy för produkt och leverantörer:** Två viktiga faktorer som handlar om att utforma och utveckla produktens och leverantörens kvalitet.
- **Policy för materialkostnad:** Syftet med denna policy är att kontrollera pris och materialkostnad för varor, så att leverantören inte obehindrat kan höja priset för sin produkt. Det andra syfte är att effektivt sänka priset på materialkostnader genom väl utformade affärsplaner.
- **Leverantörspolicy:** Leverantörspolicyn inriktar sig på systematisk hantering av företagets produktbas. Policyn ser till att strategiska produktbeslut alltid måste fattas rörande val av flera leverantörer, enskilda leverantör eller en partnerskapsrelation.

- **Kommunikationspolicy:** Kommunikationspolicyns uppgift är att se till att företaget kommunicerar internt gällande sin upphandlingsprocess. Alltför många företag använder inte internkommunikation (Van Weele , 2012).

### 3.3 Offentlig upphandling

Offentlig upphandling handlar om hur den offentliga sektorn anskaffar sig de varor, tjänster och produkter de behöver för att utföra sina uppdrag. För att hantera sin verksamhet köper upphandlande myndigheter till exempel en rad olika konsulttjänster och produkter (Lindahl Toftegaard, 2020). Konkurrensverket förklarar att offentliga upphandlingar är en strukturerad inköpsprocess utformad för att se till att myndigheter är öppna för flera olika alternativ och att de använder skattpengarna effektivt (Konkurrensverket, 2020).

I lagen om offentlig upphandling fastställs det hur man i huvudsak hanterar statliga kontrakt, till exempel hur man hanterar leverantörer och hur man tilldelar offentliga kontrakt till företag. (Van Weele & Van Raaij, 2014).

#### 3.3.1 Grundprinciper för offentlig upphandling

De fem principerna i lagen om offentlig upphandling är av stor betydelse, enligt Sundstrand (2013). Dessa principer är:

- **Likabehandlingsprincipen:** Alla leverantörer måste behandlas lika och ges samma förutsättningar. Olika typer av leverantörer får inte särbehandlas på ett positivt eller negativt sätt.
- **Principen om icke-diskriminering:** Att göra skillnad på leverantörer, exempelvis på grund av nationalitet, är förbjudet.
- **Proportionalitetsprincipen:** Upphandlingens krav och standarder måste överensstämma med köpändamålet. Kraven bör inte överstiga vad som är nödvändigt för att uppnå syftet med upphandlingen.

- **Öppenhetsprincipen:** Den upphandlande myndigheten bör förse leverantörerna med information om upphandlingen och hur buden kommer att utvärderas så att leverantörerna kan förbereda konkurrenskraftiga anbud. Informationen och villkoren bör inte ändras väsentligt under upphandlingens gång.
- **Principen om ömsesidigt erkännande:** Intyg och tillståndsbevis som är utställda av behöriga myndigheter i EU:s medlemsländer och andra länder i EES-området är tillåtna i hela EU/EES området, om de överensstämmer med de handlingar som efterfrågas i Upphandlingsprocessen.

### 3.4 Ramavtal

Ett ramavtal är ett allmänt avtal mellan en eller flera upphandlingsenheter och en eller flera leverantörer med syfte att definiera villkoren i det kontrakt som erbjuds vid en viss tidpunkt. Ramavtal är en typ av avtal som inte hanterar ett enskilt inköp eller en särskild anskaffning, utan avtalet syftar till att fastställa principer och krav för eventuella framtida köp. Ramavtalet stipulerar framförallt mängden varor/tjänster och den förväntade kostnaden och används för att effektivt hantera inköp effektivt (Lindahl Toftegaard, 2020).

### 3.5 Organisationskultur

En organisationskultur är en uppsättning av gemensamma normer, värderingar och uppfattningar som ligger till grund för hur anställda inom en organisation interagerar med varandra och omvärlden ( Heide et al., 2012).

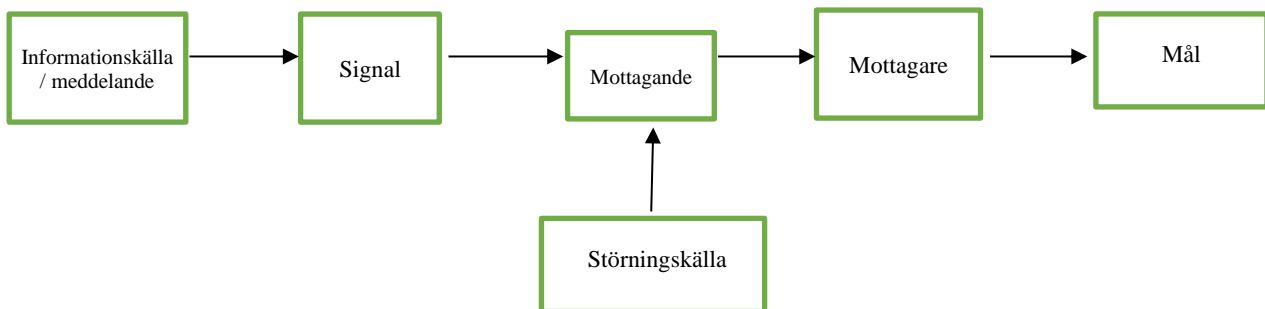
En central del i etableringen av en organisationskultur är arbetsfördelningen. Denna syftar till att definiera rollerna i en organisation och tydliggöra ansvarsfördelningen. De anställda kan då välja olika roller beroende på deras ställning inom organisationen. Rollen definierar personens arbetsuppgifter samt hans relation med övrig personal. Företags arbetsfördelning kan manifesteras i ett organisationsschema och innehåller ofta mer eller mindre formella

arbetsbeskrivningar som i sin tur tydliggör ansvarsområden och arbetsuppgifter (Skärvad & Bruzelius, 2017).

### 3.6 Kommunikation

Kommunikation är en process för att förstå och utbyta information mellan människor. God kommunikation hjälper organisationer att uppnå sina mål genom att medarbetare hålls informerade och förtroende etableras inom och utanför organisationen (Gesell et al., 2018). Kommunikation mellan människor består av verbala och icke-verbala former. Muntlig kommunikation är vad som sägs och räknas som verbal kommunikation. Till icke-verbal kommunikation räknas allt annat som exempelvis ögonkontakt och ansiktsuttryck (Larsson, 2008). Kommunikation är en process genom vilken personer eller team delar information med varandra. En god kommunikation är viktigt för att individer och grupper ska förstår varandra (Shonubi & Akintaro, 2016).

### 3.7 Kommunikationssystem



Figur 6: Shannon och Weaver's modell (Wells, 2011)

Shannon och Weaver kommunikationsmodell är en linjär modell som utformar kommunikationsramen och definierar hur meddelandena skickas från en plats till en annan och hur dessa meddelanden tas emot. Modellen belyser också problemen med att skicka och ta emot meddelandena och hur dessa meddelanden kan misstolkas. Modellen innehåller sex grundläggande steg. Det första steget är att välja önskat meddelande, som behövs för att



skickas, från informationskällan. Den här informationskällan kallas även avsändare. För att skicka meddelandet via kommunikationssignalen ändrade en transformator meddelandet till en signal. Denna signal går sedan till mottagaren som avkodar signalen till meddelandet igen. När du har avkodat meddelandet skickar mottagaren sedan meddelandet till sitt mål. I kommunikationsmodellen finns också störningskällor. Kommunikationsprocessen kan störas av brus som gör att meddelandet kan vara svårt att tolka. Detta brus kan bestå av att mottagaren inte uppfattar, förstår eller kan tolka vad meddelandet från sändaren.

### **3.7.1 Intern kommunikation**

Utvecklingen av en organisations internkommunikation beror på dess sociala och organisatoriska utveckling. Det är en del av organisationsstrukturen och organisationskulturen. Alla medlemmar i organisationen behöver vara med och utveckla denna process för bästa resultat. I utvecklingen spelar kommunikation med anställda en roll och miljön inom verksamheten påverkar också hur människor med makt i organisationen bygger struktur, kultur och kommunikation. Detta avgör därigenom också vem som har makt och hur organisationens miljö ser ut (Zaumane, 2018). Den interna kommunikationen hjälper till att öka kvaliteten och det inkluderar även att öka produktivitet, minska frånvaron samt bidrar till en hög kvalitet på tjänster och produkter (Tourish och Hargie, 2004)

Enligt Sriramesh & Verčič (2012), utgörs internkommunikation av fyra områden:

1. Företagskommunikation vilken fokuserar på anställdas kommunikationsförmåga
2. Ledningskommunikation vilken fokuserar på administrativ kommunikationsförmåga,
3. Företagskommunikation vilken fokuserar på formell kommunikation samt
4. Organisationskommunikation vilken behandlar mer filosofiska och teoretiska frågor

Intern kommunikation definieras som den strategiska hanteringen av interaktion. Detta innebär kommunikation mellan organisationens intressenter i en serie sammankopplade

dimensioner, inklusive intern ledningskommunikation och intern företagskommunikation (Levenshus & Lemon, 2017). Enligt Uwamahoro (2018) rör det även processen för drift, koordinering, kommunikation och samarbete som knyter funktionella områden till en enda organisation. Internkommunikationen blir på så sätt även de anställdas relation till och information om organisationens aktiviteter och utveckling.

### **3.7.2 Kommunikation inom organisationen**

Organisationskommunikation syftar på det sätt meddelanden och sociala interaktioner används för att skapa, bearbeta och hantera särskilda situationer. Meddelanden är de muntliga kommunikationer anställda använder för att skapa information, mening och förståelse av en situation. Anställda använder sociala interaktioner för att anpassa aktiviteter, leverera på tidigare samtal och bygga mål för framtida möten (Heide et al., 2012).

Interorganisatorisk kommunikation definieras som de strukturer och processer som skapas när meddelanden utbyts mellan organisationer och intressenter. Det innebär att information utbyts mellan två parter, antingen mellan personal i en organisation eller via offentlig kommunikation med en utomstående part (Redza et al., 2014).

Det är viktigt för en organisation att regelbundet kommunicera med intressenter för att skapa ömsesidig förståelse och bygga långsiktiga relationer med verksamhetens nyckelleverantörer. En stark relation med en sina leverantörer kan vara till nytta för en organisation på många sätt bland annat för att organisationen ska kunna uppnå sina mål (Oliver, 2004). Individerna måste då arbeta och integrera tillsammans för att nå sina gemensamma mål. De behöver kommunicera sina behov, idéer, planer och upplevelser för att lyckas (Ober, 2009).

### **3.8 Kommunikationskanaler**

Det är viktigt för organisationer att kommunicera med anställda genom ändamålsenliga kommunikationskanaler. Organisationen kan välja ansikte-mot-ansikte kommunikation eller

annan form av kommunikation. Ansikte-mot-ansikte utgör en dialog mellan två parter. Denna typ av kommunikation gör att personerna även kan lyssna och svara på avsändarens kroppsspråk och dennes icke-verbala kommunikation, kommunikationen kan även ske via elektroniskt exempelvis telefon eller via e-post (Nordin et al., 2014).

### **3.9 Extern kommunikation**

Extern kommunikation betyder informationsutbyte med en part utanför organisationen. I en organisation är extern kommunikation mycket känslig, både för organisationen och dess samarbetspartners (Michael W, 2004). Det är således viktigt för en organisation att utveckla en god miljö för extern kommunikation, så att verksamheten kan drivas på ett effektivt sätt och enkelt kan samverka med andra. Till utvecklingen av denna kommunikationsform är det framförallt viktigt att förbättra strukturen som används för att lösa problem som rör den externa kommunikationen (Cannon & Homburg, 2001).

Organisationer kommunicerar normalt externt via en bestämd process, ett schema för utbyte av information. Vanligtvis används skriftliga e-postmeddelanden för att kommunicera och att följa schemat är en av de viktigaste aspekterna i den externa kommunikationen och att följa schemat nödvändigt för att driva organisationen på ett effektivt sätt (Oliver, 2004).

Myndighetsstrukturen har också stor effekt på den externa kommunikationen. Tydliga uppdelningar bidrar till att avgöra vem som ska kommunicera med vem i en organisation (Michael W, 2004).

### **3.10 Faktorer som påverkar kommunikationen.**

Tid kan påverka de anställdas intresse för kommunikation. Om den anställda vet att kommunikationen kommer att vara tidskrävande finns det en risk att denna börjar tänka på andra saker och därför inte helt fokuserar på vad den andra personen säger. Å andra sidan, om det finns lite tid till förfogande kan meddelandet komprimeras men det kan innebära att all

information inte kan presenteras på ett förståeligt sätt (Jensen, 2015). Tid påverkar även den interna- och externa kommunikationen (Chmielecki, 2015). Ett exempel på en sådan situation är om chefen inte lyssnar på de anställda, vilket påverkar internkommunikationen negativt (Heide, 2005). En organisations inställning eller beteende gentemot intressenter, investerare, kunder och anställda är en annan viktig faktor som också påverkar kommunikationen. En god bild av organisationen och goda relationer mellan mottagare och avsändare är fördelaktigt (Bordia et al., 2004).

## **4. Empiri**

### **4.1 Kommunikation under Coronapandemin.**

I samband med intervjuerna har även ett antal problem kopplade till Coronapandemin identifierats. Först och främst påtalar verksamhetschefen för inköpsavdelningen att Coronapandemin har pressat inköpsavdelningen. Huvudleverantören har inte kunnat leverera material fullt ut och därför har inköpsavdelningen behövt köpa in skyddsmaterial och dylikt från flertal andra leverantörer. Detta har inneburit en stor mängd upphandlingar på kort tid för att försörja sjukhuset med skyddsmaterial. Trots det är leveranstiderna långa, mellan 10 och 30 dagar, och ibland ännu längre enligt verksamhetschefen. För att möta problemen görs fler direktupphandling, vilket innebär att inköpsavdelningen kontaktar leverantörer som sjukhuset inte redan har avtal med. Detta då kraven är mindre vid direktupphandlingar.

Verksamhetschefen exemplifierar detta genom att berätta att vid en vanlig upphandling, exempelvis med OneMed AB, har sjukhuset 30 dagar netto på sig att betala fakturan. När köpet istället skett via direktupphandling har parterna kunnat enas om att sjukhuset betalar inom fem dagar, att inga vitten ska förekomma och att leveranstiden inte är reglerad.

Många leverantörer köper produkter från Kina och först måste de betala innan produkterna börjar produceras. Detta medför att de har svårt att garantera leveranstider.

Verksamhetschefen lyfter fram att leveranstiderna varit ett extra särskilt stort problem under pandemin då det varit stor brist på skyddsutrustning samtidigt som behovet ökat kraftigt och fraktplan inte kunnat lämna Kina som tidigare.

Representanten för OneMed AB belyser i sin tur att företaget, i egenskap av leverantör, upplevt att många köpare valt att dra tillbaka sina förfrågningsunderlag under pandemin för att återkomma efter sommaren. Anledningen till det är att marknaden är rörlig och priset på många artiklar stigit på grund av högre efterfrågan under pandemin. Representanten lyfter

även fram att företagets kunder troligtvis inte haft tid att jobba med upphandlingar under perioden eftersom de haft annat att hantera relaterat till pandemin, vilket också påverkat. Företrädaren för Berendsen Textil Service AB påtalar att företaget har försökt att hålla upprätthålla verksamheten på bästa sätt. Företaget har bland annat startat nya avdelningar i kommuner och regioner för leverans av godsskydds och dylikt. Samtidigt har patientkläder och arbetskläder för vårdpersonal fortsatt att levererats under perioden. Dock har förändringar i organisationsstrukturerna ute på sjukhusen skapat utmaningar för företagen enligt företrädaren. Sjukhusen har bland annat centraliserat covid-avdelningar och det har inneburit andra materielbehov och nya tillfälliga avtal med sjukhus. Någonting positiv som pandemin ändå först med sig är att företaget vunnit ett stort kontrakt med Timrå kommun.

#### **4.2 Intern kommunikation på inköpsavdelningen på Gävle sjukhus.**

Ett vanligt kommunikationsmisstag vid upphandlingar är att upphandlare och referensgrupper missförstår varandra eller inköpsverksamheter. Ett exempel kan vara att när de utformar ett underlag tillsammans, skriver den ena parten någonting som tolkas på ett sätt av den ena parten och på ett annat sätt av den andra, enligt inköpschefen. Ett återkommande problem i den interna kommunikationen på Gävles sjukhus är att verksamheter ibland skickar fel personer till en referensgrupp. Det brukar ta sig uttryck i att de skickar en person som har tid just den dagen, men som saknar rätt kompetens. För upphandlingsenheten blir det då ett problem. Därför det är viktigt att ha rätt person med rätt kompetens på plats och som kan vara som ett stöd.

Upphandlingsenheten har visserligen inte mandat att bestämma vilka medarbetare som ska vara med i en referensgrupp men inköpsverksamheten har arbetet mycket med att få rätt person med rätt kompetens och mandat till referensgruppen under de senaste åren.

Följaktligen har problemet minskat enligt chefen för inköpsavdelningen.

### 4.3 Kommunikationen enligt leverantörer OneMed

Företrädaren för OneMed AB anser att sjukhuset uppskattar OneMed AB som sin leverantör, framför allt eftersom företaget jobbat nära inköpsavdelningen under Coronapandemin. Enligt informanten har dialogen varit tät mellan sjukhuset och företaget och båda parter har försökt hjälpa åt för att ta sig igenom situationen. Goda relationer och god kommunikation har således varit viktigt enligt OneMed AB.

Företrädaren för OneMed AB lyfter fram flera aspekter som är viktiga, utifrån ett leverantörsperspektiv, för att skapa en bra affärsmässig relation präglad av god kommunikation med sjukhuset i Gävle. Detta innefattar bland annat att som leverantör ha en partner hos kunden för dialog och för att kunna bolla tankar och idéer. Detta i syfte att förstå och förklara parternas behov, samt vad som fungerar och vad som behöver bli bättre i relationen. Företrädaren lyfter även fram att båda parter behöver ha en vilja att kommunicera med varandra och att de genom att boka möten avsätter tid för det. Ett tillägg från informanten är att det är centralt vid mötena att respektera den tilldelade tiden. Möten som tilldelats en halvtimme bör alltså inte dras ut till en timme.

Uppfattningen är att företaget har en god kommunikationskanal med inköpsavdelningen och arbetet fungerar väl, även om det varit mer arbete under pandemin än tidigare. Att kommunikationen lyckats beror på den nära kontakt som företaget haft med inköpsverksamheten. De har haft samtal med inköpsverksamheten flera gånger per vecka vilket är mer än förut och har resulterat i ett samarbete på ett bra sätt. Innan pandemin har företaget haft fysiska möten och även olika former av kommunikationen via e-post och telefon. Vidare pekar företrädaren på att parterna bör hjälpa varandra under inköpsprocessen för att skapa en bättre kommunikation. Inköpsverksamheten bör vara tydlig kring sina behov och krav gentemot OneMed AB och företaget behöver i sin tur förstå dessa och följa kraven som stipuleras i avtalen. OneMed AB behöver också vara noggranna och lyssna på kunden, samt

förstå hur deras verksamhet fungerar för att kunna erbjuda bästa möjliga hjälp enligt OneMed. Under Coronapandemin har efterfrågan på material varit hög från sjukvården och tillgången har inte alltid mött behovet. Intervjupersonen anser dock att arbetet ändå fungerat bra tack vare god kommunikation och ett nära samarbete med en av sjukhusets avtalscontroller. Att parterna varit raka och ärlig mot varandra lyfts fram som särskilt viktigt enligt OneMed.

#### **4.4 Kommunikationen enligt leverantörer Berendsen**

Även en företrädare för Berendsen textil service AB intervjuades. Företrädaren anser att företaget har en god relation med sjukhuset i Gävle och att verksamheterna jobbar mer som partner än som strikt kund-leverantör, även om den uppdelningen återfinns i det kommunikativa. Dock framhövdes att vägen dit varit krokig eftersom personalförändringar inom båda verksamheter medfört att relationsbyggandet behövt börja om många gånger. Att de arbetar som partner illustreras bland annat av olika specialtjänster.

Det goda samarbetet mellan parterna bygger på kommunikation enligt informant. Denna sker på olika sätt enligt representanten. Parterna har kontraktsmöten fyra gånger per år i syfte att gå igenom kontrakten. Avtalen följs då upp, frågor om avtalen ställs och parterna tar upp saker som inte fungerar bra, såsom leverans och andra problem. När fel eller problem uppstår tar de upp det på mötena och parterna försöker lösa problemen på ett gagnade sätt. Företaget håller även möten varje vecka med driftsledaren på Region Gävleborg och utför projekt med medarbetare på sjukhusen i regionen. Berendsen håller även kontakt genom uppföljningsmöten en gång i månaden och löpande e-post, telefon. Under pandemin har en stor del av kontakten skett via telefon enligt Berendsen.

Samarbetet och kommunikationen mellan Berendsen och dess kunder fungerar dock inte alltid smärtfritt enligt intervjupersonen. Ett problem som kan uppstå är att överenskommelser inte nedtecknats på ett klart och tydligt sätt, vilket kan orsaka problem längre fram. Problemet uppstår framför allt när det kommer in ny personal som tolkar avtalet annorlunda än



företrädarna. Att inte skriva ned överenskommelser kan också medföra svårigheter i kommunikationen med nya kunder som kanske vill veta och förstå vad överenskommelsen innebär. Detsamma gäller när avtalen skall förnyas. Det är även viktigt att Berendsen signerar och skriver under avtal och protokoll, samt kontrollerar dessa så att det inte blir en tolkningsfråga om innehållet i framtiden för att undvika problemet menar representanten. Företrädaren lyfter även fram att en del incidenter har skapat friktion mellan företaget och sjukhuset i Gävle. Mest påtagligt var när Berendsen behövde förklara och så till svars för hur ett huvudkontrakt som egentligen var värt 36 miljoner SEK kunde hamna på en slutkostnad om 53 miljoner SEK. Det visade sig finnas fler olika orsaker till att det blev så. Den ena orsak var att kunder betalar för svinn och detta är egentligen tvätt intäkt. Företagets system bygger på att Berendsen får betalt för varje tvätt som utförs och de vill därför ha tillbaka material som ska tvättas så snabbt som möjligt. Ligger tvätten ute för länge hos kunden kommer det innebära att kunden så småningom får betala för utebliven tvätt-intäkt. Det inträffar när kläderna inte kommit tillbaka inom fem veckor. Då varnar Berendsen genom att skicka ett meddelande om att vissa specifika plagg är försenade och att kunden om fem veckor kommer att få betala en ersättningskostnad för dessa. Efter 10 veckor tar företaget betalt och det har stuckit i ögonen på många kunder, förkunnar representanten som påtalar att många kunder anser att Berendsen ska leverera tillbaka plaggen och därför känt sig lurade. För att komma tillrätta med problematiken har Berendsen haft ett projekt tillsammans med hälsocentralerna för att kartlägga avdelningarnas beställningsmönster. På så sätt har parterna senare kunnat kartlägga när det inte gått jämt ut och när plaggen inte levererats tillbaka i tid.

Ett annan återkommande incident företrädaren tar upp och som denna framhäver påverkar samarbetet negativt är när sjukhuset i Gävle bestämmer sig för att de vill ha en annan kollektion än den de har beställt. Att kunden först efter att Berendsen köpt in produkterna vill ändra avtalet och ha en annan kollektion resulterar i ett högre pris för Berendsen. Företrädaren

anser att företaget måste jobba mer med dessa frågor gentemot kunderna för att få ned kostnaderna och etablera bättre samarbeten. Detta genom att förklara, hjälpa till och vara ute hos kunderna i syfte att visa hur de bör lägga beställningar och hur de bäst har omsättning i sina förråd.

Representanten är dock i huvudsak positiv till samarbetet och kommunikationen med inköpsavdelningarna, framför allt under det senaste halvåret. Detta beror till stor del på att pandemitiden har lett till att företaget och kunderna göra sitt yttersta för att hjälpas åt.

Tidigare problem med att personalförändringar lett till att olika personer tolkat kontrakt annorlunda ska tydligen ha minskat och företaget upplever själva att rapporteringen har blivit signifikant bättre de senaste månaderna tack vare att Regionen har ställt krav på att företaget löpande ska skicka statistik och rapporter.

Företrädaren framhäver att kommunikationen inte var dålig innan, men att den har blivit bättre och att känslan av partnerskap har ökat. Ett exempel som lyfts är att Berendsen sedan pandemin startade, levererat många vattenlösliga säckar till Regionen, en produkt som används internationellt för att ta hand om specialgods. Det har varit kris på att få tag på vattenlösliga säckar och därför har företaget dammsugit marknaden för att hjälpa Region Gävleborg att få tag på dessa. Samarbetet har också fungerat tack vare god kommunikation med Regionen och att Regionen varit tydlig med vad de vill ha och vad de behöver, enligt intervjupersonen på Berendsen.

#### **4.5 Inköpsprocessen och upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus.**

I studien har verksamhetschefen för inköpsavdelningen på Gävle sjukhus intervjuats för att få svar på frågor kring hur inköpsprocessen samt kommunikationen inom inköpsprocessen, ser ut på sjukhuset.

Inköpsprocessen på Gävle sjukhus innefattar olika delar som inköpsarbete, strategi, upphandling samt avtalsvård och delas in i tre nivåer. strategisk nivå, taktisk nivå och operativ nivå. Vid en upphandling deltar en upphandlare, en referensgrupp och ett antal andra personer som läkare och sjuksköterska. Exakt vilka och hur många som deltar i processen skiljer sig från upphandling till upphandling. Kommunikationen mellan personalen som deltar i upphandlingsprocesserna sker huvudsakligen genom möten.

Den första nivån är den strategiska delen vilken innehåller arbetet med avtalskontroll, vilket sker före upphandling av till exempel lokalvård, kost eller andra produkter. Enligt verksamhetschefen startar en upphandling med att verksamhetschefen, tillsammans med en referensgrupp och en eller flera upphandlare, diskuterar vilka produkter som behöver köpas in. En upphandlare tilldelas sedan vanligtvis ett uppdrag om att upphandla en produkt genom den årliga budgeten. Upphandlaren blir då kontaktperson för hela uppdraget. I ett nästa skede väljer verksamhetschefen och upphandlaren tillsammans ut personer inom verksamheten som skall delta i arbete med att ta fram en kravspecifikation, vilken i sin tur kommer att styra själva upphandling. Eftersom verksamheten lyder under LOU (Lagen om offentlig upphandling) produceras och publiceras ett underlag för anbud utifrån kravspecifikationen. Målet är att få in så många anbud som möjligt för att få en konkurrens som förhoppningsvis leder till lägre pris och bättre villkor. Eftersom inköpsavdelningen inte har all information om sina leverantörer skickas ett frågeformulär ut till tänkbara leverantörer. Leverantörerna får utifrån frågeformulären presentera vad de tänker leverera, vilket ger upphandlare på sjukhuset möjlighet att undersöka leverantörernas erbjudanden enligt inköpschefen.

Den taktiska nivån inleds: när svarstiden tagit slut och ett anbud väljs ut och accepteras.

Upphandlaren tar då kontakt med berörd verksamhet för att boka ett möte. Vid mötet förfinas detaljerna i avtalet och upphandlare går tillsammans med verksamheten igenom uppdraget.

När avtalet väl är färdigt vidarebefordras uppgifterna till e-handelsteamet, vilket tillsammans

med de ansvariga medarbetarna för avtalskontroll säkerställer att avtalet förs in i en e-handelsdatabas. Ibland sker upphandlingen på Gävle sjukhus elektroniskt, då kallas det enligt inköpschefen e-upphandling.

Operativa nivån som är sista stegen i inköpsprocessen. Ansvarig avtalscontroller säkerställer att avtalet följs av leverantören och att leverans sker i god tid. Medarbetare på inköpsavdelningen granskar också hur avtalet ser ut, hur leveransen fortlöper över åren och om någonting kan förbättras. Det utförs även en avtalskontroll som avtalscontrollern ansvarar för att följa upp leverantörerna under fyra års tid. Efter att fyra år har gått utvärderas leverantörerna för att få en inblick i hur det har gått och om något behöver förbättras eller om det finns andra problem som behöver tas upp.

Inköpschefen lyfter fram att kommunikation mellan upphandlare och leverantörer spelar roll. Ett vanligt kommunikationsmisstag vid upphandlingar är att upphandlare, referensgrupper och/eller leverantörer missförstår varandra. Exempelvis när underlaget utformas så skriver den ena parten någonting som tolkas på olika sätt av parterna. Nära dialog och ett öppet diskussionsklimat är således viktigt enligt inköpschefen.

För att nå ökad kunskap om upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus har en upphandlare på sjukhuset intervjuats. Det största upphandlingssegmentet på Gävle sjukhus är förbrukningsmaterial som omsätter 130 miljoner SEK per år. Vilka och hur många som deltar i en upphandlingsprocess skiljer sig åt. Vid stora upphandlingar deltar alla referensgrupper och antal personal från olika avdelningar. I samband med dessa köp kan därför mer än 50 personer från olika grupper delta.

Upphandlingsprocessen startar med att ett eller flera behov identifieras på en avdelning. Utifrån behoven skapas en lista över de produkter eller tjänster som behöver köpas in externt. Processen går sedan in i en strategisk fas som innebär att analyser, marknadsundersökningar och statistikinsamling görs för att skapa ett gediget underlag inför upphandlingen. När

upphandlaren tillsammans med en referensgrupp har fått information om vad och i vilken utsträckning en produkt behöver köpas in, påbörjas ett arbete med att ta fram en kravspecifikation. Enligt inköpschef skapas sedan ett uppdrag och ett anbudsdocument utifrån underlaget och kravspecifikationen. En annons över det som skall upphandlas skapas och publiceras digitalt så att leverantörer ska kunna lämna anbud. Efter annonseringens fas går upphandlingen vidare till utvärderingsprocessen – varpå upphandlingsenheten utvärderar leverantörerna och deras inkomna anbud. Därefter väljs en leverantör ut, som då kan anses ha vunnit upphandlingen.

I ett sista steg skriver sjukhuset ett avtal med leverantören. Inköpsavdelningen följer enligt upphandlaren de grundprinciper och lagar som styr alla offentliga upphandlingar genom hela upphandlingsprocessen. Eftersom upphandlingar får stora konsekvenser för sjukhusets verksamhet är det enligt upphandlaren viktigt att ha en tydlig struktur för all kommunikation så att risken för missförstånd minimeras

## **5. Analys och diskussion**

### **5.1 Kommunikation under pandemin**

När Coronapandemin bröt ut blev leveranser av skyddsmaterial en stor utmaning för hela marknaden. Detta berodde framför på grund av ett stort behov för sjukhus att använda skyddsmaterial för att skydda sina patienter och medarbetare. Andra varor och tjänster var inte heller lika tillgängliga som tidigare, men i och med den snabba utvecklingen av Coronapandemin var behov av skyddsmaterial särskilt stort.

Sjukhuset i Gävle jobbad intensivt med sina leverantörer och har även gjort direktupphandlingar med ett antal leverantörer för att säkra skyddsmaterial till sjukhuset. Kommunikationen mellan inköpsverksamheten och sjukhusets leverantörer har till följd av det intensiva samarbetet blivit signifikant bättre under pandemin. Kommunikationen var inte dålig innan men den förbättrades eftersom leverantörerna ville hjälpa Gävle sjukhus att rädda mänskor liv.

### **5.2 Intern kommunikation på inköpsavdelningen på Gävle sjukhus.**

Internkommunikationen på Gävle sjukhus kan ses ha en del brister. Bland annat har sjukhuset haft problem med referensgruppen, som består av olika personer från olika avdelningar, till följd av misstag i kommunikationen. Vid vissa tillfällen vid upphandlingar har upphandlare och referensgrupper missförstått varandra. Exempelvis på detta när de försökt utforma ett underlag tillsammans och ena parten skrivit någonting som tolkas på ett sätt av den ena parterna men på ett annat sätt av den andra. Detta problem kan bero på att kommunikationen inte skett på rätt sätt och lett till att leverantören missförstått underlaget. Enligt litteraturen kan tiden påverka anställdas intresse för kommunikation. Om den anställda vet att kommunikationen kommer ta tid finns det en risk att denna börjar tänka på andra saker och därför inte helt fokusera på vad den andra personen säger. Å andra sidan, om det finns lite tid

till förfogande kan meddelandet komprimeras så att all information inte presenteras på ett förståeligt sätt (Jensen, 2015). Dessa två problem inverkar negativt på internkommunikationen på sjukhuset.

### **5.3 Kommunikation med leverantörer**

Kommunikationen mellan parterna fungerar relativt väl. Mellan leverantörer och inköpsavdelning men inköpsavdelning skulle dock vilja ha mer tid för att skapa bättre kommunikation med sina leverantörer. Här kan den externa relationen parterna mellan spela en viktig roll i arbetet med att etablera en god extern kommunikation. Enligt leverantörerna kommunicerar inköpsverksamheten bra under upphandlingen, men något sämre efteråt. Detta kan tänkas bero på att Gävle sjukhus är otydliga kring sitt behov under avtalstiden, vilket medför att leverantörer missförstår deras krav och behov. Ett tydligt problem har skett med en leverantör är när sjukhuset beställt en kollektion kläder och att sedan ändrar sig när beställningen gjorts, vilket medför extra kostnader för leverantören. Därför borde inköpsavdelningen vara tydligt kring sina behov från början så att detta misstag inte sker igen. Enligt leverantörerna och inköpsavdelningen har kommunikationen mellan förbättrats under Coronapandemin och blivit mer effektiv. Detta beror på att leverantörer och inköpsavdelning har kommunicerat flera gånger per vecka via telefon för att hitta lösningar på de problem som uppstått till följd av pandemin. Behovet av att hålla distans medförde att det blev svårt att träffas fysiskt, vilket resulterat i att mer kommunikation skedd digitalt eller via telefon. Samtidigt ledde det till att parterna kommunicerade mer med varandra. Ett annat problem som inköpsavdelningen har är att den planerade tiden för möten med leverantörer inte respekteras. De måste också tänka på hur man använder tiden på ett effektivt sätt samt att inte dra över tiden. Organisationer spenderar en stor del av sin tid på extern kommunikation med leverantörer för att kunna säkerställa att varor och tjänster levereras till sjukhuset. Under pandemin har även större del av upphandlingarna skett som

direktupphandling. Kommunikationen har förbättrats på grund av behovet av effektivitet under de förhållanden som utövar press på inköpsavdelningen. Pandemin har också förändrat kommunikationsprocessen, då möten för upphandling sker via telefon eller via fysiska möten med två meter avstånd. Många möten och annan kommunikation har skett via Skype och Zoom.

#### **5.4 Inköpsprocessen och upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus.**

En inköpsavdelning ansvarar för att beställa de basmaterial som behövs. Inköpsverksamhetens uppgift är att regelbundet identifiera inköpsbehov, välja leverantör, komma fram till rätt pris, ordna kontrakt eller beställning och säkerställa att leveranserna går rätt till. Avdelningen kan delas in till taktiska, strategisk och operativ anskaffning. Den strategiska delen har till uppgift att välja leverantör, skapa långsiktiga avtal och ge leverantören långsiktig information. Den operativa delen har till syfte att identifiera anskaffningsbehovet, upprätta inköpsorder, överföra dem och se till att varor levereras i enlighet med avtalen (Jonsson & Mattsson, 2005).

Enligt Van Weele (2012) bör en verksamhet fastställa förväntad kvalitet och kvantitet av de varor samt tjänster som ska köpas in före upphandling. Inköpsverksamheten kan således ses agera i enlighet med detta. I analysen samlas även relevant information om leverantörer in och ett sonderingsarbete i syfte att hitta lämpliga leverantörer utförs. Detta kan anses vara relevant för att skapa sig goda förutsättningar för ett inköp. Inköpsverksamheten tar således, i detta steg, ansvar för att noggrant förbereda inköpet av de varor och tjänster som de ska köpa in. Detta är viktigt eftersom upphandlingsavdelningar alltid bör planera i förväg gällande mål, krav och spelregler. Genom sin innehållsrika analys säkerställer inköpsverksamheten således ett framgångsrikt resultat. Detta steg har påverkats av Coronapandemin. Visserligen har många nya leverantörer kontaktat chefen för inköpsavdelningen via e-post i hopp om att bli deras leverantör för skyddsmaterial och annan utrustning. Dock har många av leverantörerna sin



huvudleverantör, för många av sina produkter baserad i Kina, vilket har medfört svårigheter att säkerställa leveranser eftersom Kina varit ned stängt under pandemin.

Nästa steg i inköpsprocessen bör enligt Van Weele (2012) vara att välja rätt leverantör för uppgiften, samt att utveckla nödvändiga funktioner och processer för inköpet. Att välja och rangordna leverantörer utgör således en viktig del av inköpsverksamhetens arbete. Utifrån svaren i intervjuerna jobbar inköpsverksamheten intensivt med detta. Information om anbudsprocessen publiceras digital i syfte att skapa konkurrens mellan leverantörer. I litteraturen lyfts det fram som bidragande till att upphandlande verksamhet får bättre priser. I samband med valet av leverantörer strävar också inköpsverksamhet Regionerna efter att hitta rätt leverantörer och utveckla ett partnerskap med dessa för att i sin tur skapa bättre kundnöjdhet för slutanvändaren. Innan inköpsavdelning väljer sin leverantör skickas det därför ut ett antal frågor till de potentiella leverantörerna. På så sätt får Gävle sjukhus reda på mer om kandidaterna och det ger dem en chans att utveckla kommunikationen med sina tänkbara leverantörer innan de väljer ut vinnaren. Under pandemin blev vanligt upphandling till direktupphandling med leverantörer eftersom inköpsavdelning behövde säkerställa leverans av skydds material till sjukhuset.

Det tredje steget i inköpsprocessen innefattar förberedelser samt förhandling med leverantören i syfte att nå en överenskommelse och underteckna ett bindande avtal. Här kan en del svagheter i processen. En svaghet som framkom under intervjun är att det är en utmaning för upphandlingsprocessen att ha en god kommunikation med leverantörerna under anbudsprocessen. Detta är ett tydligt problem eftersom inköpsverksamheten påpekar nödvändigheten av att båda parter är tydliga med sina behov och att båda det finns en ömsesidig förståelse. Svagheten blir särskilt tydlig eftersom de intervjuade leverantörerna anser att det ibland sker misstag under upphandlingen eftersom inköpsverksamheten inte är explicit och rak kring sina behov. Under Coronapandemin har kommunikationen mellan

inköpsverksamheten och leverantörerna förändrats. Kommunikationen sker i högre grad via telefon. Detta beror bland annat på att parterna behövt hålla distans. Det visade även att kommunikationen via telefon fungerar snabbt och smidigt.

I det fjärde steget ingår uppföljning och bekräftande av order för att kunna fastställa leverans. Uppföljning och utvärdering innebär fastställande av anspråk, förnyelse av produkter samt utvärdering av leverantörer. På sjukhuset i Gävle finns en avtalscontroller vars uppgift är att följa upp leverantörer i upp till fyra år, beroende på upphandling. Är sjukhuset nöjt med avtalet fortsätter de med samma leverantör. De följer även upp hur leverantörer har skött sig under dessa år. Här bör Gävle sjukhus även ta upp hur kommunikationen fungerat samt misstag som har gjorts under åren och ge feedback på detta till sina leverantörer för att de ska kunna förbättra sig framtiden. Saknas feedback från inköpsverksamheten leder till att de fortsätter att ha problem med sina leverantörer. Under Coronapandemin har kommunikationen kopplat till detta steg ändrats något. Kommunikationen var inte dåligt innan, men eftersom pandemin är en helt ny situation för båda Gävle sjukhus och leverantörerna har kommunikationen och samarbetet utvecklats till det bättre. Inköpsprocessen på sjukhuset i Gävle fungerar likt den inköpsprocess som beskrivs i litteraturen. En skillnad utgörs av att inköpsverksamheten på sjukhuset utför mer jobb under det första steget av upphandlingen och att det innehåller fler detaljer än vad som beskrivs i litteraturen.

Skillnaden mellan upphandlings- och inköpsprocessen är att upphandling sker i mer detaljerade steg samt att upphandling ofta följer ett antal grundprinciper vid val av leverantör. Upphandlingsprocessen består enligt (Werling , 2012) av en serie steg som måste genomföras för att en organisation ska kunna uppnå bra resultat. För att kunna upphandla viktiga produkter eller tjänster är det därför nödvändigt att följa dessa steg. Vilka stegen är, vad de innebär och hur väl Gävle sjukhus följer dessa beskrivs nedan.

I förarbetsfasen beslutar den upphandlande myndigheten om en produkt ska köpas. Om en produkt ska köpas måste myndigheten genomföra en upphandling och annonsera via ett förhandsmeddelande. I regel utförs även en marknadskartläggning, vars syfte är att bestämma kriterier för inköpet och den efterföljande utvärderingen. Den upphandlande myndigheten undersöker bland annat hur andra upphandlande myndigheter har nått sitt förvärv och sin framgång i marknadskartläggningen (Werling, 2012).

Syftet med en upphandling är att anskaffa produkter samt material och tjänster som sjukhuset behöver i tid. Upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus startar med att ett eller flera behov identifieras av inköpsavdelning. Då inleds upphandlingsprocessen på ett systematiskt sätt. Upphandlare definierar upphandlingsbehoven och börjar leta efter nya konkurrenskraftiga leveranskällor samt utveckla budförhållanden och leverantörssamarbeten efter att ha fått inköpsuppgifter från inköpsavdelningen.

**I förfrågningsunderlagsfasen** förbereder avdelningen för inköp på den upphandlande myndigheten anbudsdokumenten i enlighet med EU-lagstiftning. Den upphandlande myndigheten måste också besvara en serie strategiska och taktiska frågor innan handlingarna utfärdas (Werling, 2012).

Förfrågningsunderlags fasen finns med i upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus.

Verksamheten förbereder i detta steg förfrågningsunderlagsfasen och fastställer de obligatoriska krav som ingår i anbudet. De fastställer även villkoren för att acceptera anbud, samt för att uppfylla de obligatoriska kraven och för utvärdering.

**I annonseringsfasen går:** den upphandlande myndigheten offentligt ut med sitt behov för att skapa en konkurrens av anbud. Leverantörerna anskaffar sig nödvändig information till sitt ansökningsdokument genom att begära dokumentet direkt från den upphandlande myndigheten eller genom att studera informationen i annonsen. Leverantörer ges även möjlighet att ställa frågor till myndigheten. Dessa frågor besvaras och svaren skickas till

berörda leverantörer. (Werling, 2012). Detta steg finns med i upphandlingsprocessen på sjukhuset i Gävle. Upphandlings- och inköpsverksamheten annonserar sitt behov för att skapa konkurrens och för att få det billigaste priset för produkterna. De skickar även iväg frågeformulär till potentiella leverantörer inför sitt val.

När sista svarsdagen passerat måste den upphandlande myndigheten ta fram anbuderna och påbörja bedömningen. Härmed inleds kontrollfasen. Den upphandlande myndigheten börjar granska anbudens överensstämmelse med tillämplig EU-lagstiftning. Upphandlaren avgör också om kontraktet uppfyller kraven i anbudsdocumentet (Werling, 2012). Detta steg finns med i upphandlingsprocessen på Gävle sjukhus. Upphandlarna bedömer de svar som de har fått från leverantörer för att vidare kunna välja den leverantör som har angivit lägsta pris. När alla anbud inkommit väljer upphandlaren vilken leverantör som vunnit upphandlingen utifrån svaren på frågeformuläret.

Utvärderingsfasen utförs även den på Gävle sjukhus. När alla anbud inkommit väljer inköpsverksamheten en leverantör. Leverantören som vinner upphandlingen bjuds in av verksamheten till möten på cirka två timmar där verksamhetens krav och behov samt leverantörens förväntningar går igenom.

**I överprövningsfasen** har leverantörer som anser sig ha missgynnats av tilldelningsbeslutet rätt att lämna in en begäran om omprövning till förvaltningsdomstolen (Werling, 2012). Här sker överprövning om leverantören anser att de ha missgynnats i upphandlingen. Detta kan bland annat bero på att leverantören inte är känd för Gävle sjukhus.

Upphandlingsprocessen har fungerat bra och utan problem för sjukhus i Gävle. Detta kan bero på avtalskontrollen, som har mest kontakt med leverantörerna och upphandlingsteamerna, och jobbar intensivt för att se till att upphandlingarna fungerar på ett systematiskt sätt. Under Coronapandemin har främst direktupphandlingar med ett antal leverantörer utförts för att

säkerställa köp av de material som saknas. Kommunikationen har främst skett via telefon men även via digitalt.

## **6. Slutsatsen.**

### **6.1 Hur fungerar kommunikationen intern och externt på en inköpsavdelning?**

Det bästa sättet för kommunikation är ansikte-mot-ansikte. Andra kanaler är via telefon, eller e-post. När meddelandet når den avsedda mottagaren, är det viktigaste hur kommunikationen tas emot och tolkas. Bra kommunikation kräver återkoppling mellan avsändare och mottagare.

På Gävle sjukhus sker upphandlingsmöten inför köp av material sker via fysiskt möte, vilket bör minimera antalet misstag mellan upphandlare, referensgrupp och leverantörer.

För att förbättra internkommunikationen på Gävle sjukhus bör en periodvis utveckling ske är en del organisationens övergripande utvecklingsarbete. Detta då processen är sammanlänkad med organisationens utveckling. Det är viktigt att ha en tydlig kommunikation på Gävle sjukhus för att kommunikation skall kunna gå åt båda hållen. Inköpsavdelningen behöver ha ett feedbacksystem med sin interna avdelning samt referensgruppen.

När det gäller externa kommunikationer tydlig kommunikation skulle ha lösa ett problem som tidigare uppstått mellan leverantör och sjukhuset i Gävle, där leverantörens huvudkontrakt som egentligen var värt 36 miljoner kunde kosta 53 miljoner till slut. Detta problem uppstår när tvätten ligger ute för länge hos kunden och innebär att kunden så småningom får betala för utebliven tvätt- intäkt. Därför bör Gävle sjukhus ha tydlig information när de kommunicerar med sina leverantörer eftersom otydlig information kan orsaka problem mellan leverantörer och inköpsavdelning. Det är viktigt också ha ett feedbacksystem med sina leverantörer.

Denna studie har visat att inköpsavdelningen är en viktig avdelning för Gävle sjukhus och att kommunikation är en betydande del i att fullgöra inköpsprocessen med goda resultat. Studien har även visat att intern och extern kommunikation har en viktig funktion för Gävle sjukhuset och att inköpsavdelning bör välja rätt kommunikationskanal när de kommunicerar internt med andra avdelning och externt med sina leverantörer.

## **6.2 Har kommunikationen förändrats under Coronapandemin?**

Studiens resultat visar att formen för kommunikation under inköpsprocessen inte har förändrats till det sämre. Samarbetet och kommunikationen mellan leverantörer och inköpsavdelning har under pandemin snarare ändrats från bra till mycket bättre. Detta beror på att båda parterna insett allvaret i situationen och gjort sitt yttersta för att hjälpa sjukhuset. Denna inställning grundar sig i att det inte finns tid för missförstånd mellan inköpsavdelning och leverantörer när människa liv är i fara, utan det gäller att säkerställa att det finns tillräckligt med skyddsmaterial för patienter och medarbetare.

## **6.3 Begränsningar.**

Studien är begränsad till Gävle sjukhus och dess leverantörer, samt till intervjuer med fyra personer. Studien genomfördes under en begränsad tid på 10 veckor. På grund av pandemin blev det svårt att kunna intervjua fler personer och därför blev det begränsat till 4 personer. Metoden för insamling var endast intervjun från Gävle sjukhus och leverantörer.

## **6.4 Framtida forskning**

En intressant vidareutveckling av studien hade varit att intervjua olika avdelningar på sjukhuset och intervjua avtalscontrollern, som har stor erfarenhet av kommunikationen med leverantörer. Det kan även vara intressant att komplettera studien med en enkätstudie. Det kan också vara intressant jämföra kommunikationen på Gävle sjukhus med andra sjukhus inom andra regioner samt även privata sjukhus och se hur deras kommunikationen förändrats under pandemin.

## Referenslist

- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Liber.
- Babbie, R. (2010). *The practice of social research*. Cengage Learning.
- Blomkvist, P., & Hallin, A. (2014). *Metod för teknologer. Examensarbete enligt 4-fasmodellen*. Studentlitteratur AB.
- Blomkvist, P., & Hallin, A. (2015). Method for engineering students: Degree projects using the 4-phase Model. Studentlitteratur AB.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.  
<https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Bovaird, T. (2006). Developing New Forms of Partnership With the 'Market' in the Procurement of Public Services. *Public Administration, Volume 84*, 81-102.
- Bryman, A. (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Bwana, F. O., Elijah, D. C. M., & Magoyi, E. N. (2014). effects of information communication technology on the procurement of pharmaceutical drugs in public hospitals in kenya: A case of kisii county. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(8), 89–113.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29–43.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519.
- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 23(2), 24–38.



- Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13–36.
- Cavinato, J. L. (1992). Evolving procurement organizations: Logistics implications. *Journal of Business Logistics*, 13(1), 27–45.
- Chmielecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. *Central European Management Journal*, 23(2), 24–38. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.139>
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Glerups utbildning.
- De Vries, J., & Huijsman, R. (2011). Supply chain management in health services: An overview. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(3), 159–165.
- Dynamic environment: A systematic adductive analysis referring to ramp-up management. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(4), 339–355.
- Fearon, H. E. (1988). Organizational Relationships in Purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(4), 2–12. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1988.tb00458.x>
- Gondal, U. H., & Shahbaz, M. (2012). Interdepartmental communication increases organizational performance keeping HRM as a mediating variable. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(6), 127–141.
- Givón, T. (1989). *Mind, code and context. Essays in pragmatics*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Halim, Z. (2010, January 9–10). *Literature Review and Future Directions in SCM Research* [Conference presentation]. Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Dhaka, Bangladesh.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.393.1227&rep=rep1&type=pdf>

- Harrison, A., & Van Hoek, R. I. (2008). *Logistics management and strategy: Competing through the supply chain*. Pearson Education.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Liber.
- Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Studentlitteratur AB.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Jansson, I. (2019, November 1). Över 480 operationer inställda på grund av materialbrist. *SVT Nyheter*. <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/over-480-operationer-installda-pa-grund-av-materialbrist>
- Jensen, M. (2015). *Interpersonell kommunikation*. Studentlitteratur AB.
- Jonsson, P., & Mattsson, S.-A. (2005). *Logistik: Läran om effektiva materialflöden*. Studentlitteratur AB.
- Jonsson, P., & Mattsson, S. A. (2011). *Logistik: Läran om effektiva materialflöden* (2 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori til praktik*. Studentlitteratur AB.
- Kakouris, A. P., Polychronopoulos, G., & Binioris, S. (2006). Outsourcing decisions and the purchasing process: A systems-oriented approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 708–729.
- Khera, I. P., & Benson, J. D. (1970). Communication and Industrial Purchasing Behavior. *Journal of Purchasing*, 6(2), 5–21. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1970.tb00142.x>

Konkurrensverket. (2020). *Upphandlingsreglerna: En introduktion*.

<https://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/informationsmaterial/upp-handlingsreglerna--en-introduktion.pdf>

Larson, P. D., & Kulchitsky, J. D. (2000). The use and impact of communication media in purchasing and supply management. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 29–39.

Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur AB.

Large, R. O. (2005). External communication behaviour of purchasers—effects on supplier management performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(1), 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.06.001>

Larson, P. D., & Kulchitsky, J. D. (2000). The use and impact of communication media in purchasing and supply management. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 29–39. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2000.tb00249.x>

Lee, D., & Newby, H. (1983). *The problem of sociology: An introduction to the discipline*. Psychology Press.

Levenshus, A., & Lemon, L. (2017). The minimized face of internal communication: An exploration of how public relations agency websites frame internal communication and its connection to social media. *Public Relations Journal*, 11(1), 1–18.

Lindahl Toftegaard, E. (2020). *Offentlig upphandling: LOU och upphandlingsprocessen*. Studentlitteratur AB.

Mällroth, N., & Rafiey, N. (2016). *Strategiskt inköp*. Studentlitteratur AB.

Mathew, J., John, J., & Kumar, S. (2013, May 2–6). *New trends in healthcare supply chain* [Conference presentation]. Annals of POMS Conference Proceedings. Denver, CO, United States.

[https://www.pomsmeetings.org/confproceedings/043/FullPapers/FullPaper\\_files/043-0259.pdf](https://www.pomsmeetings.org/confproceedings/043/FullPapers/FullPaper_files/043-0259.pdf)

- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W., & Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: Communications management in an oil and gas company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *109*, 1046–1058.
- O'Brien, J. (2014). Supplier relationship management: Att frigöra mervärden genom leverantörsbasen. Studentlitteratur AB.
- Ober, S. (2009). *Business communication* (7th ed.). Cengage South-Western.
- Oliver, S. (Ed.). (2004). *A Handbook of corporate communication and public relations*. Routledge.
- Presutti Jr, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: Creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, *32*(3), 219–226.
- Reddy, B. V., & Gupta, A. (2020). Importance of effective communication during COVID-19 infodemic. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, *9*(8), 3793–3796.  
[https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe\\_719\\_20](https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe_719_20)
- Redza, A., Nordin, S. M., Saad, S., & Wahab, H. (2014). Inter-organization communication management between organizations in a subsidized fertilizer market in Malaysia. *UMK Procedia*, *1*, 33–41.
- Shonubi, A. O., & Akintaro, A. A. (2016). The impact of effective communication on organizational performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, *3*(3). <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v3i3.01>
- Skärvad, P. H., & Bruzelius, L. H. (2017). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur AB.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2012). *Culture and public relations: Links and implications*. Routledge.

- Sundstrand, A. (2013). *Offentlig upphandling: En introduktion*. Studentlitteratur AB.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Psychology Press.
- Trost, J. (2010). Olika slag av intervjuer. In *Kvalitativa intervjuer* (4 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Upphandlingsmyndigheten. (2019). *Strategiskt inköpsarbete*.  
<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/organisera/strategiskt-inkopsarbete>
- Uwamahoro, A. (2018). Effects of supply chain integration on performance: An analysis of manufacturing firms in Rwanda. *East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management*, 3, 3–20.
- Van Weele, A. J., & Van Raaij, E. M. (2014). The future of purchasing and supply management research: About relevance and rigor. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 56–72.
- Veenvliet, H., van der Valk, W., & van Weele, A. (2012, April 1–4). *Sustainable hazardous substances management in the supply chain* [Conference presentation]. IPERSA 2012 Conference Proceedings. Naples, Italy.  
<https://research.tue.nl/en/publications/sustainable-hazardous-substances-management-in-the-supply-chain>
- Wells, R. B. (2011). *Weaver's model of communication and its implications*.  
[http://www.mrc.uidaho.edu/mrc/people/rwells/techdocs/Weavers Model of Communication and Its Implications.pdf](http://www.mrc.uidaho.edu/mrc/people/rwells/techdocs/Weavers%20Model%20of%20Communication%20and%20Its%20Implications.pdf)
- Weele, A.J.V. (2012). *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik*. (1. svenska utg.) Lund: Studentlitteratur.
- Werling, P. (2012). *Offentlig upphandling från A till Ö*. Liber.

Wilson, J. (2014). *Essentials of business research: A guide to doing your research project*.

Sage.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Liber.

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Studentlitteratur AB.

Zaumane, I. (2018). Internal communication challenges in 21st century organization:

Leadership perspective. *IJRDO-Journal of Business Management*, 4(2), 92–101.

# Bilagor 1

## Intervjufrågor Om Gävle sjukhus

1. Vad har du för huvudsakliga uppgifter. Vad jobbar du med?
2. Hur arbetar en verksamhetschef för inköpsavdelningen?
3. Vad köper ni för produkter?
4. Kan du beskriva er inköpsprocess?
5. Kan du beskriva organisationskultur?
6. Har ni en inköspolicy?
7. Upphandlingsprocess? Förklara.
8. Vad har ni för grundprinciper för offentlig upphandling?
9. Har ni ramavtal?

## Kommunikation med övriga avdelningar

1. Vilken kommunikation använder media med övriga avdelningar inför köpet?
2. Hur bedömer du den interna kommunikationen?
3. Vad tror du är det vanligaste misstaget ni gör med andra avdelningar?
4. Har du har bra intern kommunikation med andra avdelningar? Beskriv det.
5. Kommunicerar inköpsverksamheten på rätt sätt med övriga avdelningar?
6. Hur hanterar ni brist på kommunikation om det finns med övriga avdelningar?
7. Tror du att inköpsverksamheten samarbetar tillräckligt med andra avdelningar?
8. Får ni tillräckligt med information från andra avdelningar?
9. Hur många är inblandade i hela organisationen inför ett stort inköp?
10. Planerar du för ett stort inköp med tanke på den kris som pågår just nu?
11. Vad tycker ni fungerar bäst när ni kommunicerar med övriga avdelningar?
12. Vad fungerar bra i förhållande till kommunikation?

13. Vad kan förbättras i förhållande till andras avdelning kommunikation?

14. Vilka andra faktorer påverkar kommunikationen?

## **Leverantörer**

15. Har du lätt att få tag på leverantörer i denna kris?

16. Vilka är dina huvudleverantörer?

17. Hur bedömare du kommunikationen med leverantörer?

18. Vilket kommunikationssystem använder ni?

19. Har ni haft något misstag mellan dig och leverantörer som påverkade inköpet?

20. Från din kunskap, hur tror du att du kan förbättra kommunikationen med leverantörer?

21. Vilka är de största problemen som du just nu har med dina leverantörer? Varför?

22. Planerar du för ett stort inköp med tanken på denna kris som pågår just nu?

23. Vilka är de största problemen eller svårigheterna i samband med coronaviruset

24. Hur bedömer du kommunikationen med leverantörer?

25. Vilket kommunikationssystem använder ni?

26. Har ni haft något misstag mellan dig och leverantörer som påverkade inköpet?

27. Från din kunskap, hur tror du att du kan förbättra kommunikationen med leverantörer?

28. Vilka är de största problemen som du just nu har med dina leverantörer? Varför?

29. Vilka är de största problemen eller svårigheterna som ni har haft med leverantörer i coronavirus-tiden?

## **Intervju med leverantörer**

30. Vad har du för huvudroll?

31. Kan du berätta lite om OneMed?

32. Vilka produkter och tjänster erbjuder ni?

33. Hur många anställda har ni?



34. Var ligger huvudkontoret?
35. Säljer ni produkter och tjänster till utomlands eller bara i Sverige?
36. Hur ser eran organisationskultur ut? Hur många avdelningar har ni i företaget?

## **Inköpsavdelning**

37. Har du kunskap om inköpsavdelnings-rollen?
38. Tror du att inköpsavdelningen uppskattar sina leverantörer? På vilket sätt?
39. Tror du att inköpsavdelningen samarbetar tillräckligt med er? På vilket sätt?
40. Har ni haft anbud under Coronapandemin? Hur gick det?
41. Har ni haft någon felbeställning? Hur löste ni det?
42. Kommunicerar inköpsavdelningen med er på rätt sätt?
43. Har du upplevt att du hade svårt att kommunicera med någon på inköpsavdelningen?
44. Vilken kommunikations-media eller kanaler använder ni och hur går det under Coronapandemin?
45. Hur bedömer du kommunikationen med inköpsavdelningen?
46. Har ni haft något misstag mellan dig och inköpsavdelningen som påverkade inköpet?
47. Från din kunskap, hur tror du att du kan förbättra kommunikationen med inköpsavdelningen?
48. Vilka är de största problemen som ni haft med inköpsavdelningen? Varför?
49. Vilka är de största problemen eller svårigheterna som ni har haft med inköpsavdelningen i coronavirus-tiden? Vad hade ni utmaning och möjligheter?
50. Vilka faktorer påverkar kommunikationen med inköpsavdelningen?
51. Finns det någon rekommendation för att kommunikationen ska bli effektiv?