



Institutionen för ekonomi  
Kandidatuppsats 10P  
Industriell Ekonomi  
VT-2006

# **Relationsmarknadsföringens roll vid offentlig upphandling**

---

En fallstudie av ett litet företag i krisberedskapsbranschen

---

**Handledare:**

Nils-Gunnar Rudenstam

Leif Holmberg

**Författare:**

Erik Kulander

---

## Förord

Denna kandidatuppsats, vilken är genomförd under ekonomutbildningen Industriell Ekonomi vid Högskolan Kristianstad, hade inte varit möjlig utan ett antal personers stöd och hjälpsamhet.

Därför vill jag ta tillfället i akt och tacka personalen på det undersökta företaget, samt Anders Blomgren på företaget SEMS för värdefull information under arbetets gång.

Jag vill även tacka mina handledare Leif Holmberg och Nils-Gunnar Rudenstam vid Institutionen för Ekonomi för värdefulla synpunkter samt handledning under framställandet av denna rapport

---

Erik Kulander

---

## Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att analysera relationsmarknadsföringens roll vid offentlig upphandling. Den kommer även att försöka genomlys till viken grad en relationsmarknadsföringsstrategi är genomförbar, samt hur detta kan vidareutvecklas för att skapa konkurrensfördelar. För att uppfylla detta syfte har en fallstudie av företaget SWEDE (Swedish Emergency Disaster Equipment), vilket verkar inom ett nischsegment av sjukvårdssektorn, närmare bestämt akutsjukvård/sanering genomförts. Fallstudien har genom en kvalitativ metod med utgångspunkt i grunderna inom modern relationsmarknadsföring undersökt vilka problem, samt möjligheter ett företag på en marknad vilken kontrolleras av Lagen om offentlig upphandling ställs inför.

Vidare har andra teorier som stakeholder mapping varit en teoretisk grund för att identifiera viktiga aktörer och deras roll i den offentliga upphandlingsprocessen. De grundprinciper vilka Lagen om offentlig upphandling bygger på har presenterats och diskuterats ur fallföretagets synvinkel för att se hur de kan tänkas begränsa eller möjliggöra en framgångsrik relationsmarknadsföringsstrategi.

Utifrån de genomförda intervjuerna, vilka haft för avsikt att skapa en djupare förståelse för det studerade problemområdet, drar jag slutsatsen att fallföretaget strävar efter att använda sig av relationsmarknadsföring i den mån det är möjligt utan att bryta mot Lagen om offentlig upphandling, då detta riskerar att resultera i juridiska påföljder.

---

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Syfte och avgränsningar.....	7
1.5 Disposition.....	9
2. Metod.....	10
2.1 Bakgrund.....	10
2.2 Perspektiv.....	10
2.3 Vetenskapsteorier.....	11
2.4 Ansats.....	11
2.5 Undersökningssätt & Datainsamling.....	12
3. Teori.....	15
3.1 Teoriansats.....	15
3.2 Stakeholder mapping.....	15
3.3 Kunskapsföretaget.....	18
3.3.1 Kunskapsföretagets marknadsföring.....	18
3.3.2 Relationsmarknadsföring.....	19
3.3.3 Val av marknadsföringsstrategi.....	20
3.4 Relationer.....	21
3.4.1 Relationsportfölj.....	21
3.4.2 Megarelationer.....	22
4. Krishanteringssystem – produkter, tjänster och aktörer.....	23
4.1 Inledning.....	23
4.2 Koncept.....	23
4.2.1 Bakgrund.....	24
4.2.2 Produkterbudandet.....	25
4.3 Olika aktörers roller vid krishantering.....	28
4.3.1 Kommuners roll.....	28
4.3.2 Landstingens roll.....	29
4.3.3 Länsstyrelsens roll.....	29
4.3.4 Regeringens roll.....	30
4.4 Lagen om offentlig upphandling.....	31
4.5 Upphandlingsprocessen.....	33
5. Att marknadsföra krishanteringssystem.....	36
5.1 Inledning.....	36
5.2 Kunskapsföretaget SWEDE.....	36
5.2.1 SWEDE: s marknadsföring.....	36
5.2.2 Val av marknadsföringsstrategi.....	43
5.3 Stakeholder mapping.....	44
5.4 Relationsportföljen.....	46
5.4.1 Megarelationer.....	46
6. Slutsatser.....	49
6.1 Slutsatser.....	49
6.2 Förslag till fortsatta studier.....	50

---

7. Källförteckning.....	51
7.1 Publicerade källor.....	51
7.2 Elektroniska källor .....	51
7.3 Intervjuer .....	52

### **Figurförteckning**

<i>Figur 1. Stakeholder mapping, the power/interest matrix (Johnson, Scholes, 2002).....</i>	<i>16</i>
<i>Figur 2. Saneringskoncept .....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 3. Saneringsvagn.....</i>	<i>26</i>
<i>Figur 4. Saneringsvagn (2) .....</i>	<i>26</i>
<i>Figur 5. Tältkonfigurationer .....</i>	<i>26</i>
<i>Figur 6. Upphandlingsprocessen .....</i>	<i>35</i>
<i>Figur 7. Målgrupper .....</i>	<i>41</i>
<i>Figur 8. Stakeholder mapping (2), the power/interest matrix (Johnson, Scholes, 2002) .....</i>	<i>46</i>

---

# 1. Inledning

---

*Syftet med det här inledande kapitlet är att få läsaren insatt i problemområdet samt presentera dess problemformulering och syfte. Ur översiktssynpunkt kommer det avslutningsvis att presenteras en kort disposition av uppsatsens uppbyggnad, detta för att läsaren vid intresse skall kunna välja ut önskad del av uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Konkurrensen i dagens näringsliv har givit upphov till ett behov hos företagen att hitta alternativ till de traditionella konkurrensmedlen såsom lågt pris, tillgänglighet, etc. Detta gäller i synnerhet för mindre företag som ofta på grund av brist på resurser inte har möjlighet att mäta sig med större aktörer i fråga om produktionskapacitet och skalfördelar.

Ett alternativ för mindre företag är att satsa på nischprodukter med högt kunskapsinnehåll och ett starkt servicekoncept. Detta kräver en på många sätt annorlunda marknadsföringsstrategi där långsiktigt relationsskapande samt en stark företagskultur är några viktiga byggstenar.

## 1.2 Problemdiskussion

När lagen om offentlig upphandling (LOU) trädde i kraft 1994 förändrades radikalt förutsättningarna för många företag att göra affärer med den offentliga sektorn. Lagen, som grundar sig i ett antal EU-direktiv syftar till att öka konkurrensen vid offentliga upphandlingar och genom detta göra den offentliga sektorn till en effektivare och mer marknadsläk aktör.

På många sätt har lagen om offentlig upphandling reducerat kostnader för kommuner och landsting, speciellt när det gäller inköp av enklare varor och tjänster. När det gäller mer komplexa varor och tjänster blir situationen annorlunda. I nischmarknader har därför problem uppkommit på grund av bristfällig kommunikation mellan säljare, köpare och användare.

I övriga samhället är det numera nyckelord som; nära och långsiktiga kundrelationer, förståelse för kundens problem, gemensam problemlösning och lojalitet som ligger till grund för att skapa kvalitét och långsiktiga konkurrensfördelar när det gäller mer komplexa varor och

---

tjänster med ett högt kunskapsinnehåll. Det är dock just detta som lagen om offentlig upphandling syftar till att komma bort från.

Genom att förbjuda leverantörer som varit med och utformat upphandlingsunderlaget från att delta i budgivningen verkar lagen om offentlig upphandling slå undan benen för leverantörer till offentlig sektor för sådana varor som måste skapas i samarbete med slutanvändare utifrån en strävan att utveckla fördjupad förståelse för deras behov samt användarnas situation.

Finns det då utrymme för att bedriva framgångsrik relationsmarknadsföring inom ramen för offentlig upphandling av sådana komplexa produkter, och hur påverkas i sådana fall möjligheterna för denna?

I denna uppsats vill jag därför undersöka detta motsatsförhållande och genom en fallstudie av ett litet företags marknadsföring av kunskapsintensiva varor och tjänster utreda följande:

### **1.3 Problemformulering**

– *”Vad är relationsmarknadsföringens roll inom offentlig upphandling av varor och tjänster med ett högt kunskapsinnehåll”?*

### **1.4 Syfte och avgränsningar**

För att kunna svara på frågan ovan kommer jag att göra en studie av hur relationsmarknadsföringen kan tillämpas i relationer med olika intressenter inom den offentliga sektorn för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Avsikten är även att belysa de möjligheter och svårigheter som ett företag i denna speciella bransch ställs inför, samt att koppla dessa till existerande teori och dra slutsatser om hur en förändring av företagets relationsstrategi kan utformas.

Företaget i fråga agerar på en global marknad och har återförsäljare i många länder, en avgränsning i detta arbete är att i huvudsak undersöka företagets situation i Sverige. I många fall, speciellt inom EU, är problematiken som behandlas densamma eftersom det är EU -

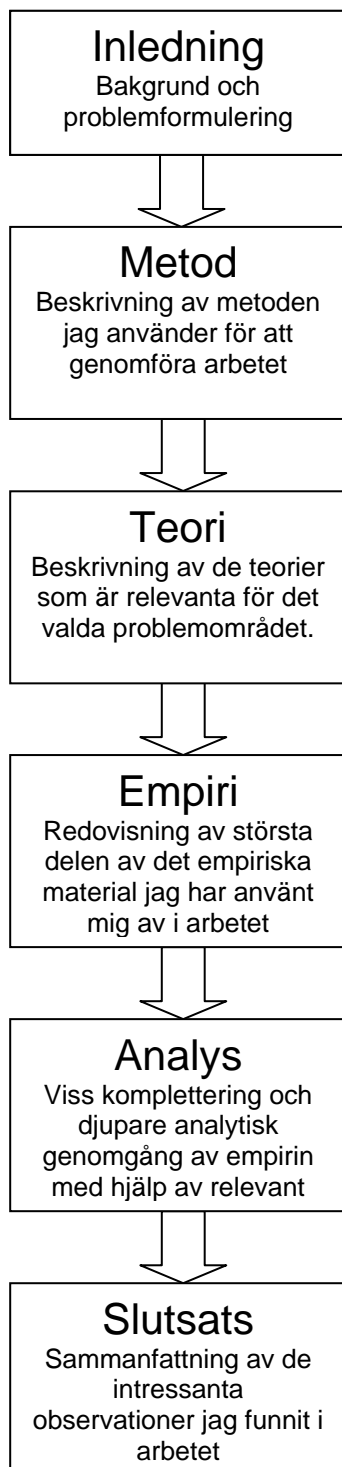
---

direktiv som ligger till grund för lagen om offentlig upphandling, och vissa exempel kommer att hämtas från situationen i andra EU-länder. Emellertid ser beslutsvägarna och den offentliga organisationen något annorlunda ut i andra länder varför jag har valt att begränsa den mer djupgående beskrivningen till den svenska marknaden.



---

## 1.5 Disposition



### **Kapitel 1: Inledning**

Meningen med det inledande kapitlet är att få läsaren insatt i omständigheterna kring problemdiskussion, problemformulering och syfte.

### **Kapitel 2: Metod**

I detta kapitel presenteras det vetenskapliga förhållnings- och tillvägagångssättet, olika vägval författaren har gjort samt hur insamling och bearbetning av data har gjorts och hur stor trovärdighet denna tillskrivs.

### **Kapitel 3: Teori**

I detta kapitel kommer att redogöras för de teorier och den forskning som representerar arbetets teoretiska referensram och utifrån vilken analysen byggs upp.

### **Kapitel 4: Krishanteringssystem**

Kapitlet beskriver de data som samlats in under arbetets gång, såväl primära som sekundära. Inledningsvis kommer att redogöras för fallföretagets bakgrund samt produkter för att senare övergå till en kartläggning av intressenter inom området.

### **Kapitel 5: Att marknadsföra krishanteringssystem**

I detta kapitel kompletteras och analyseras det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Samtidigt förs även en diskussion med författarens egna åsikter i samband med teori-empiri kopplingen.

### **Kapitel 6: Slutsats**

Här sammanfattas slutligen det som arbetet lett fram till genom analysen och diskussionen. Här besvaras även problemformuleringen och författarens slutsatser presenteras.

---

## 2. Metod

---

*I metodkapitlet presenteras och diskuteras de metodval och tillvägagångssätt som använts i undersökningen. Detta för att läsaren själv ska kunna ha möjlighet att göra en bedömning av dessa. Avslutningsvis görs en bedömning av de olika källornas tillförlitlighet samt eventuella förbättringar i källkritik och metodkritik.*

---

### 2.1 Bakgrund

I den förberedande fasen av mitt uppsatsskrivande tog jag kontakt med VD: n på det berörda sjukvårdsföretaget. Syftet med dessa diskussioner var att undersöka om det fanns möjligheter för mig att skriva ett examensarbete om hur företaget utformar sina relationsstrategier gentemot kunderna. Eftersom jag tidigare jobbat på företaget visste jag att det var ett problematiskt område för företaget. Diskussionerna resulterade i att vi i samråd fastslog att jag skulle försöka inrikta mitt arbete på var problemet med att utveckla relationer till kunderna låg.

Diskussionerna ledde även till att jag fick tillgång till viktigt underlag för vidare studier. För att lättare kunna se vari problem inom det önskade området låg inleddes litteraturstudier av andra forskares redan publicerade skrifter. Ämnet presenterades för mina handledare och efter vidare diskussioner med dessa framkom det en intressant vinkel att analysera företaget utifrån.

### 2.2 Perspektiv

För att i enlighet med syftet för arbetet undersöka relationsmarknadsföringens roll vid offentlig upphandling av komplexa varor och tjänster har jag valt att utgå ifrån säljföretagets perspektiv. Jag ämnar därmed försöka skapa en djupare förståelse för hur upphandlingsprocessen för sådana produkter ser ut och hur en framgångsrik relationsmarknadsföringsstrategi kan öka ett företags chanser på en sådan speciell nischmarknad.

---

## 2.3 Vetenskapsteorier

När man skriver ett arbete är det ofrånkomligt att fundera över hur de metoder man väljer för datainsamling och den vetenskapliga utgångspunkten påverkar slutresultatet av arbetet. När man diskuterar metodval brukar man därför börja från den lägsta nivån och diskutera vilken vetenskaplig ståndpunkt man har utgått ifrån. En forskare har en mängd vetenskapsteoretiska utgångspunkter att välja bland, här har jag dock för avsikt att begränsa mig till att beskriva två klassiska; Hermeneutiken och Positivismen.

Den positivistiska utgångspunkten kan sägas ligga nära naturvetenskapen och bygger på kunskap som skapas från logisk härledning och observationer. Rationalitet är inom positivismen en förutsättning för att skapa kunskap. All kunskap skall således vara förankrad i teorier samt vara empiriskt prövbara. "Mjuka" fenomen som känslor och upplevelser ryms därför inte inom positivismens definition av vetenskap.

Hermeneutiken härstammar från teorier om bibeltolkning och kan sägas vara positivismens motpol (Patel & Davidsson, 1994). Här är det innebörden av händelser och mänskliga handlingar som står i centrum, och forskaren har här en mer engagerad och subjektiv roll i tolkningen av observationerna. Alvesson & Sköldberg (1994) förtydligar detta med hjälp av sitt resonemang om den hermeneutiska cirkeln - en del kan endast förstås om den sätts i relation till helheten och helheten kan endast förstås ur delarna.

Målet med denna uppsats kan sägas vara baserad på den hermeneutiska vetenskapsteoriens grunder. Det jag vill göra är att skapa en djupare förståelse för det observerade snarare än att påvisa kausala samband.

## 2.4 Ansats

Ansatsens uppgift är att på en övergripande nivå förklara hur datamaterialet har insamlats, samt på vilket sätt detta material skall tolkas och man kan alltså säga att ansatsen beskriver relationen mellan empirin och teorin. Det finns i grunden två förklarings- och förståelseansatser, den induktiva och den deduktiva.

---

Förenklat kan den induktiva ansatsen sägas utgå ifrån en empirisk observation och därifrån skapa teori. Empirin står här i centrum och slutsatser dras utifrån observationerna och generaliseras för att beskriva andra liknande fenomen. Styrkan i denna ansas ligger i att forskaren, i bästa fall, saknar förutfattade meningar och förhoppningar om resultaten, det vill säga, forskaren selekterar inte bland observationerna.

Den deduktiva ansatsen utgår ifrån teorin för att sedan studera empirin. Generella hypoteser eller regler testas genom att appliceras på empiriskt observationsmateriel, man försöker med andra ord förklara det observerade med utgångspunkt i teorierna. Man testar hur väl de på förhand uppsatta förväntningarna stämmer med de verkliga observationerna.

Emellertid finns det kritik mot båda ovanstående ansatser. Alvesson & Sköldberg (1994) menar att den induktiva ansatsen genom sin generalisering utelämnar avvikande observationer och därmed endast undersöker ytstrukturen. Dessutom är det ofta rent av omöjligt att samla in all information och att en ofrivillig selektion alltså sker. Den deduktiva ansatsens svaghet ligger i att den endast konstaterar de bakomliggande orsakerna istället för att förklara dem samt att det i den deduktiva ansatsen finns en risk att forskaren väljer ut resultat som överensstämmer med de teorier han eller hon utgick ifrån.

I detta arbete har teorier om intressentanalys och relationsmarknadsföring legat till grund för den empiriska datainsamlingen. Teorierna har även varit utgångspunkten för analysarbetet och ansatsen bör alltså klassas som deduktiv. Dock vore det svårt att argumentera för att teorierna inte är valda utifrån det fenomen som arbetet syftar till att undersöka. De teoretiska grunderna för detta arbete är ibland ganska snäva, och naturligtvis är det ingen slump att dessa är av central betydelse för just det företag som undersöks. I den bemärkelsen är det svårt att definiera om utgångspunkten från början var empiri, i form av tidigare kunskap, eller teori.

## **2.5 Undersökningssätt & Datainsamling**

Syftet med arbetet är att gå på djupet och studera hur relationsmarknadsföringen och dess verktyg kan användas för att skapa konkurrensfördelar i en offentlig upphandling. I denna uppsats har jag därför använt mig av en kvalitativ metod vid insamlandet av data, eftersom

---

den syftar till att skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras, till skillnad från den kvantitativa ansatsen som syftar till att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen. (Andersen, 1998). Den kvalitativa metoden brukar även betraktas som den att föredra när man vill få förståelse för ett fenomen eller en situation ur respondentens perspektiv (Bryman & Bell 2005), vilket är det perspektiv som jag valt som utgångspunkt för arbetet.

För att nå en djupare förståelse för den relativt komplexa inköps- och beslutsprocess som ligger bakom en offentlig upphandling, samt relationsmarknadsföringens roll i denna beslöt jag mig för att det undersökningssätt som passade bäst för arbetets syfte var en fallstudie. En fallstudie gör det möjligt att gå på djupet i undersökningen av ett fenomen och ger en hög grad av förståelse samt en helhetsbild av det undersökta objektet eller organisationen då den mäter få observationsenheter, men många variabler (Andersen 1998).

Man brukar dela in den insamlade informationen i primär- och sekundärdata. Primärdata kan sägas vara den information som författaren får från egna observationer, enkäter och intervjuer, det vill säga sådan information som inte tidigare varit publicerad eller dokumenterad. Primärdata insamlas alltså specifikt för forskarens ändamål. Sekundärdata består oftast i artiklar, böcker, statistik och andra publicerade källor som forskaren anser vara relevant för sitt arbete.

I denna uppsats har jag valt att använda mig av primärdata insamlad genom en serie intervjuer med beslutsfattare på företaget som är målet för fallstudien samt en person med lång erfarenhet av offentliga upphandlingar av komplexa system. Utöver detta samlades sekundärdata i form av litteratur, artiklar, lagtexter, Internet och andra publicerade källor in. Då jag inte hittat några källor till information om just det behandlade ämnet, bidrar sekundärdata främst till att ”måla upp” bilden av den offentliga upphandlingsprocessen och dess aktörer, beslutsfattare och regler, medan primärdatan främst behandlar fallstudieföretagets relationer med de olika aktörerna.

De intervjuer som genomfördes var så kallade ”öppna” intervjuer med frågor där respondenten fritt fick utveckla sina svar och där forskaren ej var bunden till någon viss

---

uppsättning av frågor eller ordning i vilken dessa skulle ställas. Detta för att kunna få svar som var så uttömmande som möjligt samt för att få en djupare insikt i de mer personliga åsikterna hos respondenterna.

---

## 3. Teori

---

*I detta kapitel kommer att redogöras för de teorier som använts som hjälpmedel vid analysen.*

---

### 3.1 Teoriansats

Nedan kommer att redovisas en övergripande bild av de teorier vilka jag anser vara av största vikt för det undersökta problemområdet. Presentationen kommer inledningsvis att innehålla teorier som *stakeholder mapping* och *power/interest matrix*, för att identifiera de viktigaste aktörerna för det undersökta säljföretaget, för att sedan övergå i en distinktion mellan det traditionella företaget och kunskapsföretaget genom en definition av det sistnämnda. Sedan de viktigaste intressenterna blivit kartlagda har teorier kring marknadsmixen kontra relationsmarknadsföring redovisats för att få en bild av vilket marknadsföringssätt som är lämpligast under givna förutsättningar. Slutligen framförs den relationsportfölj jag anser stämma bäst in på det undersökta fallföretaget.

### 3.2 Stakeholder mapping

För att definiera vilka intressenter som är viktigast att marknadsföra sig mot kommer en intressentanalys att genomföras på de olika aktörerna inom upphandlingsförfarandet. Här följer en kort presentation av grunderna inom intressentanalys:

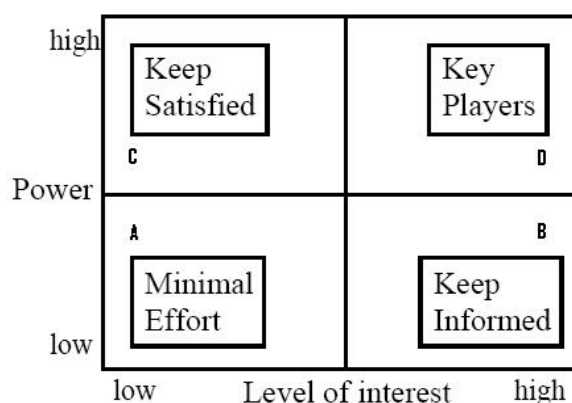
Vid en intressentanalys brukar man analysera intressenternas makt, i bemärkelsen av deras förmåga att påverka personer och utvecklingen, samt till vilken grad de utövar denna. Enligt (Johnson och Scholes, 2002) identifieras intressenters förväntningar och makt, samt skapas en förståelse för politiska prioriteringar via en kartläggning. Vidare påvisar författarna att kartläggningen understryker vikten av två sakfrågor:

- Hur stort intresse varje enskild intressentgrupp har i att pränta in sina förväntningar i organisationens syften och val av strategier
- Om de har resurser att klara detta, vilket har att göra med intressentgruppernas makt

---

## Power/Interest matrix

Makt/Intressent matrisen är ett viktigt verktyg vid utvärderingen av en särskild intressents förväntningar samt dennes inverkan på en speciell strategi. Med hjälp av detta verktyg kan en verksamhet/organisation erhålla värdefull information om hur hantering av en särskild intressent eller intressentgrupp skall ske. Dessutom kan denna matris ge indikationer om vissa beslut kommer att möta stöd eller motstånd, vilket enligt (Bengtsson, Nygaard, 2002) bottnar i ett av tre förhållanden: 1) intressenters kontroll över nyckelresurser i förhållande till verksamheten; 2) intressenters relativa maktbas i förhållande till verksamheten; 3) intressenters inställning till att ingå i koalitioner med verksamheten eller andra aktörer, samt vilka intressenter eller intressentgrupper som kommer att behöva innefattas i beslutsprocessen.



Figur 1. Stakeholder mapping, the power/interest matrix (Johnson, Scholes, 2002)

Intressentgrupp A är den marginelle intressenten, då gruppen varken har ett högt egenintresse i verksamhetens planer eller har resurser att påverka dessa. Det är emellertid viktigt att denna grupp inte glöms bort och därmed informeras i vissa fall, då de har möjligheter att mobilisera en större potential för att hota verksamheten (Bengtsson, Nygaard, 2002). Dock bör det från företagets/organisationens sida inte föreligga alltför stora ansträngningar mot dessa intressenter.

Intressentgrupp B är den mest fördelaktige intressenten för verksamheten på grund av sitt höga intresse i verksamheten samt sina begränsade medel att påverka beslut. Trots deras begränsade resurser kan dessa intressenter vara värdefulla bundsförvanter vid viktiga beslut.



---

Därmed bör dessa intressenter engageras och integreras ytterligare i företags/organisationens planering för att kunna dra största möjliga nytta av deras positiva inställning. (Bengtsson, Nygaard, 2002). Genom att på detta sätt integrera intressenterna i företags verksamhet blir föreställningen om att deras bidrag till verksamheten motsvarar deras belöning aktuell.

Intressentgrupp C är den intressentgrupp som är svårast att konsekvensvärdera, eftersom den har intresse av att samarbeta samtidigt som den är i en resursposition som kan hota företags existens. Detta kan tolkas som att den finns ”mitt emellan”. Vanliga aktörer inom denna grupp är institutionella intressentgrupper, vilka för det mesta agerar passivt och visar lågt intresse i företags angelägenheter. Trots detta kan gruppen när dess intressen inte tas på allvar få en avgörande betydelse för företags tänkta strategier. Därmed är en lämplig strategi att analysera deras potentiella intentioner och reaktioner samt samarbeta med dessa intressenter så att de inte tappar intresset och förvandlas till intressentgrupp D (som förklaras nedan). (Bengtsson, Nygaard, 2002).

Intressentgrupp D brukar falla i kategorin ”key players” och har avgörande betydelse för företags tänkta strategier. (Johnson, Scholes, 2002). Detta för att intressentgruppen befinner sig i en resursposition med visst intresse i organisationens verksamhet samt stor makt att påverka. Den lämpligaste strategin blir därför att involvera dessa intressenter i alla avgörande beslut.

Med hjälp av stakeholder mapping samt the power/interest matrix är det möjligt att erhålla bättre förståelse i följande frågor:

- Rekommendationer för skapande av relationer med en viss intressent
- Identifikation av anhängare och motståndare till en viss strategi
- Eventuell omplacering av intressenter
- Mått på hur man kan behålla intressenter i gynnsamma positioner

Denna information kan hjälpa en organisation att jämföra den faktiska intressenten med en mer gynnsam intressent, vilket tillåter avslöjande avvikelser. Det är vidare grunden för att

---

hitta vägar till att omplacera en särskild intressent. Dessutom blir det exempelvis möjligt att påverka en intressents uppfattning genom att tidigt integrera denne i verksamheten för att finna en lösning som gynnar båda parter. Påverkan från en stödjande grupp kan ökas genom att integrera dennes representanter i projektgrupper och planeringskommiteér. Ytterligare kan denna analys generera information om det är nödvändigt att dela upp stora intressent grupper i mindre undergrupper. Dessa undergrupper kan därefter behandlas olika beroende på deras individuella intressen och på detta sätt erhålla deras stöd. Den typen av strategi tillåter skapandet av nya allianser och skifte av makt. All påverkan på intressenter skall givetvis falla inom de rättsliga och etiska begränsningarna.

### **3.3 Kunskapsföretaget**

Utmärkande för ett kunskapsföretag är att använda sig av kvalificerad problemlösning på problem där kunden inte anser sig själv äga tillräcklig kunskap (Axelsson, 1996). Kunskapsföretagets viktigaste beståndsdelar blir på detta sätt medarbetarnas specifika kunskap samt kompetens, vilket i sin tur medför att företagets huvudsakliga värde blir det värde dess medarbetare kan skapa hos kunden. Detta är ett sätt för företag att skilja sig från de traditionella företagens interna värdeskapande och standardiserade produktion till att låta kunden vara medproducent. (Sveiby, 1991). På detta sätt kan kunskapen anpassas till varje specifik kund och rådgivning samt utbildning blir en process i vilken medarbetare och kund samarbetar mot ett gemensamt mål. Kännetecknet för kunskapsföretaget är kundens centrala roll i produktionen. Även vid en jämförelse med de traditionella serviceföretagen, där man ämnar avlasta kunden, kan man bland kunskapsföretagen se en trend att vilja vidareförädla sina kunders kunskap. Detta nära samarbete med kunden resulterar i specifika lösningar för varje enskild kund, baserade på dennes behov och problem. Slutligen har kommunikationen mellan medarbetare och kund syftet att erbjuda ett större värdeinnehåll (Sveiby, 1991).

#### **3.3.1 Kunskapsföretagets marknadsföring**

I en ständigt föränderlig värld har utvecklingen gått mot att lägga mer vikt vid marknadsföring av kunskapsföretag än vad som tidigare varit nödvändigt. Denna utveckling beror enligt Kotler (2002), dels på det ökade informationsflödet via informationsteknologin,

---

dels den hårdnande konkurrensen och ökande kunskapen hos kunderna samt att branschgränserna håller på att försvinna. Vidare hävdar Kotler (2002) att de traditionella marknadsföringsmetoderna sällan fungerar för kunskapsföretag. Arhneil och Nicou (1991) är av samma uppfattning och tar därför upp sju konkurrensmedel som är av stor betydelse vid marknadsföring av ett tjänsteföretag. Dessa är:

- Kunskapsspridning
- Kontaktnät
- Val av kund
- Kommunikation
- Konkretisering
- Kunskap om kunden
- Kompetenskultur

Kännetecknande för ett kunskapsföretag är att det många gånger attraherar välutbildade och krävande kunder (Arhneil & Nicou, 1991). Det är därför av största vikt för företaget att med hjälp av sitt kunnande och sin expertis vinna kundens förtroende.

De tjänster som kunskapsföretag erbjuder är ofta okända för allmänheten, detta beror enligt Kotler på att många kunder känner osäkerhet vid köp av tjänster. Orsaker till detta kan vara att det inte går att prova i förväg och därför kan inte kunden vara säker på vad den får. Det är här kunskapsföretagen måste arbeta aktivt med att sprida kunskap om vad de kan erbjuda sina kunder. Endast när kunden uppnått viss kunskap kan ett behov skapas. Skapandet av behovet kommer leda till att kunden börjar se sig om efter olika alternativ på marknaden.

### **3.3.2 Relationsmarknadsföring**

Definitionsmässigt kan relationsmarknadsföring beskrivas som ”Marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktioner i centrum” (Gummesson, 2002).

Denna definition bygger på att relationer, nätverk och interaktioner utgör relationsmarknadsföringens mest centrala fundament. I jämförelse med den traditionella marknadsföringen som har sin utgångspunkt i marknadsmixen (4P) och syftar till att nå ut till den stora massan med standardiserade produkter så innebär relationsmarknadsföringen att kunden får en alltmer centraliserad roll med individualiserade kunderbjudanden och

---

skräddarsydd marknadsföring som följer. Inom relationsmarknadsföringen läggs det stor vikt på relationer och samarbete i marknadsföringsarbetet. Det relationsmarknadsföringsinriktade företaget kännetecknas av att marknadsföringsarbetet ska ses som marknadsorienterad företagsstyrning. Med detta menas att marknadsorientering skall genomsyra hela organisationen istället för att vara förbehållet en viss avdelning. Samarbetet är relationsmarknadsföringens viktigaste bidrag till marknadsföringen, då det visat sig att vara omtyckt av sina kunder är av stor betydelse när det gäller att utskilja sig från sina konkurrenter. (Gummesson, 2002). Det interaktions- och nätverksinriktade synsätt som används inom relationsmarknadsföring kan ses som en process där leverantörer, kunder och andra parter hellre ses som medparter än motparter. Relationsmarknadsföring innebär ju att upprätthålla och förstärka (vanligtvis, dock ej nödvändigtvis) långsiktigt lönsamma relationer med kunder och andra parter, så de inblandade parternas mål kan uppnås. Detta åstadkommes genom ömsesidiga utbyten och uppfyllelser av löften. (Grönroos, 1990)

Utvecklingen har gått från att tidigare lägga ner stora resurser på anskaffning av nya kunder till att i dagsläget inrikta sig på att behålla redan existerande kunder och leverantörer. Det läggs inom relationsmarknadsföringen stor tonvikt vid lojalitet och då i synnerhet kundlojalitet (Gummesson, 2002).

### **3.3.3 Val av marknadsföringsstrategi**

Vid utformning av ett företags affärsstrategi är det av stor vikt att relationsmarknadsföring och massmarknadsföring eller transaktionsmarknadsföring ställs mot varandra. Vilken typ av varor eller tjänster säljer företaget samt till vilken marknad? Varans karaktär är av stor betydelse för kundfrekvensen då vissa varor bara köps en gång eller mycket sällan på grund av dess karaktär medan andra varor köps ofta. Vid köp av mer komplexa produkter med ett högt kunskapsinnehåll är goda kundrelationer att föredra.

I jämförelse med transaktionsmarknadsföring (engångsförsäljning) vilken bygger på att en tidigare affär med en kund inte påverkar sannolikheten för ytterliggare affärer, så betonas det inom RM mer på lojalitet. Beroende på karaktären av en vara kan dock även en engångsaffär resultera i djupa relationer, varför relationsmarknadsföring kan vara relevant vid försäljning av mera komplexa varor.

---

## 3.4 Relationer

För ett företags överlevnad och resultat kan det vara mer beroende av långsiktiga relationspartners snarare än hur det positionerar sig gentemot sina konkurrenter på marknaden. Relationsmarknadsföringen bygger kring kärnan att företaget och dess marknader ska ses som delar i ett nätverk. Det har visat sig att bildande och underhåll av sociala nätverk är några av de viktigaste uppgifterna för företagsledningen, marknadsledningen, säljarna samt att de sociala nätverken i många fall kan vara viktigare än de professionella relationerna och kompetens (Gummesson, 2002)

Utvecklingen har gått från att företagen har varit självförsörjande individer till att ingå i allianser där kunskap spelar en viktig roll. Följder av detta är att såväl geografiska- som branschgränser håller på att suddas ut eller minska i betydelse. Karaktäristiskt för dessa kunskapsrelationer är att de kännetecknas av inläring och skapande av kunskap som oftast är syftet med allianser mellan företag, samtidigt måste kunskapsrelationer vara mer intima än produktrelationer. Kunskapsrelationer kan alltså sägas vara relativt komplexa nätverk. Som regel etableras dessa kunskapsrelationer med universitet, konsultföretag, licensförmedlare, utbildare, kunder, leverantörer och internt med personalgrupper. Beroende av kunskapens avgörande betydelse för företagets framtida existens har det intellektuella kapitalet börjat få en mer betydelsefull roll i företagen (Gummesson, 2002).

Utvecklingen har visat på att kunder vare sig de är slutkonsumenter eller institutionella kunder visar ett ökat intresse i vad deras leverantörer tillhandahåller och hur dessa fungerar.

### 3.4.1 Relationsportfölj

Jag har genom att välja ut ett antal av Gummessons 30 relationer för avsikt att skapa en lämplig relationsportfölj, vilken skall ligga till grund för analys samt utformning av en eventuell effektiv relationsmarknadsföringsstrategi. Det är de klassiska marknadsrelationerna vilka berör förhållandet mellan kund, leverantör, konkurrenter och andra aktörer på marknaden som utgör grunden i marknadsföringen. Megarelationerna återfinns på en nivå ovanför marknadsrelationerna och utgör stöd samt ibland en nödvändig förutsättning för marknadsrelationerna. Det är dessa relationer som kommer att fokuseras på i min analys då de

---

är av stor betydelse för företag inom den offentliga verksamheten, vilken styrs av myndigheters regelverk och lagstiftningar.

### 3.4.2 Megarelationer

I relation 18 diskuteras personliga relationer och sociala nätverk. Dessa personliga relationer existerar enligt Gummesson såväl inom som ovan marknaden och är stängda för icke-medlemmar. I många kulturer gör man inte affärer med okända. Det har visat sig att i många fall kan de sociala relationerna samt den personliga nätverkstillhörigheten vara avgörande för företagets framgång.

Relation 19 behandlar den ”verkliga” kunden vilken inte alltid återfinns på marknaden. Förutom relationerna mellan individer i säljarens organisation och sociala nätverk har relationer till andra individer eller beslutsfattare vilka reglerar företagets möjlighet att existera på marknaden ökat i betydelse (Gummesson, 2002). Denna marknadsföring kallas för megamarknadsföring och innebär att den befinner sig på en nivå som formellt ligger ovanför marknadsrelationerna och de personliga relationerna.

Diskussionen i relation 20 berör hur allianser förändrar marknadsmekanismerna. Med allians åsyftas en beteckning på en formellt eller informellt organiserad och avtalad relation mellan olika parter (Gummesson, 2002). Med fri konkurrens menas att företag motarbetar varandra istället för att i fallet med allianser samarbeta. Gummesson anser att samarbete i en marknadsekonomi bör behandlas med samma intresse och respekt som konkurrens: *”Även om RM betonar samverkan vill jag se RM som en syntes av konkurrens, samverkan och regleringar/institutioner”* (Gummesson, 2002). Vidare menar författaren att allianser är av företagsstrategisk karaktär och därigenom skapar plattformar för marknadsföringen.

I relation 21 berörs kunskapsrelationen. Allianser mellan leverantör och kundföretag har ett huvudsakligt syfte i att underlätta kunskapsöverföring. Gummesson framhåller vikten av att företag i framtiden bör vara lärande för att kunna bibehålla sin konkurrenskraft. Kunskapsrelationen innebär inte bara inläring av existerande kunskap utan även skapande av ny kunskap. Det handlar om att i interaktionen dels lära in vad andra har utvecklat samt lära ut vad man själv har skapat.

---

## 4. Krishanteringssystem – produkter, tjänster och aktörer

---

*Kapitlet beskriver största delen av de data som samlats in under arbetets gång, såväl primära som sekundära.*

---

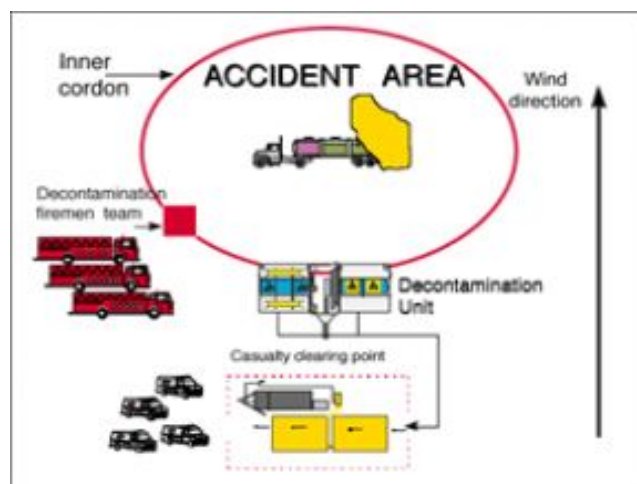
### 4.1 Inledning

I detta kapitel kommer att redogöras för en del av de empiriska observationer jag gjort under arbetets gång. Till en början beskrivs en kort bakgrund till det undersökta företaget samt dess produkterbjudande för att skapa en tydligare bild av det undersökta området. De efterföljande avsnitten beskriver LOU samt olika aktörers roller såväl i krissituation som i upphandlingsprocessen då dessa är väsentliga delar att förstå i en senare intressentkartläggning.

### 4.2 Koncept

Socialstyrelsen som har det övergripande ansvaret för planering av beredskap inom hälso- och sjukvård har ett unikt koncept för akut omhändertagande av skadade vid större olyckor, katastrofer, kris och krig. Detta koncept skall även innefatta medicinskt omhändertagande av skadade/kontaminerade vid olyckor med kemikalier och kemiska stridsmedel i fredstid såväl som under höjd beredskap.

Det framarbetade konceptet fordrar att saneringsenheter erbjuds både på olycksplatsen och på det mottagande sjukhuset, detta för att sanering måste ske ute på skadeplats. Först efter sanering kan sjukvårdsgrupp eller liknande påbörja behandling av patienter då det inte finns någon möjlighet att erbjuda dem de skyddskläder som krävs i skade-/riskområdet och även om så vore fallet gör utformningen av dessa kläder och den situation de hamnar i det omöjligt för dem att kunna genomföra en adekvat behandling. Vidare är sanering på



Figur 2. Saneringskoncept

---

skadeplatsen nödvändig för att kunna bibehålla transportresurserna ”rena” från smitta.

Vid olycksplatsen är det av största vikt att den giftiga smittan avlägsnas från den drabbades kropp omgående, vilket åstadkoms genom att dennes kläder avlägsnas så snart som möjligt samt att en så kallad ”våt”- sanering genomförs. För att denna sanering skall ge ett önskvärt resultat krävs en varm omgivningstemperatur samt tillgång till varmt vatten för att inte orsaka nedkylningseffekt på patienterna. För att inte ytterligare smitta patienten och/ eller saneringspersonalen är det viktigt att åstadkomma en ”säker” miljö. Det skall dessutom vid skadeplatsen finnas möjlighet att tillföra någon form av saneringsmedel exempelvis personsaneringsmedel. Beroende på vilken typ av gas som är smitta används olika saneringsmetoder vid nervgas används torrsanering.

Behovet av saneringsresurs vid sjukvårdsinrättningar har sin grund i att man vid en olycka vet att det med säkerhet är ett antal personer som är eller tror sig vara kontaminerade kommer att själva ta sig till sjukvårdsinrättningen, s.k. spontanevakuering. Detta händer vid större kemikalieolyckor där ett, kanske stort, antal patienter själva tar sig till sjukvårdsinrättningen utan att först ha blivit sanerade på olycksplatsen. Vidare kan det vid en mindre olycka vara så att man inte hinner eller har möjlighet att vid skadeplatsen upprätta saneringsresurs vilket leder till att man inte får någon framförhållning om att en kemikalieolycka har hänt innan den kontaminerade har anlänt vid sjukvårdsinrättningen.

#### **4.2.1 Bakgrund**

Medicinsk beredskap och planering är väldigt dåligt utvecklat i många länder och då främst i tredje världen, Baltikum och delar av Östeuropa. Även det medicinska omhändertagandet av kontaminerade personer är dåligt utvecklat i vår omgivning samt övriga världen. Socialstyrelsen som tidigt uppmärksammat behovet av en utvecklad medicinsk katastrofberedskap inriktad även på omhändertagande av skadade/kontaminerade har under ett flertal år utvecklat riktlinjer och rekommendationer utifrån bedömningar av vetenskaplig expertis såväl nationell som internationell. Detta arbete har utmynnat i ett flertal rapporter och publikationer såsom SoS-rapport 1995:15 *”Sjukvårdens Kemskydd”* samt SoS-rapport 1998:3 *”Kemiska olyckor och katastrofer - Medicinskt omhändertagande”*. I Socialstyrelsens omfattande arbete har det framkommit behov av specifik och anpassad arbetsfilosofi samt



---

arbetsmetoder. Produktutveckling, systemtänkande och logistik för att finna lämplig utrustning, hantering av utrustning, utbildningsplaner för att klara ett säkert och effektivt arbete i en svår miljö har initierats.

För att genomföra detta arbete bildades en arbetsgrupp som gått under benämningen ABC-gruppen, bestående av representanter från Socialstyrelsen, Räddningsverket, Totalförsvarets forskningsinstitut och Giftinformationscentralen. En av gruppens huvuduppgifter bestod i att formulera tekniska specifikationer för mobila katastrofsaneringsystem och skyddsutrustning för akut- samt sjukvårdspersonal.

Vid kartläggningsarbetet rörande behovet av saneringsenheter kunde gruppen konstatera att risken för kemikalieolyckor inom industrier samt kemikalietransporter på vägarna, järnvägarna, i luften eller till sjöss ökar allteftersom användning och transporter ökar. Även om risken för kemisk stridsföring har avtagit så är risken för terroristattacker med inblandning av giftiga kemikalier ständigt närvarande, senast demonstrerat i Tokyo 1995.

När saneringsbehovet var klarlagt och godkänt kunde utrustningens specifikationer fastställas. Kraven på den mobila katastrofvagnen och personlig skyddsutrustning utformades.

Utfallet av dessa krav blev att två företag kontrakterades att tillverka och leverera 30 mobila katastrofsaneringsenheter samt 5000 enheter av skyddsutrustning. Beroende av den lyckade inledningen beslutades ett fortsatt samarbete med socialstyrelsen. Samarbetet resulterade i utveckling av katastrofsaneringsmetodologi policys och förfaringssätt som ingår i personsaneringsprogrammet. Företagen har också haft en viktig roll i utveckling av metoder och produktutbildning. Till följd av de två företagens lyckade samarbete bildade de 2000 det undersökta fallföretaget för att representera deras gemensamma intresse.

#### **4.2.2 Produkterbudandet**

##### **Saneringsenhet och kringutrustning:**

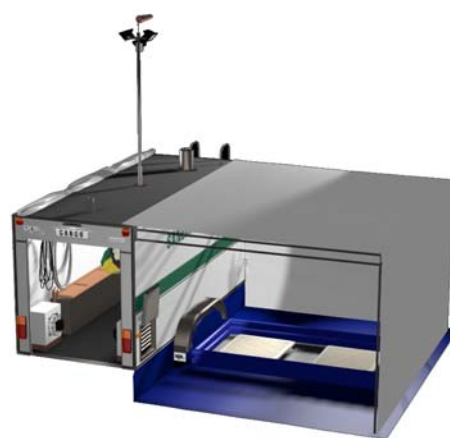
Som jag nämnt i förbigående i tidigare avsnitt tillhandahåller det undersökta företaget en kundanpassad mobil katastrofsaneringsenhet som består av en vagn med tillhörande saneringslokal (tält). Denna saneringslokal kan erbjudas på ena sidan om vagnen såväl som på båda sidor om denna. Grundenheten utgörs av ett förvaringsutrymme för alla ingående delar i

---

saneringssystemet såsom material till saneringslokaler, vilka utgörs av draperier, golvbeläggningar, uppsamlingscentraler samt personlig skyddsutrustning (skyddsdräkter för saneringspersonal). Denna enhet innehåller också andra komponenter såsom vatten- och luftvärmningssystem, el-central, ytterligare delar till saneringslokalen samt bårställningar och duschbåtar. Saneringsenheten blir fullt operationell varsomhelst bara den har tillgång till vatten. Detta i tillsammans med mobiliteten hos vagnen gör att den i enlighet med det utarbetade konceptet kan ställas upp vid skadeplats såväl som vid den mottagande sjukvårdsinrättningen.

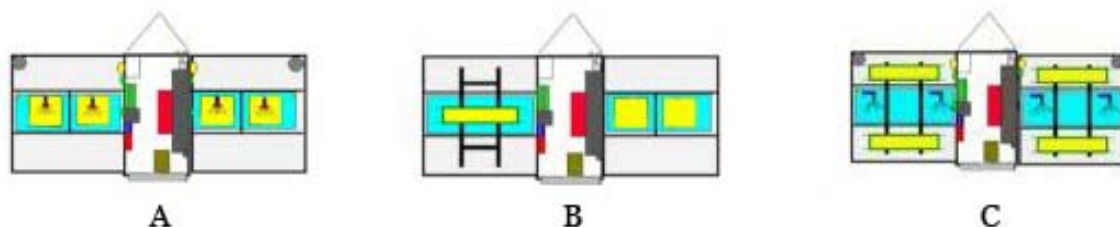


Figur 3. Saneringsvagn



Figur 2. Saneringsvagn (2)

Den mobila katastrofenheten erbjuder potentiella användargrupper samtidig sanering av rörliga och icke-rörliga offer. Nedan visas bilder på de olika konfigurationer av saneringslokal (tält) som erbjuds användarna. I bild A visas en konfiguration som består av två gånger för rörliga offer på var sida om grundenheten. Bild B visar ett scenario där det på ena sidan är en gång för icke-rörliga offer och på andra sidan två gånger för rörliga offer. Slutligen visar bild C ett utförande bestående av en gång för icke-rörliga offer på var sida.



Figur 4. Tältkonfigurationer

---

Denna flexibilitet hos saneringslokalen (tältet) ger möjlighet att anpassa det efter en mängd olika scenarier. Det blir möjligt med separation på grund av graden av ”smitta” hos olika offer. Separationen kan även göras beroende på kön på den ”smittade” eller av religiösa skäl.

### **Utbildning, träning, service och underhåll:**

#### Utbildning:

Förutom att erbjuda den mobila saneringsenheten samt personlig skyddsutrustning tillhandahåller företaget även utbildning för att kunna använda utrustningen på ett effektivt sätt. Denna utbildning har två syften; dels att göra användarna bekanta med utrustningen och dels att utbilda dem i saneringsberedskap.

Det förstnämnda görs genom att lära kunden att utplacera, hantera, återhämta, underhålla samt felsöka utrustningen. Det senare sker genom att informera användarna om potentiella kontaminanter (kemikalier, biologiska medel och radioaktiva isotoper), deras effekt på offren samt hur dessa bör saneras. Dessutom utbildas användarna på att skapa en effektiv organisation vid skadeplatsen, rollindelning och ansvarsfördelning samt medicinska protokoll.

#### Träning

Träningen sker i form av gruppövningar där användare bjuds in att testa produkten och dess kringutrustning ihop med representanter från företaget. Dessa övningar genomförs ofta som simulerade realistiska scenarier och rollspel, där representanter från företaget ihop med användare spelar offer som skall bli sanerade samt akut- och sjukvårdspersonal. Detta för att på ett så trovärdigt sätt som möjligt efterlikna händelseförloppet och visa konceptets kapacitet vid ett skarpt läge som till exempel ett kemikalieutsläpp i en tätort eller en läcka på ett kärnkraftverk.

I slutet av övningarna brukar det ofta uppkomma gruppdiskussioner, där användarna i samråd med representanter från företaget utvärderar hur den genomförda övningen gick. Diskussionsämnen som om övningen uppfyllde användarnas förväntningar eller om produkten motsvarade användarnas förhoppningar brukar uppkomma. I de fall detta inte är

---

fallet diskuteras vad som skulle kunna göras bättre såväl med utförande av övning som med förbättringar och uppdateringar på produkten.

### Service och underhåll

Liksom all annan utrustning kräver även denna produkt service och underhåll, vilket görs genom att saneringsenheten och dess kringutrustning tas in för service vid jämna mellanrum för att uppfylla önskad standard.

## **4.3 Olika aktörers roller vid krishantering**

Enligt krisberedskapsboken 2005 skall beredskapen mot kriser i samhället byggas "underifrån". Detta kan tolkas ur två olika perspektiv av vilka det ena innebär att förmågan på lokal nivå utgör grunden för beredskapen och att denna förmåga kompletteras med åtgärder på regional och central nivå. Vidare innebär det andra perspektivet att utgångspunkten för arbete med krisberedskap ska vara samhällets basförmåga för den normala fredsverksamheten, d.v.s. samhällets förmåga att klara av vanligt förekommande olyckor och störningar, katastrofer och svåra påfrestningar ska utgöra grunden för förmågan.

### **4.3.1 Kommuners roll**

Kommunerna utgör grundpelaren i samhällets krishantering, detta för att det är svårt att föreställa sig en kris som inte berör en eller flera kommuner. Då det är den del av samhället som står närmast invånarna som kommer att beröras mest och ställas på prov känns det mest naturligt att se det ur ett underifrånperspektiv.

Vid beskrivning av kraven på kommunen i samhällets krishanteringssystem finns det två utgångspunkter. Dessa är kommunens egen verksamhet och de mål för verksamheten som kommunfullmäktige fastställt. Det handlar om att fastställa en godtagbar nivå på kommunens olika verksamheter som alltid bör kunna genomföras oavsett krisens karaktär och omfattning. Detta ansvar har kommunen genom speciallagstiftning på en rad olika områden och genom egna åtaganden för kommuninvånarna. Den andra utgångspunkten går in på samhällets krishanteringssystem som en helhet, där de olika delarna är beroende av varandra. Det gäller samordning och samverkan mellan kommunen och andra delar av samhället vid kriser.

---

### **4.3.2. Landstingens roll**

Villkor enligt lag (2002:833) om extraordinära händelser i fredstid hos kommuner och landsting skall varje landsting/region ha en krisledningsnämnd samt för varje ny mandatperiod fastställa en plan för hur man ska hantera extraordinära händelser. Vidare ger lagen landstingen/regionen möjlighet att centralisera beslutsfattandet där så krävs och på begäran bistå andra landsting.

Landstingens största verksamhet hälso- och sjukvård regleras i sin tur av åtskilliga lagar däribland hälso- och sjukvårdslagen (1982:763), vilken innebär att landstinget skall planera sin verksamhet så att en katastrofmedicinsk beredskap upprätthålls. Lagen anger också bestämmelser att hälso- och sjukvårdsresurser på begäran får lämnas till ett annat landsting som drabbats av en extraordinär händelse. Ytterligare stadgar lagen att regeringen, eller den myndighet som regeringen utser, får meddela särskilda föreskrifter om hälso- och sjukvården dels i fredstid om det ur ett nationellt perspektiv finns behov av katastrofmedicinska insatser dels i krig eller vid krigsfara.

Socialstyrelsen är den centrala förvaltningsmyndighet som rör socialtjänst, hälso- och sjukvård samt annan medicinsk verksamhet. (förordning (1996:570) med instruktion för Socialstyrelsen). Detta medför att socialstyrelsen är den myndighet som arbetar mer direkt mot landstingen och därmed har ett särskilt ansvar för krisberedskapen inom hälso- och sjukvårdsområdet. Dessutom har socialstyrelsen även ansvar inom socialtjänst samt hälso- och smittskyddsområdena.

Arbete och satsningar mot landsting från krisberedskapsmyndighetens sida sker mer indirekt och i stor samverkan med socialstyrelsen.

### **4.3.3 Länsstyrelsens roll**

Funktioner som tillskrivs länsstyrelsen är en statlig samordnande myndighet, en servicemyndighet, en överklagandeinstans och en myndighet med tillsynsansvar. Vidare har länsstyrelsen ansvar för myndigheter som polis, räddningstjänst. Länsstyrelsen fyller också enligt förordning (2002:472) om åtgärder för fredstida krisberedskap och höjd beredskap en roll som samverkansansvarig myndighet.

---

Länsstyrelsens huvudsakliga roll inom krishanteringsarbetet är att bära ansvar för tvärssektoriell samordning på regional nivå samt att inneha rollen som samverkans- och bevakningsansvarig myndighet.

#### **4.3.4 Regeringens roll**

Regeringen ansvarar för att det nationellt ska finnas ett organ som verkar för inriktning, prioritering och samordning av de tvärssektoriella åtgärder som behöver vidtas i en krissituation. Samordning i denna bemärkelse innebär att organet i fråga ska initiera och underlätta den samverkan mellan olika organ som behövs för att tillgängliga resurser ska kunna utnyttjas effektivt vid hanteringen av krisen. Vidare kan vissa uppgifter delegeras till centrala myndigheter

Att inneha det geografiska områdesansvaret innebär dock vissa skyldigheter. Dessa är att den ansvariga bland annat ska ha ett relevant nätverk, ha tvärssektoriella risk- och sårbarhetsanalyser, kunna samordna informationen till allmänheten vid en kris, ha en kompetent krishanteringsorganisation samt kunna prioritera resurser vid behov och efter särskilda beslut.

Ansvar inom regeringskansliet när det gäller beredskapen mot svåra påfrestningar motsvarar det normala sektorsansvaret. Detta innebär att flertalet departement berörs och har ansvar för sina områden. Försvarsdepartementet har ett samordnande ansvar inom Regeringskansliet och ansvarar dessutom för att begränsa konsekvenserna av nedfall av radioaktiva ämnen, översvämningar och dammbrott samt kemikalieolyckor och utsläpp av farliga ämnen till sjöss med mera (räddningstjänst).

Enligt hälso- och sjukvårdslagen får regeringen, eller den myndighet regeringen bestämmer, meddela särskilda föreskrifter om hälso- och sjukvården i fredstid om det ur ett nationellt perspektiv finns behov av katastrofmedicinska insatser.

Regeringsformen, det trettonde kapitlet, är den grundlag som behandlar regeringens handlande vid krig och krigsfara. Den innehåller en rad bestämmelser om hur landet ska styras om en sådan situation inträffar, bland annat att den ordinarie riksdagen – om

---

förhållandena kräver det – ersätts med en av riksdagen utsedd krigsdelegation och att regeringen får en rad bemyndiganden.

#### **4.4 Lagen om offentlig upphandling**

Här kommer en kort presentation av vilka grunder LOU bygger på för att uppnå sitt syfte, att förespråka fri konkurrens.

I jämförelse med företag inom den privata sektorn så får verksamheter inom offentliga sektorn inte vara vinstmaximerade, dvs. drivas med ett vinstintresse.

Lagen (1992:1528) om offentlig upphandling (omtryckt 1997:1067 och senast ändrad 2002:594) trädde i kraft den 1 januari 1994.

I LOU regleras all form av offentlig upphandling, vilket innebär att kommuner, landsting, statliga myndigheter och vissa av deras bolag (upphandlande enheter) skall följa lagen vid i stort sett all anskaffning köp, hyra, leasing m.m. Vidare regleras även upphandling av varor, tjänster, driftentreprenader samt byggentreprenader. Dessa bestämmelser skiljer sig åt över och under tröskelvärdena samt beroende på vilken typ av upphandling det är. (NOU, 2002)

Enligt LOU finns det gemenskapsrättsliga principer som skall efterlevas vid all offentlig upphandling, dessa är *principen om icke-diskriminering*, *likabehandlingsprincipen*, *principen om transparens (öppenhet och förutsebarhet)*, *proportionalitetsprincipen* och *principen om ömsesidigt erkännande* (NOU, 2002)

##### **Principen om icke-diskriminering**

Innebär att det är förbjudet att direkt eller indirekt diskriminera leverantörer främst på grund av deras nationalitet. Därmed menas att den upphandlande enheten exempelvis inte får ge ett lokalt företag företräde med anledning av dess geografiska läge

---

### Likabehandlingsprincipen

Alla leverantörer skall behandlas lika, vilket innebär att alla leverantörer skall ges lika förutsättningar, t.ex. få samma information vid samma tillfälle.

### Principen om transparens

Upphandlingsprocessen skall kännetecknas av öppenhet och förutsägbarhet. För att anbudsgivarna skall ges samma förutsättningar för anbudsgivning måste förfrågningsunderlaget vara klart och tydligt och innehålla samtliga krav på det som skall upphandlas.

### Proportionalitetsprincipen

Denna princip menar att kvalifikationskraven och kraven i kravspecifikationen måste ha ett naturligt samband med och stå i rimlig proportion till det som upphandlas.

### Principen om ömsesidigt erkännande

Innebär bland annat att intyg och certifikat som utfärdats av behöriga myndigheter i något medlemsland måste godtas i de övriga medlemsländerna.

Den enhet som står för upphandlingen måste noggrant ha planerat och formulerat det aktuella underlaget, det så kallade förfrågningsunderlaget. Detta för att den aktuella upphandlande enheten måste handla upp enligt just det underlaget, samt att ställda krav inte får ändras under upphandlingens gång. Vidare får förfrågningsunderlaget inte hänvisa till ett visst märke, process eller liknande då detta kan bli gynnande för en specifik leverantör. Då upphandlingsföremålet inte kan beskrivas utan hänvisning måste hänvisningen åtföljas av uttrycket ”eller liknande” för att gynna konkurrenssituationen. (NOU, 2002)

Förfrågningsunderlaget ska åtminstone innehålla följande delar:

- Kravspecifikation, där det anges vad tjänsten innefattar
- Kommersiella villkor, vilka gäller för upphandlingen
- Administrativa bestämmelser vad som gäller vid exempelvis lämnande av anbud
- Utvärderingskriterier, som tjänsten skall bedömas utifrån



- 
- Vid öppen samt förenklad upphandling skall även kvalifikationskrav avseende leverantören innefattas.

I de fall då en upphandlande enhet under upphandlingens gång anser sig tvungna att ändra kraven måste upphandlingen i vanliga fall ske om från början. Ett erbjudande som inte efterfrågats i förfrågningsunderlaget får inte vägas in vid valet av leverantör. (NOU, 2002)

Vid prövning av anbud skall det anbud som innebär det lägsta priset eller är det ekonomiskt mest fördelaktiga, givet de utgångskriterier som angivits, antas av den upphandlande enheten (NOU, 2002).

## 4.5 Upphandlingsprocessen

Samhället är i stort behov att ha en krisberedskap som kan ta hand om olika typer kriser. Beredskapen kan sägas bygga på en hierarkisk struktur bestående av en mängd olika myndigheter. Denna struktur samt de olika myndigheterna och deras roller kommer nu att förklaras, se även figur nedan.

### Regeringen

Regeringen har den högsta positionen inom krisberedskapen och kommer när de har godkänt ett försvarsbeslutsprospekt med direktiv om krisberedskapens storlek att skicka detta försvarsbeslut vidare ner i den hierarkiska strukturen (A).

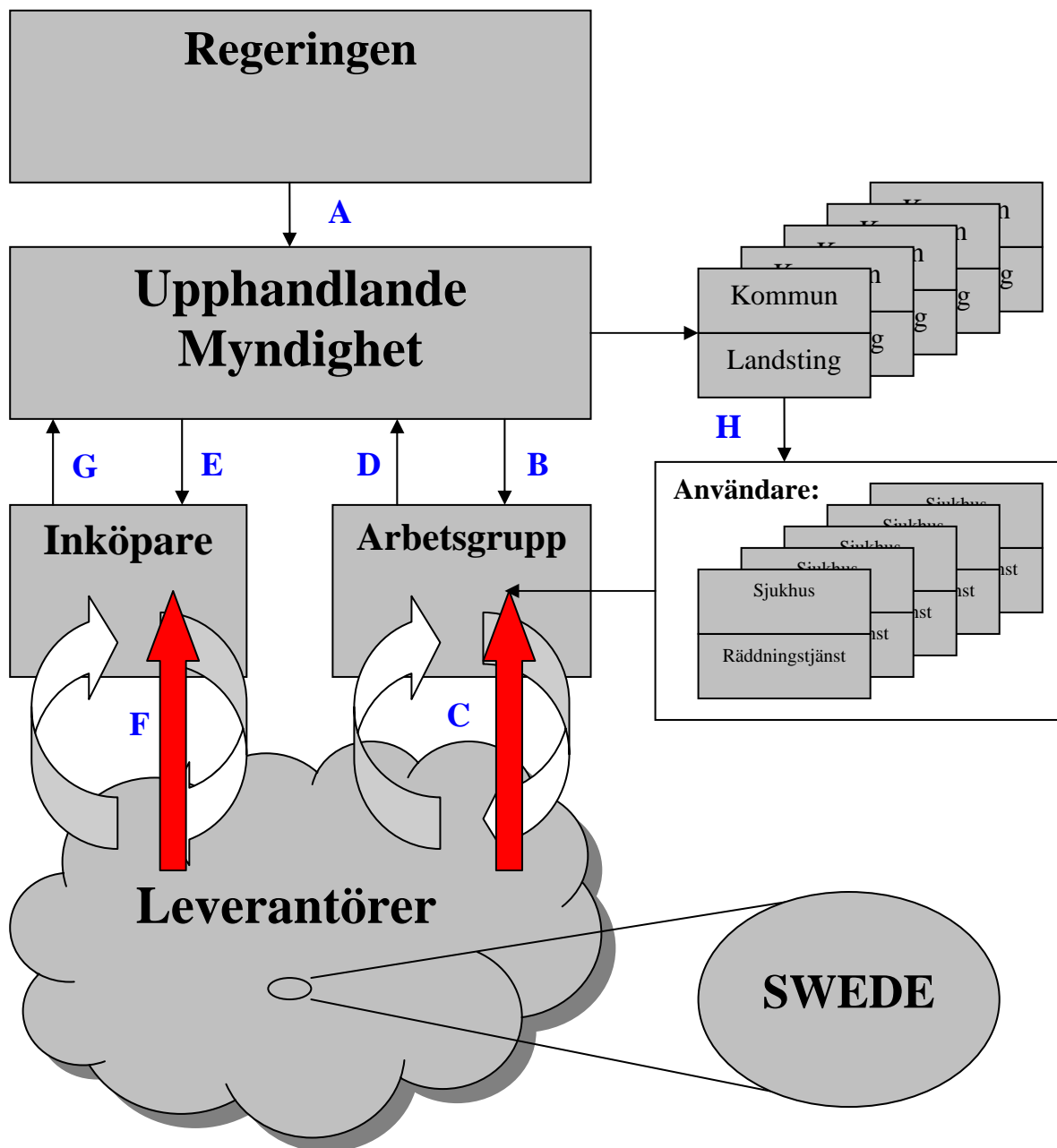
### Upphandlande myndighet (Socialstyrelsen/Räddningsverket)

I Sverige är det Socialstyrelsen som ansvarar för hälso- och sjukvård, när det gäller akutsjukvård och beredskap kommer även räddningstjänsten in som en upphandlande myndighet. En upphandlande myndighet är i denna hierarki den egentliga kunden, den som betalar för och äger produkten. När något skall upphandlas tillsätter den upphandlande myndigheten en arbetsgrupp, vilken ofta utgörs av brukare/användare med förståelse för hur produkten bör vara utformad (B). Vidare får arbetsgruppen i uppdrag att arbeta fram specifikationen för hur den önskade produkten skall vara utformad, detta arbete kan förenklat beskrivas i nedan följande steg:

- 
- De går ut och skannar marknaden efter potentiella produkter (C)
  - Leverantörerna får via anbud visa sina alternativ samt att testgruppen testat dessa alternativ
  - En prisförfrågan kommuniceras med marknaden
  - Arbetsgruppen fastställer specifikationen, denna har ett antal Skall-krav och ett antal Bör-krav. Ett Skall-krav måste uppfyllas för att en leverantörs produkt alls skall tas med som alternativ i upphandlingen, vidare sätts en maxpoäng på alla bör-krav.
  - Denna specifikation skickas tillbaka till socialstyrelsen (D)

Efter att ha undersökt dessa specifikationer och gett klartecken kommer Socialstyrelsen att tillsätta en inköpsgrupp (E). Denna inköpsgrupp kommer därefter att utfärda en offentlig upphandling gentemot marknaden, i vissa fall efter ännu en granskning och omarbetning av specifikationen som görs av inköpsgruppen själv (F). Denna syftar oftast till att göra specifikationen mer generell och därmed öppna upp för ett bredare urval av leverantörer. Leverantörerna får därefter lämna offerter på upphandlingen och vinnare blir den leverantör som uppfyller alla skall-krav och samtidigt får högst poäng på bör-kraven sammanräknade. Upphandlingen avslutas genom att den inköpta utrustningen skickas till socialstyrelsen (G).

Denna produkt kommer därefter att finnas hos socialstyrelsen för att i händelse av en krissituation kunna lånas ut till kommuner och landsting som ansvarar för räddningstjänst och sjukhus (H).



Figur 5 Upphandlingsprocessen

Från en leverantörs perspektiv finns det alltså två tillfällen för kommunikation med kunden under upphandlingsprocessen, symboliserat av de röda pilarna ovan. Den första sker under arbetsgruppens utarbetande av kravspecifikationen, den andra av själva offertförfarandet.

Båda dessa är dock strängt begränsade av lagar och regler eftersom en part som medverkar i utformningen ej får vara budgivare på en produkt, då detta resulterar i att det berörda företaget kommer att diskvalificeras från upphandlingen.

---

## 5. Att marknadsföra krishanteringssystem

---

*I kapitel fem kommer det att redovisas kompletterande empiriska observationer från fältet, samt en analys av företagets situation med hjälp av de teorier som presenterats i kapitel 3.*

---

### 5.1 Inledning

Detta kapitel kommer att beskriva hur det undersökta företaget marknadsför sig och sin produkt. Inledningsvis förklaras varför jag valt att klassa det undersökta företaget som ett kunskapsföretag samt dess marknadsföring. Därefter beskrivs hur LOU kan tänkas begränsa spelplanen för en framgångsrik relationsmarknadsföring, såväl innan som under upphandlingsperioden. Slutligen identifieras de viktigaste intressenterna samt att den utvalda relationsportföljen tillämpas.

### 5.2 Kunskapsföretaget SWEDE

SWEDE: s produkt är inte bara en saneringsvagn, utan består av en lång rad kringutrustning, processer för att vagnen skall kunna utnyttjas optimalt, utbildning för personalen som ska använda utrustningen, service och underhåll av utrustningen. Allt detta skall passa in med användarnas roller och kompetens i en krissituation. Detta innebär att användarna måste vara i hög grad involverade i design- och funktionsutvecklingsarbetet. Företaget är mycket beroende av kompetensen och kunskapen hos sina medarbetare som i nära samarbete med användarna skapar lösningar och utvecklar en produkt som måste fungera ”ute på fältet”. På detta sätt blir företaget starkt individberoende och medarbetarna arbetar med komplext problemlösande. Kunskapsinnehållet i produkten är alltså väldigt högt och SWEDE kan därmed i enlighet med Sveiby klassificeras som ett kunskapsföretag

#### 5.2.1 SWEDE: s marknadsföring

Enligt Blomgren får man uppdrag främst på grund av sin spetskompetens inom området och sin lyhördhet för användarnas önskemål. En annan styrka är att företaget alltsedan man fick uppdraget att utveckla konceptet från socialstyrelsen 1993, bibehållit goda kontakter med

---

både nyckelpersoner inom socialstyrelsen samt från användargrupper. Det handlar alltså om att skapa och upprätthålla ett behov och en förankring av konceptet hos socialstyrelsen såväl som användarna. Detta uppnås genom att sprida kunskap och skapa långsiktiga relationer.

De aktörer som man främst marknadsför sig emot är olika användargrupper samt den upphandlande myndigheten. Beroende av vem man marknadsför sig mot är det olika saker man vill sälja in.

I det första fallet, när man marknadsför sig mot användargrupperna, är målet att få dem att förstå konceptet och bli övertygade om dess fördelar. Här använder man sig av ett långt mer detaljerat informationsmaterial, både vad det gäller den tekniska utrustningen och de metoder som utvecklats.

I det andra fallet, när man marknadsför sig mot den upphandlande myndigheten, är det själva totalsaneringskonceptet som man vill sälja in. Man använder sig då av ett annorlunda material än när man säljer sin produkt. Detta material handlar mer om funktionen hos de olika delarna än de tekniska lösningarna. Man framhäver här inte heller företaget och dess produkter i någon större utsträckning utan pratar om konceptet utifrån ett större perspektiv. Enligt Palm är syftet med denna marknadsföring att upplysa beslutsfattarna om konceptets existens och göra dem medvetna om behovet av ett mobilt saneringssystem.

### **Marknadsföringsmetoder**

När företaget var i ett tidigt skede var direktmarknadsföring mot den svenska socialstyrelsen viktig. Genom att socialstyrelsen till viss del ligger bakom konceptet knöts viktiga kontakter med organisationen och man var gemensamt ute och sålde in det övergripande saneringskonceptet till upphandlande myndigheter ute i Europa. Under denna period var även mässor viktiga tillfällen att knyta kontakter och marknadsföra sig.

Den mest effektiva marknadsföringsmetoden på senare år har visat sig vara att genom nyckelpersoner som agerar agenter i olika länder hitta vägar in i myndigheter och

---

användargrupper och på så sätt öppna upp tillfällena för att visa upp sitt koncept på kongresser och seminarier samt genom deltagande i olika övningar.

### **Kongresser/Seminarier**

Genom sin kontakt med upphandlande myndigheter blir man ofta inbjuden att visa upp sitt koncept på kongresser och seminarier. Dessa tillfällen ger företaget möjlighet att visa upp information kring sitt saneringskoncept på en kongress vilken riktar sig till den upphandlande myndigheten. Andra kongresser kan vara riktade mot enbart användargrupper såväl som att vara riktade mot båda dessa grupper. Genom dessa kongresser och seminarier skapas kontakter med upphandlande myndigheter och användargrupper.

### **Kurser**

Ofta har kurser visat sig vara ett bra marknadsföringsverktyg. SWEDE har flera gånger genom förfrågningar från olika myndigheter fått i uppdrag att utbilda användargrupper såsom sjuksköterskor, läkare, räddningstjänst och annan personal. Man har även ett långtgående samarbete med Södersjukhuset där SWEDE håller kurser om akutsaneringsmetoder.

### **Agenter**

Företaget använder sig idag till stor del av agenter, dessa agenter är nyckelpersoner med stor insikt i hur upphandlingsprocessen går till i olika länder. Ofta är det personer som tidigare arbetat nära en upphandlande myndighet eller användargrupp som identifierat behovet av krishanteringssystem, och som SWEDE kommit i kontakt med genom mässor, seminarier, kongresser och liknande. Genom agenternas insikt och kontakter med viktiga personer inom både den upphandlande enheten samt användargruppen kan viktiga kontakter upprättas. Dessa kontakter kan senare leda till att man bjuds in att delta i olika seminarier och kongresser.

### **Mässor**

Den bredaste marknadsföringen görs på mässor runt om i världen, företaget använder dessa tillfällen dels för att visa upp saneringsvagnen med kringutrustning samt att marknadsföra konceptet genom att visa filmer och distribuera information. Vid dessa tillfällen söker man även upp potentiella nya kunder och användare för att marknadsföra konceptet. Mässor

---

fungerar enligt Palm som ett bra första möte som ofta öppnar upp för vidare diskussioner vid ett senare tillfälle.

### **Övningar/ Repetitionsövningar**

En stor del av marknadsföringen sker även genom att man av potentiella användargrupper som till exempel räddningstjänst bjuds in till praktiska övningar, där man visar upp konceptet och sprider kunskap om hur systemet fungerar i en krissituation. Ibland är man även med i större nationella övningar med flera aktörer som räddningstjänst, polis, försvar och kustbevakning ihop vid ett och samma tillfälle för att lära ut hur flera aktörer skall agera ihop i sin strävan att uppnå bästa möjliga resultat. Samtidigt sprids kunskapen och medvetenheten om systemet till nya användargrupper och man har möjlighet att sälja in produktuppdateringar och nya delar i systemet. Vid dessa övningar brukar även aktörer från andra delar av upphandlingsprocessen bjudas in för att förståelsen för konceptet skall spridas även till dem. Genom repetitionsövningar som en del i produkterbudandet säkerställer man även en kontinuerlig kontaktyta mot användarna och får således ytterligare tillfällen att marknadsföra sin produkt.

Genom att ha varit med i utvecklingsarbetet av konceptet innan företaget grundades har man skapat kontakter med nyckelpersoner inom produktutvecklingsgruppen och socialstyrelsen. Dessa kontakter är enligt Palm mycket viktiga för att sprida kunskap om SWEDE:s koncept inom kundorganisationen samt även en viktig informationskanal för att förstå vad kunden behöver.

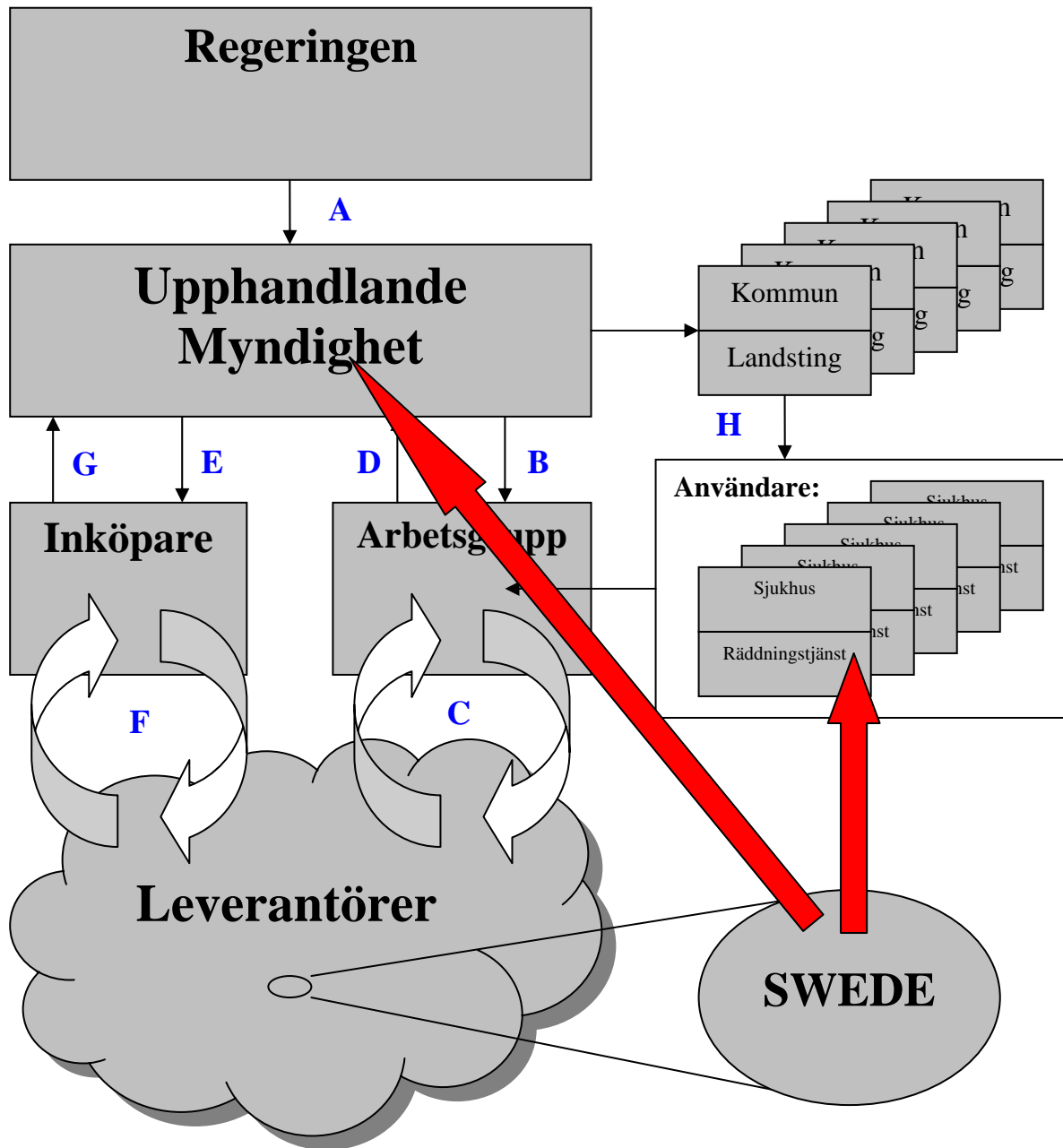
Slutligen försöker man att genom en stor mängd information om produkterna och det utvecklade konceptet på Internet ge en tydlig beskrivning av de olika delprodukter som erbjuds. Broschyrer, videokassetter, utdelning av kompletterande information och cd-skivor används för att sprida information om produkten och dess användningsområden till nya potentiella användargrupper.

Beskrivet i bilden av upphandlingsprocessens aktörer kan SWEDE:s marknadsföring till allra största del sägas ske på en långt tidigare och mer långsiktig nivå än under själva

---

upphandlingen. Dessutom mot andra grupper än vad som vore naturligt under själva upphandlingen (se bild nedan). SWEDE:s marknadsförings två huvudsakliga målgrupper; användarna och den upphandlande myndigheten, kan under själva upphandlingsförfarandet tyckas ha ganska lite att säga till om. Dock så är det marknadsföring av konceptet som ligger till grund för att ett behov identifieras hos kunden och därmed att en upphandling överhuvudtaget kommer till stånd. Marknadsföringen mot användarna är även den en långsiktig investering för att skapa ett likhetstecken mellan krisberedskap vad det gäller sanering och företaget SWEDE. Genom marknadsföring, nära relationer och dialog med användarna kan man vara normbildande på vissa specifika delar av saneringssystemet som man är ensamma om att erbjuda.





Figur 6. Målgrupper

### Specifikationen

Den specifikation som användargruppen utarbetar och som sedan ligger till grund för hela upphandlingen är en av de absolut viktigaste delarna i hur spelplanen förändras då lagen om offentlig upphandling gäller. Problemen med specifikationen finns i flera nivåer:

---

1) Även om företaget har varit framgångsrikt i sin marknadsföring och kundgemensamma produktutveckling, användarna tycker att produkten fungerar bra och är den lösning de skulle föredra finns det fortfarande en rad problem på vägen till att kunden skall få just denna lösning. Till att börja med finns det enligt Palm en risk att användargruppen som skall sammanställa specifikationen, vilka ofta ej har varit inblandade i den tidigare utvecklingsprocessen, inte har tillräckligt god kunskap om dess praktiska användning, följden kan då bli att specifikationen beskriver en produkt som inte är praktiskt användbar. Dessutom kan den generalisering av specifikationen som ibland sker hos inköparna ytterligare förvärra situationen genom att antingen påföra produkten krav och egenskaper som måste uppfyllas vilka är helt irrelevanta ur ett användarperspektiv, eller ta bort krav som får till följd att en obrukbar produkt kan vinna en upphandling. Det grundläggande problemet består i att personer med svag förståelse för produktens funktion i en verklig situation får bestämma hur kravspecifikationen skall se ut.

2) Även om specifikationen beskriver precis den produkt som användarna vill ha och i den bemärkelsen den mest rätta produkten har störst chans att vinna upphandlingen, finns det en risk för ett företag som SWEDE att specifikationen blir alltför tydlig. Denna risk består i att hela den investering som företaget lagt ner i marknadsföring och kundgemensam produktutveckling bara resulterar i en produktspecifikation som exakt beskriver deras system. Om systemet då inte är skyddat kan vilken som helst konkurrent kopiera systemet rakt av enligt den offentliga specifikationen. Om å andra sidan systemet är skyddat innebär det att specifikationen i verkligheten beskriver ett visst märke, och förfrågningsunderlaget är då enligt LOU partiskt och ogiltigt.

Sammanfattningsvis kan man säga att det jämfört med situationer där LOU ej gäller innebär en avsevärt högre risk att investera i långsiktig och relationsskapande marknadsföring då detta ej skall premieras i upphandlingen och det i extremfallet till och med kan diskvalificera företaget från att delta i upphandlingsprocessen på grund av deltagande i produktutvecklingen.

Vidare kompliceras SWEDE: s situation på grund av de begränsningar som lagen om offentlig upphandling innebär. Enligt LOU får 1) företaget inte marknadsföra sig under

---

pågående upphandling 2) en part som medverkat i utformningen av kravspecifikationen inte vara budgivare 3) en leverantör inte ha tillgång till mer information än sina konkurrenter.

På vilket sätt kan då LOU sägas begränsa SWEDE: s möjligheter att bedriva en framgångsrik relationsmarknadsföring? Då SWEDE har varit och fortfarande är med i utvecklingsarbetet av konceptet kommer de att ha ett informationsövertag jämfört med sina konkurrenter. Detta kan tyckas strida mot LOU: s likabehandlingsprincip där alla leverantörer ska givas samma förutsättningar. Visserligen kommer kravspecifikationen som skickas ut i förfrågningsunderlaget vid anbudstillfället vara offentligt och därmed ge samma information till alla leverantörer vid samma tillfälle, men på grund av sitt deltagande i utvecklingsarbetet kommer SWEDE att ha en fördel gentemot sina konkurrenter på grund av sin högre informationsgrad. Det är här viktigt att skilja på konceptutvecklingsfasen och upphandlingsfasen då det är den senare som behandlas i LOU. SWEDE kan alltså vara delaktig i koncept- och produktutvecklingen men ej i utformandet av förfrågningsunderlaget, eftersom de då diskvalificeras från budgivningen. Här kommer man ofrånkomligen in i en gråzon där resultat från konceptutvecklingen och den med användarna gemensamma produktutvecklingen naturligtvis till viss del ligger till grund för kravspecifikationen. Frågan blir även om en relationsmarknadsföring överhuvudtaget verkligen kan avbrytas under en viss tidsperiod (upphandlingsperioden), då den per definition bygger på en gemensam kunskapsbas och nära relationer. I enlighet med LOU: s princip om transparens skall förfrågningsunderlaget vara väldigt detaljerat och inte vara hänvisad till en specifik leverantör. Frågan är om en leverantör som varit med i utvecklingsarbetet av konceptet inte per automatik blir förknippad med produkten när kravspecifikationen är så detaljerad och produkten så komplex.

### **5.2.2 Val av marknadsföringsstrategi**

Enligt beskrivningen ovan måste produktmixen SWEDE tillhandahåller sägas ha ett högt kunskapsinnehåll, dessutom är kvalitén hos produkten till hög grad beroende på ett nära och konstruktivt samarbete med kunden. Ett långsiktigt samarbete och ömsesidigt kunskapsutbyte mellan företaget och kunden är en förutsättning för SWEDE för att skapa en gångbar produkt och det leder mig till att en relationsmarknadsföringsstrategi är att föredra.

---

## 5.3 Stakeholder mapping

Vid inköpsprocessen har företaget som beskrivits ovan ett antal olika intressentgrupper som har olika typer av makt och intressen, vilka är av stor betydelse för urvalet av de viktigaste intressenterna.

### Regeringen

Som jag nämnt i föregående kapitel så ansvarar regeringen för att det nationellt ska finnas ett organ som verkar för inriktning, prioritering och samordning av de tvärssektoriella åtgärder som behöver vidtas i en krissituation. Vidare så avgör regeringen även hur pass stor budget som ska avsättas till krisberedskap och på så sätt skapar marknaden. Regeringen har således inget specifikt intresse i hur den önskade beredskapen ska vara utformad, utan bara att den skall finnas tillgänglig i händelse av en krissituation. Följaktligen så blir det från det studerade företags synvinkel inte lämpligt att anstränga sig alltför mycket mot regeringen då dessa inte har något intresse i detaljerna kring hur denna beredskap skall vara utformad och därför inte kan påverkas på ett önskvärt sätt.

Utifrån detta anser jag att regeringen bäst skulle placeras i intressentgrupp A i power/interest matrisen då de saknar ett starkt intresse i produkten men har resurser att påverka verksamhetens planer. Därmed så bör det inte föreligga allt för stora ansträngningar från företags sida gentemot dessa aktörer.

### Socialstyrelsen

Eftersom Socialstyrelsen är den centrala myndighet som ansvarar för krisberedskap inom hälso- och smittskyddsområdena på en mer detaljerad nivå kommer deras makt huvudsakligen bestå i att fördela den budget som tilldelats från regeringen på olika delar inom krisberedskapen exempelvis hur stor del av budgeten som tilldelas vagnar respektive personlig skyddsutrustning. Dock så finns det från Socialstyrelsens sida inget specifikt produktintresse i utformningen av de önskade produkterna. Istället handlar det här mer om en prisfråga än en produktspecifikation. Med detta sagt skapar Socialstyrelsen en mer detaljerad marknad för de aktuella leverantörerna genom att markera inom vilken budget den önskade produkten kan tänkas ligga. Därmed så spelar Socialstyrelsen en viktig roll för det undersökta

---

företaget men dock ej en avgörande roll, vilket innebär att det inte bör läggas ner alltför stora resurser från företagets sida.

Detta leder mig till att placera Socialstyrelsen i kategorin intressentgrupp C i matrisen då de har möjlighet att påverka beslut genom att bestämma budgeten, för det mesta agerar passivt samt visar lågt intresse i företagets angelägenheter. Trots detta så kan denna grupp när dess intressen inte tas på allvar få en avgörande betydelse för företaget. Följaktligen så är det från företagets sida viktigt att analysera denna grupps potentiella intentioner och reaktioner samt samarbeta med dem.

#### Inköpare

Inköpsgruppen, vilken är tillsatt av Socialstyrelsen kommer att sitta med den slutliga makten gällande inköpet, då det är dem som sitter med pengarna som ska användas till inköpen. Till skillnad från Socialstyrelsen som förutom priset intresserar sig för fördelning av utrustningen består inköpsgruppens intresse enbart i att produkten skall uppfylla den önskade specifikationen till lägsta möjliga pris. Genom detta kan inköpsgruppen strama åt leverantörernas spelregler ytterligare lite mer än vad Socialstyrelsen redan gjort genom att slutligen bestämma inom vilka ramar priset får ligga.

Min åsikt blir därmed att inköpare i likhet med socialstyrelsen skulle placeras i intressentgrupp C då det är en institutionell grupp som för det mesta visar ett lågt intresse i verksamheten men har resurser att påverka genom att godkänna det enligt specifikationen lägsta uppfyllande priset. Åtgärder från företagets sida blir därmed att analysera potentiella intentioner och reaktioner samt samarbeta.

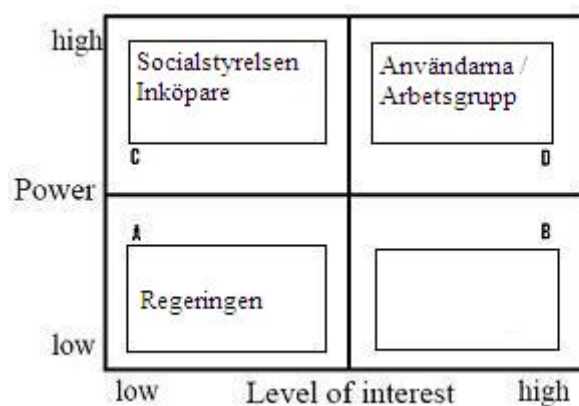
#### Användarna/Arbetsgrupp

Arbetsgruppen har i likhet med inköpsgruppen blivit tillsatt av Socialstyrelsen och utgörs i det här fallet av ambulanspersonal, brandkår, sjukhus eller någon annan typ av organisation som skall vara beredd med resurser om olyckan är framme. Det är dessa slutanvändare som sitter med i arbetsgruppen vilka i nära samarbete med leverantörerna arbetar fram specifikationer för hur den önskade utrustningen ska vara utformad. Detta nära samarbete blir företagets enda möjlighet att påverka produktutvecklingen samt att ha ett kunskapsutbyte med användarna

---

innan upphandlingen. Följaktligen så är det arbetsgruppen/användarna som blir den viktigaste aktören att fokusera på från företagets sida då det är dessa som har det högsta detaljintresset i produkten. Vidare så består arbetsgruppens intresse även i att produkten skall fungera bra samt i de fall det behövs vidareutvecklas för att bli mer användarvänlig.

Slutligen så väljer jag att placera denna grupp av intressenter i intressentgrupp D även kallad "key players" vilka har en avgörande betydelse för företaget genom att det är den enda grupp av intressenter som kan påverkas av det enskilda företagets kompetens inom området. Detta för att gruppen har ett visst intresse i organisationens verksamhet samt stor makt att påverka. Den lämpligaste strategin blir därmed att involvera dessa intressenter i alla avgörande beslut.



Figur 7 Stakeholder mapping (2), the power interest matrix (Johnson, Scholes 2002)

## 5.4 Relationsportföljen

De megarelationer jag har valt ut till min relationsportfölj har använts i syfte att undersöka vilken typ av relation det undersökta företaget har till viktiga aktörer inom branschen samt om det finns ett nätverk för samarbete aktörer emellan. Vidare analyseras även hur nätverk och samarbete fungerar i förhållande till en marknad vilken kontrolleras av LOU.

### 5.4.1 Megarelationer

Inom många kulturer gör man ogärna affärer med okända personer och allra helst med dem man känner och tycker om. Sådana personliga relationer och sociala nätverk kan i många fall vara avgörande i affärlivet (Gummesson, 2002). Dock så blir det i det undersökta företags fall svårt att skapa dessa nätverk och relationer då detta begränsas i LOU: s regler för fri

---

konkurrens. Även om arbetsgruppen kan sägas skapa en relation som bygger på ett intensivt kunskapsutbyte med företaget i produktutvecklingsfasen får denna kommunikation inte fortsätta i upphandlingen, då det leder till diskvalifikation. Det blir därmed trots sina ansträngningar i produktutvecklingsfasen svårt för SWEDE att använda personliga kundrelationer och sociala nätverk med nyckelpersoner inom socialstyrelsen som en medveten strategi i affärslivet mer än under en begränsad period.

### Megamarknadsföring

Det finns förutom relationer och sociala nätverk mellan individer i köparens och säljarens organisationer relationer till andra beslutsfattare som kan påverka ett företags tillgänglighet på marknaden. Denna typ av marknadsföring kan ta sig uttryck i förhandlingar med politiker, finansiärer samt andra makthavare och opinionsbildare (Gummesson, 2002). Då SWEDE på grund av sin storlek kan ha svårt att bedriva lobbying på en politikernivå skulle de istället genom sitt nära samarbete med myndigheter (brukare/användare av vilka vissa även är beslutsfattare) i produktutvecklingsfasen kunna påverka dessa så de fattar politiska beslut vilka gynnar företaget. Detta skulle kunna åstadkommas genom att skapa ett ökat intresse hos myndigheterna för krisberedskap såväl i förebyggande syfte som vid olyckstillfället.

### Allianser förändrar marknadsmekanismer

Allians kan användas som beteckning på en formellt eller informellt organiserad och avtalad relation mellan olika parter, t ex. mellan kunder, leverantörer och konkurrenter. Allianser kan i denna bemärkelse ses som en motpol till konkurrens genom vilken man skapar en plattform för marknadsföringen. Detta för att i ett första steg finna en partner för att i nästa steg rikta sig till marknaden (Gummesson, 2002). I ett tidigt skede av konceptets utvecklande fanns tendenser till sådant alliansbildande då personal som senare skulle komma att grunda SWEDE och Socialstyrelsen gemensamt utarbetade och marknadsförde det som idag är delar av SWEDE:s koncept i Europa. Då SWEDE befinner sig på en marknad med få aktörer med samma spetskompetens som dem kan det bli svårt att bilda allianser med konkurrenter i vilka båda parter kan få ett vinnande utbyte. Möjligen kan det på en internationell nivå tänkas att

---

företaget genom olika intressentorganisationer som WADEM<sup>1</sup> och ITACCS<sup>2</sup> kan knyta kontakter med eventuella samarbetspartners. Detta faller dock utanför ramen för detta arbete.

### Kunskapsrelationen

Allianser mellan ett företag och dess kunder syftar i stor utsträckning till att underlätta kunskapsöverföringen. I framtiden kommer det vara av allt större vikt för företag att vara lärande organisationer för att bibehålla sina konkurrensfördelar (Gummesson, 2002). Det undersökta företaget har under sitt deltagande i utvecklingskedet samlat på sig viktig erfarenhet om krisberedskapen i samhället. Vidare kan sägas att detta samarbete resulterat i en större kunskap om kundens erfarenhet inom området där man förutom att lära känna kunden och dess behov dessutom kan lära ut hur denne på bästa sätt kan utnyttja den erbjudna produkten i en skarp situation. Detta kan sägas leda till ett gynnande kunskapsutbyte för båda parter då dialogen tillåter företaget att sprida sin kunskap samtidigt som brukaren/användaren kan erbjudas information om eventuell ny teknik och metoder.

---

<sup>1</sup> World Association for Disaster and Emergency Medicine

<sup>2</sup> International Trauma Anesthesia and Critical Care Society



---

## 6. Slutsatser

---

*I detta avslutande kapitel kommer att presenteras resultaten av diskussionerna i analysen samt ett besvarande av den ställda problemformuleringen.*

---

### 6.1 Slutsatser

Mitt syfte med detta arbete har varit att försöka nå en insikt om relationsmarknadsföringens roll inom offentlig upphandling av komplexa varor och tjänster, om det överhuvudtaget finns ett utrymme för relationsmarknadsföring och på vilket sätt denna i så fall påverkas av de speciella regler som gäller under lagen om offentlig upphandling. Detta har jag gjort genom en fallstudie av ett litet nischföretag inom sjukvårdsektorn. Genom arbetet har jag undersökt i vilken mån företaget använder sig av grunderna inom den nya relationsmarknadsföringen. Sjukvårdsektorn är en sektor vilken p.g.a. Lagen om offentlig upphandling direkt begränsar möjligheten för denna typ av marknadsföring under en viss begränsad tidsperiod (Upphandlingsperioden), men även indirekt på grund av upphandlingsförfarandets natur. Utifrån de teorier jag använt mig av anser jag att fallstudien pekar på att företaget arbetar för att skapa så nära relationer med brukare/användare som LOU tillåter dem. Denna slutsats baserar jag på att:

- Företaget med anledning av sitt deltagande i koncept- och produktutvecklingsfasen, vilket till viss del ligger till grund för kravspecifikationen, kommer att ha ett informationsövertag gentemot sina konkurrenter
- Företaget använder sig av en relationsmarknadsföring, vilken bygger på en gemensam kunskapsbas och nära samarbete. Är det överhuvudtaget möjligt att avbryta denna under en begränsad tidsperiod (Upphandlingsperioden)
- Deltagande i utvecklandet av konceptet kan per automatik göra att en leverantör förknippas med produkten.

Jag anser vidare att båda inblandade parter inser nödvändigheten i att använda sig av ett nära samarbete i koncept- och utvecklingsarbetet av en så pass komplex produkt som undersökningen berör. Detta för att kunna säkerställa en så hög produktkvalitet som möjligt.

---

Dessa nära relationer möjliggör en kunskapsrelation där de inblandade i samförstånd och kontinuerligt under hela den berörda perioden kan skapa en kunskapsbas, vilken kan tillgodose de flesta tänkbara krissituationer.

Företaget har alltså en strategi att skapa dessa nära relationer och gör så i den mån det är möjligt utan att bryta mot LOU.

Jag har även försökt att analysera på vilket sätt LOU begränsar företagets möjligheter att bedriva en framgångsrik relationsmarknadsföring så som den beskrivs i teorin. Min slutsats är att det finns två olika begränsningar:

- Under upphandlingsprocessen innebär LOU en direkt begränsning i företagets möjlighet att marknadsföra sig då detta innebär diskvalificering.
- Upphandlingsförfarandet och då i synnerhet den specifikation som utgör en del av upphandlingsunderlaget medför en ökad risk att man som leverantör utarbetar en produkt som sedan kopieras av en konkurrent, varvid investeringen varit i onödan.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

Jag är medveten om att fallobjektet verkar inom en nischbransch av sjukvårdsektorn och därför kanske inte representerar hela frågeställningen, men kan ändå verka som ett exempel på framgångsrik balansgång mellan LOU och Relationsmarknadsföring. Varför mer studier på andra verksamheter skulle behöva göras för att ge en bredare bild av problemområdet LOU vs Relationsmarknadsföring och visa om andra segment kan vara än mer problematiska.

---

## 7. Källförteckning

### 7.1 Publicerade källor

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. (1994) *Tolkning och reflektion.*, Studentlitteratur, Lund.

Arhnell, Britt-Marie. & Nicou, Monica. (1991) *Markedsføring i kunskapsbedriften.*, Universitetsforlaget AS, Oslo

Axelsson, Björn (1996) *Professionell marknadsføring.*, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, Alan. & Bell, Emma. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder.*, Liber.

Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing. Managing the Moments of truth in service competition.*, Lexington books, Massachusetts, USA.

Gummesson, E. (2002) *Relationsmarknadsføring: Från 4P till 30R.*, Liber, Malmö

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (2002) *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Financial Times Prentice Hall imprint. 6: e uppl.

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing- En kontextuell organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.*, Studentlitteratur, Lund.

Sveiby, Karl-Erik. (1991) *Kunskapsledning- 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer.*, Affärsvärlden Förlag AB, Stockholm.

### 7.2 Elektroniska källor

Sandeldt, Johanna, *Samverkan mellan offentlig sektor och näringslivet vid krishantering. En studie av kriser 1993-2003*. Krisberedskapsmyndighetens temaserie 2005:6

Larsson, Sara, *Förebygga och förbereda. – Så fungerar samhällets krisberedskap*. Krisberedskapsmyndigheten

NOU, Nämnden för Offentlig Upphandling, *Kort om LOU - Lagen om Offentlig Upphandling*, Oktober 2002. ([www.nou.se/pdf/broschyr.pdf](http://www.nou.se/pdf/broschyr.pdf))

---

SWEDE – Swedish Emergency Disaster Equipment. (<http://www.swedeproducts.se>)

World Association for Disaster and Emergency Medicine. (<http://wadem.medicine.wisc.edu>)

International Trauma Anesthesia and Critical Care Society (<http://www.itaccs.com>)

### **7.3 Intervjuer**

Intervjuer med Stefan Kulander VD, och Jan-Erik Palm Teknisk Chef, på SWEDE

Telefonintervju med Anders Blomgren VD på SEMS (Swedish Emergency Medical Systems)