

Trender och aktuell forskning inom offentligt inköp

SOI Årskonferens 2025

8 april, Karlstad

Per Andersson
Katarina Arbin
Sven-Anders Stegare
Department of Marketing and Strategy
Stockholm School of Economics



INKÖP ÄR EN ETABLERAD FORSKNINGSDISCIPLIN SEDAN 1960-TALET

- **PhD** - Den första avhandlingen om inköp 1961 vid Michigan State University
- **JPSM** - Journal of Purchasing and Supply Management, en ledande akademiska inköpsjournal
- **JPP** – Journal of Public Procurement – fokus på offentligt inköp
- **IPSERA** – International Purchasing and Supply Education and Research Association – ledande inköpsforskningsorganisation
- **MTC** – Swedish Procurement Research Center – svenskt inköpsforskningscenter – mtcstiftelsen.se

IPSERA INKÖPSFORSKARKONFERENS 2025

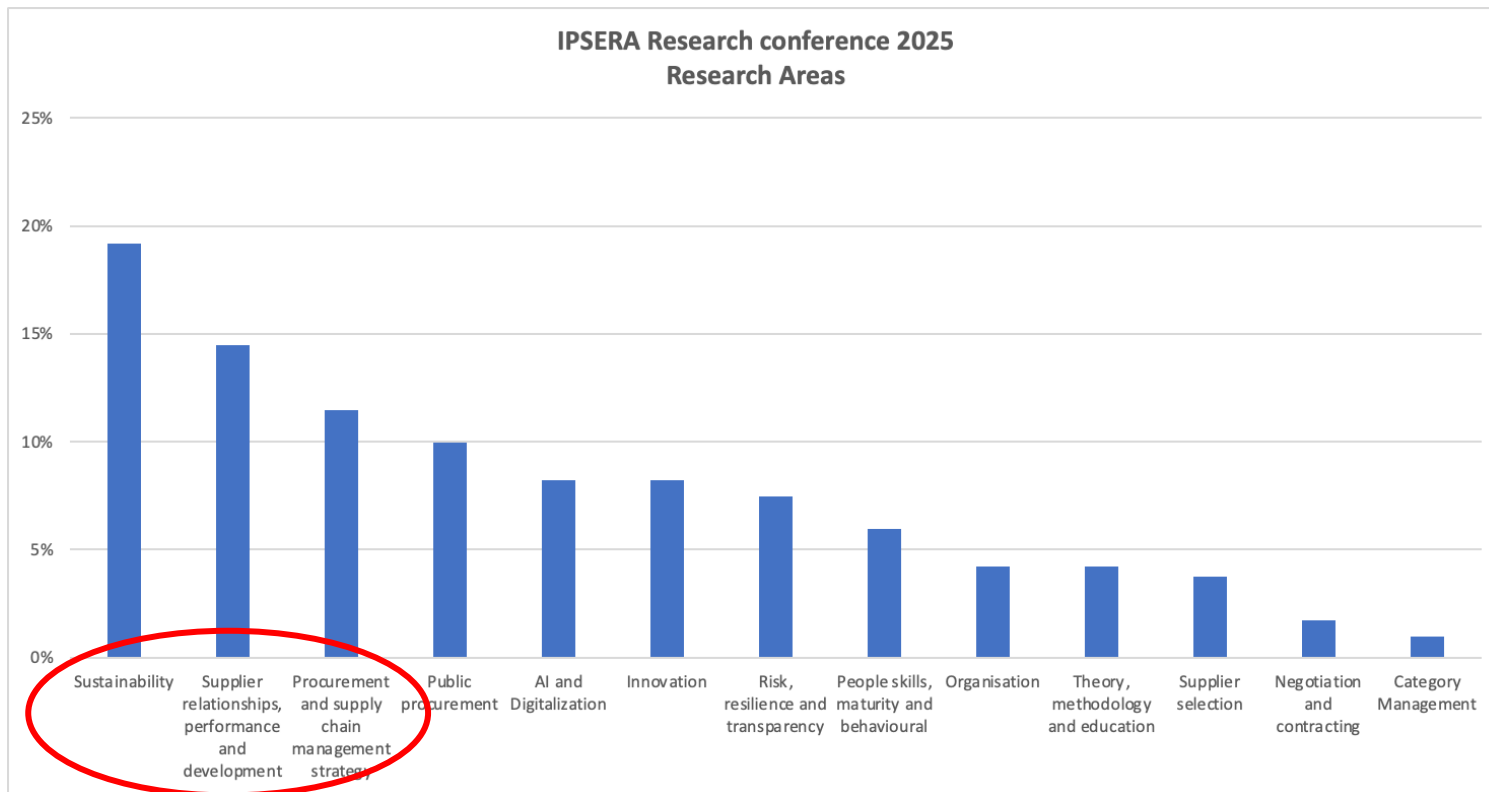
IPSERA 30 March - 2 April
Rotterdam 2025
Room for talent

A word cloud centered around procurement research themes. The words are arranged in a circular pattern, with larger words indicating higher frequency or importance. The colors of the words range from light blue to dark blue.

management
chains
sustainability
public
supplier
sustainable
role
perspective
circular
review
relationships
impact
framework
social
collaboration
innovation
intelligence
green
industry
challenges
food
sector
market
companies
networks
system
design
buyer-supplier
learning
buyer
economy
practices
performance
artificial
exploring
selection
integration
research
approach
digital
ai
data
resilience
case
governance
literature
risk
analysis
strategic
framework



IPSERA 2025 - 192 INKÖPSFORSKNINGSARTIKLAR



Source: IPSERA 2025 research conference

SENASTE FORSKNINGSPARTIKLAR INOM OFFENTLIGT INKÖP (JPP)

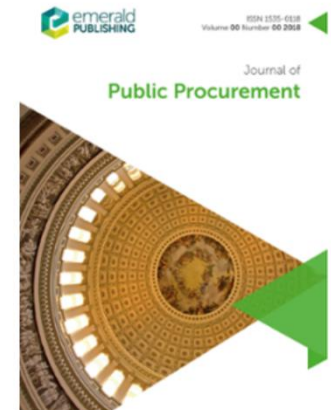
1. The effects of **social procurement** policy on companies in the **construction industry**: an international comparison of Australia and Scotland
2. **Advancing collaboration** toward green supplier selection: perspective of **green relational capital**
3. Assessing the **value of artificial intelligence (AI)** in governmental public procurement
4. **Mitigating risks** in public procurement

Sustainability

Collaboration

Digital

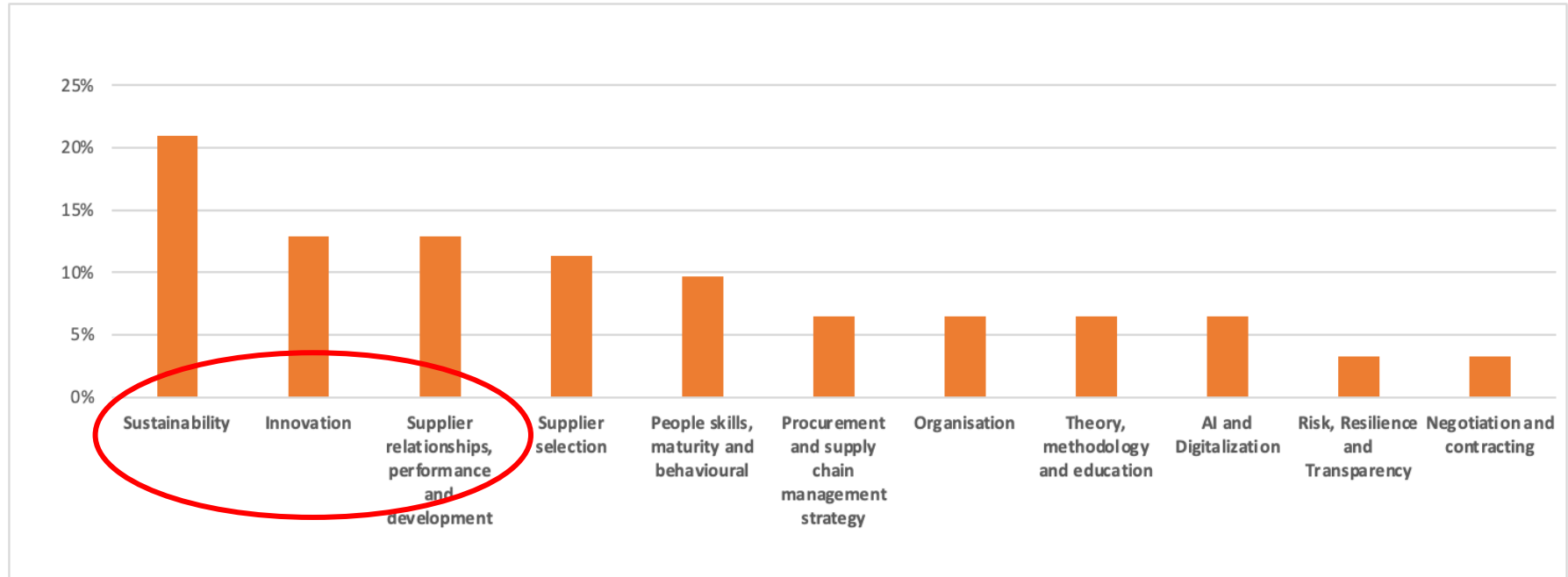
Risk



40 FORSKNINGSPARTIKLAR INOM OFFENTLIGT INKÖP JÄMFÖRT MED 23 ARTIKLAR 2024



FORSKNINGSOMRÅDEN INOM OFFENTLIGT INKÖP



OFFENTLIGT INKÖP SOM DRIVKRAFT FÖR FÖRÄNDRING OCH INNOVATION

1. Offentligt inköp som strategiskt verktyg

Offentligt inköp kan fungera som en motor för innovation och kapacitetsuppbyggnad vilket stärker förmågan att hantera komplexa samhällsutmaningar (Seker & Muller, 2023; OECD, 2017).

2. Röja hinder för modernisering

Stelbenta regelverk, resursbrist och bristande strategisk koppling till organisationens övergripande mål. (Schapper et al., 2006; Tassabehji & Moorhouse, 2008; Cousins et al., 2006).

3. Vikten av kompetensutveckling och samverkan

Investera i kompetensutveckling och stärkt samverkan med intressenter samt strategiska leverantörer. (OECD, 2024; Europeiska kommissionen, 2024).



KATARINA OCH PERS BILDER

Den offentliga affären som verktyg för marknadsutveckling: En förstudie (2024-25)



S-A om forskningen: inköps roll, leverantörs-samarbeten och kompetensutveckling

Trafikverkets utmaningar:

- Trafikverket beskriver i sin FoU-plan för 2023-2028 hur dess roll som samhällsutvecklare behöver vidgas att inkludera beställarrollen för utveckling av marknaden.
- Detta skifte behövs för att kunna göra beställarrollen förutsättningsskapande för samhällsutvecklarrollen.
- Beställarrollen och affären är idag ett underutnyttjade verktyg för att få innovationsbehov tillgodosedda genom marknaden och för att vara med att driva omställningen mot ett framtida hållbart samhälle.

Behov av ökad kunskap om hur upphandlingen och beställarrollen i Trafikverket kan förändras:

Trafikverket behöver ökad förståelse och kunskap om **hur beställarrollen skulle kunna förändras och bli mer innovations- och marknadsdrivande**, med målet att aktivt vara med och driva omställningen mot ett framtida hållbart samhälle.

Trafikverket har i sin analys konstaterat att man behöver ökad förståelse för **hur styrning, planering och samarbete ur ett systemsynsperspektiv och ett inköps-/affärsperspektiv behöver utformas**.

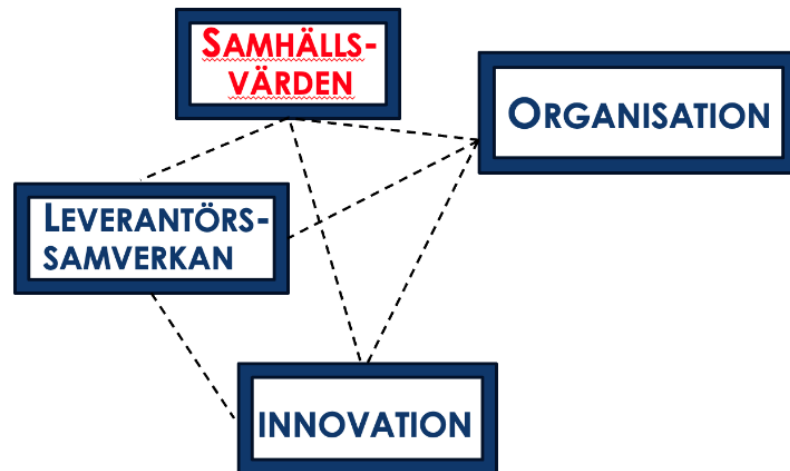
I fokus för förstudien är att lägga grunden för en ökad kunskap om **hur Trafikverket kan använda den samlade inköpsvolymen till att förflytta och förnya leverantörs-marknaderna** för att uppnå dessa långsiktiga mål.

Forskningsfrågor och fokus:

1. Hur ser **den historiska bakgrunden ut** till TRV:s nuvarande upphandlings principer; vilka självförstärkande mekanismer har utvecklats i organisationen, vilka stabila rutiner har skapats i upphandlingsprocesser och vilka inlåsningseffekter och orsaker till dessa kan identifieras?
2. Hur ser **den nuvarande organiseringen av upphandlingen ut sett ur ett antal identifierade, huvudberörda parter perspektiv** ("multi stakeholder perspective") Hur ser dessa parter på **möjligheterna, utmaningarna och hindren** när det gäller att förändra TRV:s nuvarande upphandling till att bli mer innovationsdriven och marknadsskapande?
3. Vilka **olika centrala handlingsalternativ** kan formuleras? Under dessa handlingsalternativ, vilka olika taktiker, strategier och verktyg kan identifieras för att förändra Trafikverkets upphandlingsverksamhet att bli mer innovations- och marknadsdrivande?

FYRA FRAMVÄXANDE TEMAN I INTERVJUerna:

- 1.Upphandling och innovation;** om kommunikation och kunskapsöverföring av nya idéer
- 2.Upphandling och leverantörsrelationer;** om kopplingar till "marknadsutveckling" och "systemsynsätt"
- 3.Upphandling och organisering;** om intern och extern organisering, kompetensfrågor och hantering av regelverk
- 4.Upphandling och värdeskapande;** om värden, värdeskapande och "samhällsnytta"



TEMA 1: UPPHANDLING OCH INNOVATION

UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER (EX)

Utmaningar

- Finns ambition för innovation initialt men försvinner i projektets genomförande. Mycket på grund av detaljerad regelstyrning.

“Trafikverket har väldigt höga ambitioner när man gör upphandlingen. Sen hamnar man i vardagen när man ska genomföra projektet. Trafikverket är ju väldigt regelstyrd med väldigt mycket krav på tekniska saker och ting. Att ifrågasätta dem, vilket många gånger innovation kräver, att man vågar ifrågasätta och hitta andra lösningar, då blir det ofta ett motstånd från Trafikverkets specialister.” Leverantör

- Leverantörer vågar inte ta initiativ till innovation då de riskerar vite om något går snett.

Möjligheter

- Öka frihetsgrad i projekt – enklare avstegshanteringsprocess.
- Flexibla, mer öppna kontrakt – den holländska studien.
- Öka positiva incitement – mer bonus/morot – mindre viten/piska.
- Ökad dialog med leverantörer har lyfts fram som en drivkraft för nya lösningar/ innovationer, liksom en tidig involvering av leverantör.

“Det var dialog med leverantörer som gjorde att vi såg att tekniken fanns och att det var möjligt att gå över till LED lampor.” TRV



TEMA 2: UPPHANDLING OCH LEVERANTÖRSRELATIONER

UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER (EX)

Utmaningar

- Förbättrade leverantörsrelationer på hög nivå har svårt att sippra ner i organisationen.
- Utmaning i att få rätt kompetens av sina leverantörer. Utmanande för leverantörer att få konsulter att ta uppdrag hos TRV.

"Leverantörerna sätter inte de bästa konsulterna i våra projekt, de bemannas ofta med juniorkonsulter." TRV

- TRV har utmaningar med att attrahera små- och medelstora företag – kravnivån står inte i proportion till vad man ska leverera.

Möjligheter

- Ökat fokus på kommunikation och change management internt TRV.
- Fortsätta det goda arbetet med leverantörsdialog (kategoribaserat). Leverantörsdag, mindre uppföljningsmöten digitalt med respektive entreprenör.
- Attrahera små och medelstora företag genom anpassade kravnivåer. Nu är kravnivån inte i proportion till vad de ska leverera.



TEMA 3: UPPHANDLING OCH ORGANISERING UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER (EX)

Utmaningar

- Inköp sent in i processen.
- Kompetens hos inköp. Finns flera erfarna och mycket kompetenta mer seniora inköpare, men också en del nyutexaminerade som upplevs "rädda för att göra fel" och som behöver bli bättre på att förstå leverantörernas affärsmodeller och drivkrafter.
- Oklarhet i hur goda erfarenheter tas omhand och kommuniceras vidare.

"Det finns bra saker som görs men det tenderar att stanna i projekten och runt omkring de människorna som har gjort det här Vi är inte tillräckligt bra på att använda oss av de erfarenheterna. " TRV

Möjligheter

- Inköp inkluderas tidigt i processer.
- Kompetensutveckling med fokus på inköp: utveckla inköpare i att i större utsträckning förstå leverantörens affär och vad som driver leverantören. Att ha en kontinuerlig dialog med marknaden för att förstå leverantörens affär och drivkrafter.
- En central kunskapsdatabas där goda erfarenheter kan samlas för bättre tillgänglighet.

"Inköp behöver bli bättre på att förstå affären och vad som driver en affär. Vad är viktigt för våra leverantörer och hur får vi deras bästa kunskap." TRV



TEMA 4: UPPHANDLING OCH VÄRDESKAPANDE, UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER (EX)

Utmaningar

- Stora variationer mellan projekt i vilken grad samhällsvärde diskuteras.
- Styrningsutmaningar, samhällsvärden tenderer att tappas bort längs vägen. Finns initialt med men ju närmare det operativa man kommer så försvinner det.
- Målkonflikt mellan olika samhällsvärden.

Möjligheter

- Åstadkomma en tydlig styrning genom hela processen
- Ökad kunskap om uppföljning, hur kan man följa upp i egna projekt och i leverantörskedjan /nätverket.
- Ökad kunskap om komplexiteten med att uppnå olika samhällsvärden samtidigt och hur att manövrera målkonflikter.



NÄSTA STEG I PROJEKTET OCH MED **SAMHÄLLSVÄRDEN**
(TEMA 4) I FOKUS:

VAD HAR REDAN NU FRAMKOMMIT I FÖRSTUDIEN?



ENVIRONMENTAL



SOCIAL



GOVERNANCE

SAMHÄLLSUTVECKLARROLLEN VS DEN RENODLADE BESTÄLLARROLLEN

- *Samhällsutvecklarrollen vs den Renodlade beställarrollen: Det finns spänningar mellan "samhällsutvecklarrollen" och den närvarande idén i TRV om "den renodlade beställarrollen". Med samverkan/nätverksagerande för att nå samhällsvärden i den första och armslängds avstånd för att "skapa förutsättningar för marknader och konkurrens" i den senare.*

SAMHÄLLSVÄRDEN OCH ANPASSNING AV MARKNADSSKAPANDE I OLIKA MARKNADSSTRUKTURER

- *Det finns spänningar i hanteringen av möjligheter och hinder att uppnå samhällsvärden och samhällseliga mål beroende på om upphandlingen och olika marknadsskapande praktiker sker via direkta eller indirekta (dvs via mellanhänder) relationer med leverantör. Hur upphandlingen hanterar kontrollen av samhällsvärden i dessa olika typer av marknadssituationer och hur praktiken ser ut att påverka olika marknadssituationer och marknadsstrukturer blir centralt.*

SAMHÄLLSVÄRDEN SOM GRUND FÖR ATT DRIVA OCH STYRA INNOVATION PÅ MARKNADER

- *Spänningar uppstår mellan samhällsvärden som drivkraft för upphandling, visioner och mål om innovation, och samtidigt behov av effektiv styrning och kontroll. Vilken roll har upphandlingen att i leverantörssamverkan och marknadsskapande processer hantera avvägningen mellan att både öppna upp för innovation (baserad på idéer om samhällsvärden) och att avgränsa, fokusera, styra och kontrollera samt följa upp projekt?*

SAMHÄLLSVÄRDEN OCH EXISTERANDE VS NYA KOMPETENS-BEHOV I UPPHANDLINGEN

- *Det finns spänningar mellan behov av både bred generalistkompetens för att förstå och driva upphandling med samhällsvärden som drivkraft och behov av specialistkompetens (ofta teknisk) för att kunna hantera komplexa upphandlingar.*

MTC Procurement Research Center

MTC Procurement Research Center

vision is to create a world-class, strategic procurement center of excellence that will enhance the understanding of and create n insights into the procurement field.

Non-profit procurement research center

Platform and meeting place for both national and international academics, practitioners, companies and other organizations

[Click Here](#)

Procurement research



The challenges that modern procurement is facing are many and the transformation effort in procurement that we can see today is the ground for our expanding procurement research. We see how sustainable procurement is becoming a critical issue and driver of change and how digital transformation creates drastic changes in procurement operations. Along with this we see an increased attention to supply chain risk management, a new spend cost focus, and an increased importance of procurement for the whole business. These transformation processes will be in focus of research and development o new knowledge in procurement. In this shift, MTC has the potential to become an important arena for knowledge transfer between procurement practice and research.

Professor Per Andersson at Stockholm School of Economics

RESEARCH AREAS

At MTC we have the ambition to monitor current research in the fields of procurement – private and public management. The aim is to support readers that want to learn about the latest research. This time we focus on profound effects on procurement and supply management; sustainability and the transition to a circular economy; secondly, the large impact of digitalization. This spans some of the wider themes under discussion in procur



Staffan Movin
MANAGING DIRECTOR

Phone: +46 70 210 74 95
Email: staffan.movin@mtcsstfelsen.se
[LinkedIn](#)



Katarina Arbin
ASSISTANT
PROFESSOR, GÄVLE
UNIVERSITY

Phone: +46 73 600 28 83
Email: katarina.arbin@hg.se
[LinkedIn](#)



Per Andersson
PROFESSOR, SSE

Phone: +46 70 825 12 16
Email: per.andersson@hhs.se
[LinkedIn](#)



Ala Arvidsson
ASSOCIATE
PROFESSOR,
CHALMERS
UNIVERSITY

Phone: +46 73 720 28 32
Email: ala.arvidsson@chalmers.se
[LinkedIn](#)



Mattias Hultheimer
FOUNDER, CEO OF
EFFSO GROUP AB

Phone: +46 70 894 43 00
Email: mattias.hultheimer@effso.se
[LinkedIn](#)



Hans Kjellberg
PROFESSOR, SSE

Phone: +46 70 863 33 56
Email: hans.kjellberg@hhs.se
[LinkedIn](#)



Sven-Anders Stegare



Tack!

Per Andersson
Katarina Arbin
Sven-Anders Stegare
Department of Marketing and Strategy
Stockholm School of Economics

