

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Marknadsföring och Strategi
Examensuppsats inom huvudinriktning 2100
Augusti 2007

Kvalitetssäkring av tjänsteinköp i stora företag

Abstract:

Quality Assurance in Service Procurement

Total Quality and Total Quality Management refer to popular management philosophies in organizations these days. The purchasing department has an important part in the strive for organizational quality as several studies show corporate spend is significant and increasing. In this master thesis I study the actions companies take to ensure quality in service procurement. I argue that managing quality when sourcing services is particularly tricky, because of the special characteristics that belong to services. The purpose of the study is to examine whether different actions are taken to ensure the quality of different kinds of services. I study 14 purchases, and divide them into four categories based on their respective characteristics in the dimensions *prosumtion* and *intensity of interaction*. Thereafter, I compare and discuss the actions taken by the customer company to ensure quality is delivered. The study results in propositions for future studies. It seems that some combinations of *prosumtion* and *intensity of interaction* result in distinct patterns of quality assurance for specific phases of the procurement process.

Författare: Emelie Brunsson 20354

Handledare: Professor Björn Axelsson

FRAMLÄGGNING: 31 AUGUSTI 10-12, C606

Kvalitetssäkring av tjänsteinköp

Teaser

När är det man skall se till att man får det man vill ha? Kan det vara så att för vissa tjänsteinköp börjar inte detta arbete förrän *efter* man fått tjänsten levererad (en tjänst kan nämligen levereras under en utsträckt tidsperiod, till skillnad mot en vara, som antingen är, eller inte är, levererad)? Alltså att man försöker få ut det mesta av den tjänst man redan köpt. Eller kan arbetet med att säkra kvalitet börja redan innan man köpt in tjänsten; när man skriver avtal, eller kanske till och med när man väljer leverantör? Något som låter självklart då man talar om varor såsom spik och diskmaskiner, men som faktiskt är ganska komplicerat när det gäller företags inköp av tjänster. En tjänst kan man nämligen inte ta på, och kan te sig särskilt svår att mäta. Tjänster blir problematiska att beskriva, kanske till och med för den som skall utföra tjänsten. Om detta handlar denna uppsats, där jag studerar om, beskriver hur, och analyserar varför olika tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt. Förhoppningen är att läsaren skall få en inblick i *på vilket sätt* olika tjänsteinköp kvalitetssäkras, och vad det kan *bero på* att olika tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt.

Tack

Ett stort tack till respondenter och andra som ställt upp med värdefull hjälp eller information: Anders, Astrid, Berit, Bert-Inge, Birger, Bo, Christer, Dan, Elisabet, Frida, Göran, Helena, Henrik, Ingrid, Jeanette, Kerstin, Kristoffer, Lars-Magnus, Lisa, Magnus, Margareta, Nina, Ove, Per, Sture, Susanne, och Thomas.

Ett stort tack även till professor Björn Axelsson för smittsam entusiasm och uppmuntrande tillrop längs hela vägen!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 KVALITETSSÄKRING AV TJÄNSTEINKÖP	5
1.1 Studiens syfte	6
1.2 Studiens bidrag	6
1.3 Begrepp och språk	6
2 TJÄNSTER OCH KVALITETSSÄKRING	7
2.1 Vad innebär kvalitetssäkring i inköpsfunktionen?	7
2.1.1 Inköpsorganisationer är olika duktiga på att säkra kvalitet	7
2.2 Vad innebär kvalitet?	7
2.3 Vad är så speciellt med tjänster?	8
2.4 Vad finns för olika typer av tjänster?	9
2.4.1 Produktion	10
2.4.2 Användningsområde/konsumtion	10
2.4.3 Tjänsteinköpet - det inköpande företags perspektiv	10
2.4.4 Kundens upplevelse av kvalitet	10
2.5 Hur kan man tala om kvalitet i samband med tjänster?	11
2.6 Kvalitetssäkring i tjänsteinköp handlar om kommunikation	12
2.6.1 Att kvalitetssäkra är ett sätt att resonera	12
2.6.2 Om tjänstespecifikationer	12
2.6.3 Om tjänsteutvärderingar	14
2.7 När i ett tjänsteinköpsförlopp kan man säkerställa kvalitet?	14
2.8 Sammanfattning	15
3 HUR KAN MAN UNDERSÖKA OM OLIKA TJÄNSTEINKÖP KVALITETSSÄKRAS PÅ OLIKA SÄTT?	15
3.1 Urval av tjänsteinköp och respondentföretag	15
3.2 Tillvägagångssätt för datainsamling	16
3.2.1 Hur jag tänkt göra	16
3.2.2 Hur det blev	16
3.3 Två olika metoder att genomföra studien	17
3.4 Kvalitetssäkring av själva studien - validitet och reliabilitet	17
3.4.1 Studiens validitet	17
3.4.2 Studiens reliabilitet	18
4 ALLA TJÄNSTER ÄR OLIKA	19
4.1 Tjänsteinköp kan jämföras på flera olika sätt	20
5 UPPDELNING AV TJÄNSTEINKÖP	21
6 FYRA KATEGORIER AV TJÄNSTEINKÖP	26
6.1 Kvalitetssäkring i kategori 1 (prosumtion och låg interaktionsintensitet)	26
6.1.1 Tjänsteinköp 4 – vitvaruföretagets inköp av Facility Management tjänster ..	27
6.1.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 1 – jämförelse och diskussion	28
6.2 Kvalitetssäkring i kategori 2 (prosumtion och hög interaktionsintensitet)	32
6.2.1 Tjänsteinköp 6 – elproducentföretagets inköp av teknisk konsult	32
6.2.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 2 – jämförelse och diskussion	33
6.3 Kvalitetssäkring i kategori 3 (ej prosumtion och låg interaktionsintensitet)	35
6.3.1 Tjänsteinköp 2 – tjänsteföretagets inköp av generalentreprenad	35
6.3.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 3 – jämförelse och diskussion	37
6.4 Kvalitetssäkring i kategori 4 (ej prosumtion och hög interaktionsintensitet)	39

6.4.1 Tjänsteinköp 3 – tjänsteföretagets inköp av utveckling och implementering av affärssystem.....	39
6.4.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 4 – jämförelse och diskussion	40
6.5 Kvalitetssäkras tjänsteinköpen på liknande sätt inom kategorierna?	43
7 LIKHETER OCH SKILLNADER	44
7.1 Tjänstens karaktär i olika faser av inköpsprocessen	44
7.2 Kvalitetssäkras olika slags tjänsteinköp på olika sätt?	45
7.2.1 Mellankategoriska likheter och olikheter i fas 1	45
7.2.2 Mellankategoriska likheter och olikheter i fas 2	46
7.2.3 Mellankategoriska likheter och olikheter i fas 3	46
7.2.4 Sammanfattning.....	46
7.3 Hur väl förklarar interaktionsintensitet och prosumtion resultaten?	47
7.3.1 Prosumtion som förklaringsvariabel.....	47
7.3.2 Interaktionsintensitet som förklaringsvariabel	48
7.4 Hur kan andra variabler påverka kvalitetssäkring av tjänsteinköp?.....	49
7.4.1 Intangibility som förklaringsvariabel	49
7.4.2 Tjänsteleveransen i det inköpande företaget som indelningsgrund.....	51
7.4.3 Tjänstens innehåll – en kommentar till de tekniska konsulterna	52
7.4.4 Externa faktorer - Tid och Pengar	52
7.4.5 Externa faktorer – Organisationsspecifika åtgärder	53
7.4.6 Sammanfattning.....	53
7.5 Slutsatser.....	53
8 LÄRDOMAR OCH KRITIK	55
8.1 Kommentarer till studien	55
8.1.1 Konsten att lära sig	55
8.1.2 Eget ansvar i tjänsteinköp?	56
8.2 Slutsatsernas kvalitet	57
8.3 Lärdomar.....	58
8.4 Förslag till vidare studier	59
KÄLLFÖRTECKNING.....	61

Bilaga 1
Bilaga 2
Bilaga 3
Bilaga 4

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

<i>Figur 2.1.</i> Hur fokus i tjänstespecifikationerna varierar efter tjänstens grad av intangibility.....	13
<i>Figur 4.1.</i> Uppsatsens hypotes.....	21
<i>Figur 5.1.</i> Tjänsterna indelade efter dimensionerna prosumtion och interaktionsintensitet.....	24
<i>Figur 6.1.</i> Tre faser i inköpsprocessen.....	26
<i>Figur 7.1.</i> Tjänsteinköpen uppdelade efter när man kan utvärdera dem.....	50
<i>Figur 7.2.</i> Tjänsteinköpen uppdelade efter tjänsteleveransens innehåll.....	51
<i>Tabell 6.1.</i> Inomkategoriska samband och olikheter.....	43
<i>Tabell 7.1.</i> Relational proximity och objektifiering i olika faser av tjänsteinköpet.....	45
<i>Tabell 7.2.</i> Kvalitetsstyras tjänsteinköpen olika mellan kategorierna?.....	45
<i>Tabell 7.3.</i> Kvalitetsstyras olika tjänsteinköp på olika sätt?.....	47

1 KVALITETSSÄKRING AV TJÄNSTEINKÖP

Ett inköp innebär att ett bestämt belopp pengar byts mot en viss mängd av något annat. Men hur går det till i de fall ”något annat” inte så lätt låter sig räknas, mätas eller vägas?

Bland alla de begrepp, modeller, och system som företag matas med och som utlovar *förbättring*, *effektivisering* eller *möjliggörande* av organisationen, är kvalitetsstyrning i allmänhet, och Total Quality Management (TQM) i synnerhet, begrepp och synsätt som många organisationer tycks ha anammat de senaste årtiondena. Kvalitetsstyrning handlar om att säkra ett kvalitetsfokus i verksamheten (Sandholm 2001). Med kvalitet menas ofta just *förbättring* och *effektivisering* i att tjäna företagets kunder. Total Quality Management som styrsystem, eller kanske filosofi, förordar ett fokus på *arbetsprocesser*, *variationsanalyser av output*, *management by fact*, och *lärdomar och fortlöpande förbättringar* (Hackman och Wageman 1995). En del i en organisations TQM-arbete är inköpsfunktionen. Denna ska se till att inhandla varor och tjänster av kvalitet, och efterse att kvaliteten levereras.

Förutom att kvalitet i sig är ett snårigt begrepp är det lätt att se utmaningar för inköpsfunktionen i arbetet att köpa in varor och tjänster. De flesta med erfarenhet från organisationer vet att det är svårt att styra människor. Ett företags inköpsfunktion ställs inför utmaningen att förmå en hel organisation av människor, leverantörsföretaget, att leverera det slutanvändaren vill ha. Det är alltså ingen lätt uppgift att *säkra kvaliteten* i inköpen.

En viktig del i kvalitetssäkring av inköp handlar om att tala om för leverantören *vad det är man vill ha*; vad man anser vara kvaliteten i det speciella fall det är fråga om. Detta kan vara nog så svårt. En annan del är att välja en leverantör som har *kompetens* att producera det man vill köpa. Det är också viktigt att *följa upp*, att utvärdera det man fått levererat, för att se att det som levererats motsvarat vad man tänkt sig.

Något som torde vara extra problematiskt är att kvalitetssäkra tjänsteinköp. Tjänster har egenskaper som gör dem mer komplexa att köpa in jämfört med fysiska varor. Till exempel är tjänster ofta mindre påtagliga, och levereras ofta i interaktion mellan kund och leverantör. Vissa tjänster innebär att leverantören interagerar med personer i verksamheten, eller som i fallet med en outsourcad reception, interagerar med det inköpande företagets kunder.

När det gäller varor kan det inköpande företaget ofta kommunicera med hjälp av mått, bilder, eller andra varor för att beskriva vad man vill köpa. Man kan också utvärdera de levererade varorna på liknande sätt. Ofta har leverantörerna tillverkat liknande varor tidigare, som man kan få titta på och utvärdera innan man bestämmer sig för en viss leverantör. Tjänster är svårare att mäta och visa upp på förhand. Ibland har det inköpande företaget svårt att beskriva vad det är man vill köpa in. Vad är den önskade tjänstekvaliteten? Och hur vet man att man har fått tjänstekvalitet levererad?

Företag köper in många olika slags tjänster. Dessutom finns det studier som visar att tjänsteinköp utgör en stor del av företags totala inköp (se t.ex. Fearon och Bales 1995). Därför är det en viktig uppgift för inköpsfunktionen att se till att man får det man vill ha, att kvalitetssäkra tjänsteinköpen.

I denna uppsats undersöker jag åtgärder företag vidtar för att säkra kvaliteten i tjänsteinköp;

- Hur ser man till att man vet vad man vill ha?
- Hur ser man till att man väljer rätt leverantör?
- Hur talar man om för leverantören vad man vill ha?
- Hur ser man till att man får levererat det man beställt?
- Hur ser man till att organisationen lär sig till nästa inköp?

Jag försöker ta reda på om det finns likheter och skillnader mellan hur man kvalitetssäkrar olika tjänsteinköp. Studien grundar sig i teorier om tjänstespecifikationer och inköpsprocesser och undersöker fjorton tjänsteinköp som genomförts av företag i Sverige.

1.1 Studiens syfte

Syftet med denna studie är att utreda hur företag arbetar med kvalitetssäkring när de köper tjänster. Mer specifikt avser jag undersöka om tjänster som liknar varandra kvalitetssäkras på liknande sätt.

1.2 Studiens bidrag

Studien avser belysa hur företag arbetar med att kvalitetssäkra tjänsteinköp. Den empiriska undersökningen kan vara intressant för att förstå den dynamiska process som tjänsteinköp innebär. Studien tillför även empiriska exempel till andra forskares försök att beskriva tjänsteinköpsprocesser (Lindberg och Nordin 2007) och kategorisera inköpspecifikationer (Axelsson och Lindberg 2007). Att förstå tjänsteinköp kan också vara värdefullt för tjänsteleverantörer, som genom att bättre förstå de problem och svårigheter som inköpsfunktionen ställs inför på ett bättre sätt kan tillmötesgå en beställarorganisations krav och önsknings. Jag hoppas också kunna bidra till industriella marknadsföringsstudenters kunskap om industriella relationer genom att ge konkreta exempel på hur företag interagerar med varandra vid tjänsteinköp.

1.3 Begrepp och språk

I uppsatsen kommer det här och var att dyka upp begrepp som inte förklaras närmare. Det gör de i stället i Bilaga 1. De aktuella begreppen åtföljs i texten av en asterisk (*). Uppsatsen använder många engelska begrepp översatta. Särskilt vanligt är detta i kapitel 2. Jag gör på detta sätt eftersom jag tror att de flesta läsare redan är väl bekanta med begreppen. En översättning kan för dessa läsare komma att försvåra, snarare än underlätta, förståelsen.

2 TJÄNSTER OCH KVALITETSSÄKRING

För att läsaren bättre ska förstå de svårigheter och utmaningar som är förknippade med tjänsteinköp och kvalitetssäkring av tjänsteinköp, presenterar jag nedan en sammanfattning av vad som sägs och skrivs om dessa ämnen. Redogörelsen är inte uttömmande, utan ger läsaren en introduktion till de behandlade ämnena.

2.1 Vad innebär kvalitetssäkring i inköpsfunktionen?

I ett företag är inköpsfunktionens uppgift att skaffa resurser till verksamheten (Axelsson 1998, s. 19). Burt (1973) menar närmare att inköpsfunktionen *i rätt tid* ska anskaffa varor och tjänster *till rätt kvalitet* och *till rätt kostnad*. Oftast finns det en uppdragsgivare (slutanvändare), som talar om för inköpsfunktionen vad det är som ska köpas in. Burt menar att denne uppdragsgivare kan bistå inköpsfunktionen i att *bestämma* och *kommunicera* den önskade kvalitetsnivån till leverantörerna, vilket är den ena av de två uppgifter som inköpsfunktionen har för att säkra kvaliteten. Den andra uppgiften är enligt Burt att se till att den önskade kvaliteten *levereras*. Här är endast inköpsfunktionen ansvarig, och Burt redogör för metoder som screening, stickprov, och kontroller av leverantörens tillverkningsprocesser. Sandholm (2001) framhåller att valet av leverantör också är en del i inköpsfunktionens kvalitetsarbete. Dock ignorerar både Sandholm och Burt den komplexitet det innebär att köpa in tjänster, vilkas kvalitet inte låter sig beskrivas särskilt lätt.

2.1.1 Inköpsorganisationer är olika duktiga på att säkra kvalitet

Ett företags inköpsbeteende påverkas inte bara av om det är en enkel vara eller en komplex tjänst som ska köpas in. Vissa inköpsorganisationer är generellt bättre på att utföra inköpsfunktionens uppgift. Kanske har personerna som arbetar i inköpsorganisationen lång erfarenhet, utvecklat framgångsrika rutiner, eller har ett väl fungerande samarbete med de andra funktionerna i företaget? Sådana här interna faktorer påverkar med all säkerhet hur inköpsfunktionen lyckas i sin uppgift. Axelsson (1998) skiljer på passiva och aktiva inköpsorganisationer. Van Weele (2005) talar om *Sourcing Maturity*, om hur mogen och professionell inköpsorganisationen är. Egentligen pekar de på samma sak; att det finns skillnader mellan organisationer i hur inköpsfunktionen tacklar sin uppgift att säkerställa kvalitet, och att förklaringen till detta ligger i organisationen själv, snarare än vilka inköp inköpsorganisationen gör.

2.2 Vad innebär kvalitet?

” (Quality is) an unusually slippery concept, easy to visualize and yet exasperatingly difficult to define”.

Garvin (1988) i Gummesson (1991, 1993)

Det är intressant att ett begrepp som används så ofta har en så debatterad innebörd.

Till exempel nöjer sig författarna till en artikel om managementprincipen Total Quality att i början av texten konstatera att forskarna inte är överens om begreppet kvalitets innebörd (se Dean och Bowen 1994).

Sandholm (2001) utreder begreppet kvalitet i sin bok "Kvalitetsstyrning med totalitet", och konstaterar flera viktiga, och för det här kapitlet relevanta saker:

- Kvalitet är något som bestäms av användaren av produkten, och kan definieras som "lämplighet för användning".
- Specifikationskvalitet är den kvalitet efter vilken produkten produceras, som framgår av överenskommelsen mellan köpande och säljande part.
- Utförandekvalitet är den kvalitet som den levererade produkten har jämfört med kvalitetsfordringarna, alltså specifikationskvaliteten.
- Det är abstrakt att prata om kvalitet. Det är lättare att prata om kvalitetsparametrar, alltså de dimensioner i vilka man mäter en produkts kvalitet. (Sandholm 2001, kap 1)

Det är populärt att tala om kvalitet utifrån kundens perspektiv (Sandholm gör detta, och även Lindquist och Persson 1997). Detta gäller speciellt för resonemang om konsumenttjänster. Kvalitet kan då till exempel beskrivas som "produktens förmåga att möta eller överträffa kundens förväntningar" (ibid). Således är begreppet subjektivt, och "upplevt" av kunden. Det behandlas ofta synonymt med begreppet kundnöjdhet. (Lindquist och Persson 1997).

2.3 Vad är så speciellt med tjänster?

Det är vanligt att definiera tjänster genom att tala om hur de skiljer sig från varor. Med varor som referenspunkt finner forskare lätt skillnader och motsatspar; både i tjänsters innehåll, men också i hur de levereras och köps in. Dock försummas ofta variationen inom gruppen tjänster. Det blir nämligen lättare att hitta fler olikheter och motsatser om man fritt väljer vilken tjänst man för stunden jämför med. Resultatet blir att de man brukar benämna tjänsters karaktäristika inte stämmer, åtminstone inte i lika hög grad, för alla tjänster och tjänsteinköp. Denna problematik har uppmärksammats av bland andra Gadrey (2000).

För den här studien är det dock intressant att tala om egenskaper som tjänster eller tjänsteprocesser kan ha i större eller mindre utsträckning, eftersom dessa kan påverka hur företag kvalitetssäkrar inköp. Följande egenskaper förekommer i många läroböcker och artiklar som behandlar tjänster, till exempel i Grönroos "Marknadsföring i tjänsteföretag" (1996).

- Den främsta egenskapen som brukar tilldelas tjänster är att de är *intangible*, eller immateriella. Man kan varken se eller ta på en tjänst. Tjänster är handlingar.
- En annan egenskap som brukar tilldelas tjänster är att de karaktäriseras av *prosumtion* – produktionen av tjänsten sammanfaller med konsumtionen. Denna egenskap talas också om genom att använda termerna *inseparability*, *perishability*, och *instorability*; alltså att tjänsten inte kan lagras.
- Man talar också ofta om tjänster som *heterogena*, och att de inte kan standardiseras. En levererad tjänst är unik.

- Slutligen påtalas ofta att tjänsters produktion sker med hjälp av kunden; för att tjänsten ska kunna levereras krävs att kunden och leverantören interagerar. Man kan tala om kunden som en *prosument* – både producent och konsument av tjänsten. Resultatet av tjänsten kan vara avhängigt ett samarbete mellan kunden och leverantören. Ett begrepp för att beskriva denna egenskap är *interaktionsintensitet**.

Tjänster med höga grader av dessa egenskaper är svåra för det tjänsteproducerande företaget att demonstrera, och svåra att utvärdera på förhand för det inköpande företaget. En effekt av att tjänster är immateriella är att konsumenter letar efter *tangible cues*, alltså fysiska ledtrådar, om hur tjänsteleveransen kommer att tillfredsställa behovet (Shostack 1977). Många tjänster kan inte utvärderas av köparen förrän efter de har levererats. Andra kan vara svåra att utvärdera också efter konsumtion. Zeithaml (1981) benämner sådana produkter (tjänster eller varor) som höga i *experience qualities* respektive *credence qualities*. Även om Zeithaml talar om konsumenters upplevelser och utvärderingar, borde ett analogt resonemang vara tillämpligt på företags inköp.

Inte bara Gadrey kritiserar den särställning man ger tjänster, och de karaktäristika man tilldelar tjänster utan även Wyckham et al. (1975) och Gummesson (1991). Dessa forskare menar att ”tjänsteegenskaper” även återfinns hos vissa varor, och att olikheterna inom gruppen tjänster är större än olikheterna mellan tjänster och varor. Därför menar de att det blir ganska irrelevant att skilja på tjänster och varor på det sätt som många gör.

Många som skriver om tjänster (både ur ett marknadsföringsperspektiv och ur ett inkösperspektiv) riktar stor uppmärksamhet till de mest immateriella av tjänster – rådgivnings- och konsulttjänster. Kanske leder det extrema med dessa tjänster till att det är mer lockande, och faktiskt lite lättare, att skriva om dem, då de på flera sätt kan polariseras gentemot varor. De anses vara mest komplexa, och mest problematiska att marknadsföra och att köpa in; att helt enkelt utbyta (dessutom kostar de mycket pengar!). Mitchell (1994) gör ett bra jobb i att sätta fingret på vad det är som är så intressant med just dessa tjänster. Även Axelsson (1998) noterar att många förknippar ordet tjänst med just konsultinköp.

2.4 Vad finns för olika typer av tjänster?

Just eftersom tjänster är så heterogena är det vanligt att forskare ägnar sig åt att klassificera, att försöka dela upp tjänster i grupper. Poängen är ofta att studera och dra slutsatser utifrån grupperna; till exempel hur olika tjänster kräver olika sorts interaktion mellan det inköpande och säljande företagen (Wynstra et al. 2006). I andra fall verkar poängen mest vara att underlätta en beskrivning av tjänsterna (t.ex. som i Silvestro et al. 1992). Den här studien är av det första slaget.

Tjänster kan, som klargjorts ovan, delas in efter de egenskaper de har. Påfallande ofta används dock andra indelningsgrunder. Nedan sammanfattar jag olika indelningsgrunder mycket kortfattat. Det finns oändligt många sätt att tala om *olika slags* tjänster.

2.4.1 Produktion

Tjänster kan delas upp utifrån hur de produceras. Ofta är det forskare från området *Operations Management* som ägnar sig åt, och anser sig ha nytta av, sådana indelningar. Vanligt är att då dela upp tjänsteproduktionsprocesser i *professional services*, *service shops* och *mass services*. (se till exempel Slack et al. 2004, Silvestro et al. 1992).

Det finns också uppdelningar som tar avstamp i att tjänster är handlingar som utövas av leverantören på något – och att detta något, som kan vara *material*, *människor* eller *information* omvandlas, transformeras, i tjänsteprocessen (Fitzsimmons et al. 1998). I den kategorisering som Silvestro et al. gjort (se ovan), utgår man ifrån att tjänster produceras genom att kunderna är input i processen (*customer-processing operations*).

2.4.2 Användningsområde/konsumtion

Man kan också dela upp tjänster i hur de används i det inköpande företaget: som (1) *komponenter* i det inköpande företagens produkter, (2) *att förädlas* och sedan ingå i det inköpande företagens produkter, som (3) immateriella tillgångar, *verktyg* för det inköpande företagens produktion, eller för (4) *förbrukning* av det inköpande företaget självt (Wynstra et al. 2006). Aljian och Farrells (1982, i Fitzsimmons et al. 1998) uppdelning av indirekta tjänster delar vidare in tjänsterna i Wynstras et al. grupp 3 och 4 ovan i *professional*, *facilities- and equipment-related*, *personnel-related*, och *labor and craft services*. Allra vanligast är dock att dela upp tjänster ännu snävare: finansiella tjänster, transporttjänster, marknadsföringstjänster osv. (Axelsson och Wynstra 2002, s. 31-32).

2.4.3 Tjänsteinköpet - det inköpande företagens perspektiv

Ett annat sätt att tala om olika tjänster är att se ännu närmare på det inköpande företaget och beskriva *tjänsteinköp*. Dessa kan delas upp efter *anledningar* till tjänsteinköpet: har man inte *kunskapen* att tillhandahålla tjänsterna, är det *oekonomiskt* att utföra dem inom det egna företaget, är det för att få tillgång till *expertkunskap*, eller vill man bara behöva *betala* för tjänsten när den tillhandahålls (Fitzsimmons et al. 1998)? Kategorierna utesluter inte varandra. Tjänsteinköp kan också delas upp efter hur de påverkar det inköpande företaget, och hur de därför borde hanteras. Kraljics (1983) berömda modell delar upp inköp efter två dimensioner; hur *strategiskt viktigt* inköpet är och hur stor risk *leverantörsmarknaden* medför.

2.4.4 Kundens upplevelse av kvalitet

Ytterligare en typ av uppdelning fokuserar på tjänsteleveransen och hur kvalitet uppstår. Normann (2002) skiljer på tjänster där kvalitet i första hand bestäms utifrån en slutprodukt, och tjänster där kvaliteten har med människorna som levererar tjänsten att göra. Normann framhåller att för många tjänster (visserligen konsumenttjänster) uppkommer kvalitetsupplevelsen i ”sanningens ögonblick”, i interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör (Normann 2002).

2.5 Hur kan man tala om kvalitet i samband med tjänster?

Den sista indelningen av tjänster ovan, samt resonemanget som förts fram i avsnittet *Vad är kvalitet?* (avsnitt 2.2) väcker viktiga frågor; vad innebär egentligen kvalitet i just tjänsteinköp? Finns det tjänster där kvalitet inte kan mätas utan endast upplevas?

Ofta talas det om tjänstekvalitet som någonting subjektivt (Lindquist och Persson 1997) och något som beskriver *konsumenter*s upplevelser. En modell som utvecklades av Parasuraman, Zeithaml och Berry (1985) har fått stor genomslagskraft och utvecklats under åren. Denna betonar konsumentens upplevda kvalitet av leverantörens personal, och innefattar parametrar som *tangibles*, *reliability*, och *responsiveness*. Denna modell, som idag kallas SERQVAL, är en gapmodell, med vilket menas att kunden jämför sina förväntningar med utfallet (Parasuraman, Zeithaml, och Berry 1988, i Lindquist och Persson 1997).

Att hitta utvecklade och allmänt accepterade modeller som beskriver tjänstekvalitet i industriella sammanhang är svårare. Fitzsimmons et al. påtalar att det är lättare för företag att i efterhand mäta resultatet av en industriell tjänst som innehåller påtagliga varor, och där tjänsten består av att varor transformeras (se Fitzsimmons et al. 1998). Zocco (1993) har utvecklat en modell för tjänstekvalitet, *service quality grids*. Dock synes Zoccos empiriska studie vara begränsad till en väldigt snäv grupp av tjänster, vilket gör att resonemanget bakom modellen kan vara svårt att applicera generellt på företags tjänsteinköp.

Många som studerar industriella tjänsteinköp väljer att liksom vid konsumenttjänster tala om *upplevd* kvalitet, och framförallt dess samband med förväntningar (se t.ex. Axelsson 1998, som hänvisar till Grönroos 1990 m.fl., se även Lindquist och Persson 1997). På den industriella marknaden är det vanligt med långa relationer mellan företag (Ford et al 2003). Det är därför lätt att se hur förväntningar kan bildas. Resonemanget förblir dock mer lättbegripligt då kunden är en konsument. Vid industriella inköp är nämligen begreppet kund snårigt, och kan innefatta många individer (Webster och Wind 1972). Det är inte alls säkert att den som utvecklat förväntningar på tjänsteleveransen är den som senare konsumerar tjänsten, och alltså *upplever* tjänsteleveransen.

Gummesson (1991) framhåller att tjänstekvalitet, på grund av att kunden (konsumenten) kan vara involverad i tjänsteproduktionen (prosumert), blir annorlunda än varukvalitet. Han talar om upplevd kvalitet i fyra dimensioner; tjänstens konstruktion, tjänstens produktion, tjänsteprocessen, och tjänsteresultatet. Detta resonemang kan, men behöver inte, kopplas samman med kundens förväntningar. Grönroos (1983) och Lehtinen (1985) menar att processkvaliteten kan vara av extra stor betydelse för kundens upplevda kvalitet, eftersom den är ”påtaglig och omedelbar” (Gummesson 1991). En viktig poäng som Axelsson (1998) gör är att tjänsteleveranser från leverantörens sida är tänkta att ske på ett visst sätt, men att kvalitet också innebär att leverantören har ett system för att förebygga och avhjälpa en leverans som kommer att avvika från det tänkta.

Sternhufvud (1998) tar fasta på att vissa tjänsteinköp är inköp av kompetens, och talar om vikten av att det inköpande företaget har förtroende för det tjänsteproducerande

företaget, eftersom det första är beroende av leverantören. Han menar att förtroendekapital är en viktig del i kundens upplevda kvalitet.

Schonberger (1980) talar om vilken utmaning det är att mäta kvalitet när man köper det han kallar *intangibles*. Han menar att det inköpande företaget blir tvunget att uppfinna ersättningar för kvalitetsmått, och att det således inte är *kvalitet* på resultatet man mäter. I stället mäter man saker som specificerats i kontraktet med leverantören, såsom inputrelaterade faktorer och tillvägagångssätt för konsulttjänster. Jag kommer att återkomma till detta synsätt i nästa avsnitt.

2.6 Kvalitetssäkring i tjänsteinköp handlar om kommunikation

Hittills har jag gett en bakgrund till begreppen kvalitet och tjänster. Det står redan klart att det finns flera utmaningar i att säkra kvaliteten i tjänsteinköp.

- Om kvalitet i tjänsteinköp främst är upplevd, blir det i många fall svårt för inköpsavdelningen att säkra kvalitet, då det är slutanvändaren i organisationen som upplever tjänsteleveransen.
- Att tjänster är mer eller mindre immateriella gör att det är svårt att mäta den faktiska kvaliteten i tjänsteleveransen. Tjänsterna är höga i dimensionen *credence qualities*.
- Att det inköpande företaget är prosument innebär ännu större problem att bedöma den levererade kvaliteten, som ju är beroende av kvaliteten av det inköpande företags bidrag.

2.6.1 Att kvalitetssäkra är ett sätt att resonera

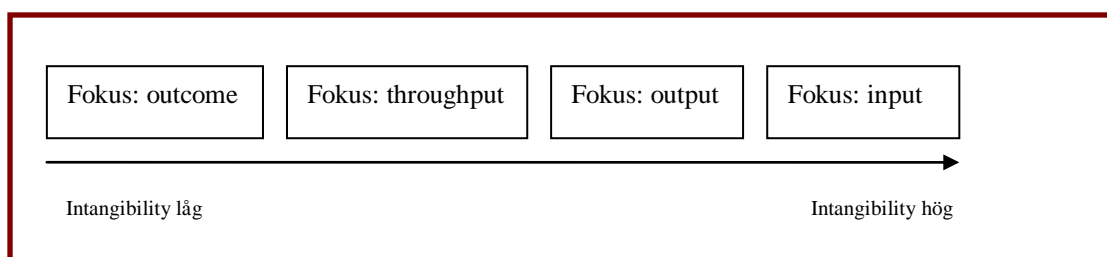
Med att kvalitetssäkra tjänsteinköp menar jag att en eller fler funktioner i ett företag försöker se till att det som levereras håller kvalitet. Detta är inte en absolut företeelse; det är inte så att man i ett företag antingen kvalitetssäkrar eller inte kvalitetssäkrar inköp. Kvalitetssäkring går inte heller att *definiera* med en viss uppsättning aktiviteter som företaget kan använda sig av. Visserligen innebär kvalitetssäkring att företaget vidtar åtgärder. Men det är också ett sätt att resonera, och denna uppsats handlar i första hand om hur företag *anser sig* försöka säkra kvalitet i tjänsteinköp.

Kvalitetssäkring (även av varor) handlar ofta till stor del om kommunikation. Vill man köpa någonting av någon så gäller det att tala om detta för denne. Man måste sedan komma överens om vilka åtaganden leverantören (och kunden) ska göra. Som har framgått av ovanstående avsnitt kan detta vara betydligt mer komplicerat för tjänsteinköp än för varor. Dessutom, som noterades i avsnitt 2.1, ska det inköpande företaget se till att leverans sker enligt överenskommelsen. Också detta har vi ovan sett kompliceras vid flera tjänsteinköp.

2.6.2 Om tjänstespecifikationer

Att specificera är att definiera inköpet man vill göra. Detta är i någon form oundvikligt vid alla typer av inköp. Däremot kan specifikationer se olika ut. Axelsson (1998), och Axelsson och Wynstra (2002) menar att det finns fyra huvudsakliga sätt att specificera ett tjänsteinköp; *input*, *throughput*, *output* eller *outcome*. Axelsson och Lindberg (2007) menar att de förväntningar som ställs på tjänsteleveransen och som återfinns i

tjänstespecifikationen kan ta olika uttryck beroende på tjänstens *intangibility*. De resonerar att en tjänst som är väldigt immateriell torde specificeras med fokus på *input* i tjänsteleveransen. Med *input* menas till exempel resurser eller kunskaper. Anledningen är att det inte är lätt att närmare beskriva sina förväntningar. En något mindre immateriell tjänst kan specificeras med fokus på *throughput*. Då specificeras hur tjänsten ska levereras; processer och metoder. Det inköpande företaget kan också specificera *output*; vilken funktion, eller lösning man vill köpa. Man fokuserar då på att specificera det önskade resultatet av tjänsteinköpet. Ett fjärde sätt att specificera är att fokusera på *outcome*. Då ligger fokus också på resultatet, men beskrivet mer i siffror än i ord. De fyra sätten att specificera återfinns i figur 2.1.



Figur 2.1. Hur fokus i tjänstespecifikationerna varierar efter tjänstens grad av *intangibility*. Efter Axelsson och Lindberg (2007).

Axelsson och Lindberg menar att det är dessa specifikationer som utvärderingar av tjänsteinköp grundar sig på, och de utgör alltså det Schonberger (1980) menar är ersättare för kvalitetsmått. Jag finner Axelssons och Lindbergs modell intressant, och kommer i min studie använda mig av de fyra begreppen när jag beskriver tjänsteinköps specifikationer. En viktig poäng angående dessa fyra sätt att specificera återfinns i Axelsson och Wynstra (2002); då det inköpande företaget specificerar *throughput*, alltså *hur* tjänsten ska levereras, ligger ansvaret hos det inköpande företaget för att detta tillvägagångssätt är ett som ger tjänstekvalitet. Leverantören utför egentligen bara de aktiviteter som specificerats. Det kan också vara värt att notera att denna metod att specificera kan vara väldigt resurskrävande, beroende på tjänstens karaktär och omfattning.

Att specificera inköpet är något man gör i olika skeden av inköpsprocessen*. Lindberg och Nordin (2007) har studerat hur tjänsters karaktär ändras under inköpsprocessens gång. De talar om att tjänsteinköpet skiftar i dimensionerna *relational proximity** och *objektifiering* under inköpsprocessens gång. Med objektifiering menar författarna att tjänsten av köparen och säljaren noga definieras och avgränsas för att kunna utbytas mellan de två parterna. Även om alla typer av specifikationer innebär ett försök till objektifiering, anser jag att ett fokus på *throughput* (se ovan) i specifikationen är att objektifiera tjänsten i större utsträckning än ett fokus på *input*. Det senare specificerar det tjänsteproducerande företaget mer än tjänsten som ska köpas in (Axelsson 1998). Då ett företag mäter resultatet av en tjänsteleverans genom att använda ”ersättningar för kvalitetsmått” (Schonberger 1980, se ovan), objektifieras tjänsteleveransen. *Relational proximity* innebär att tjänster, som uppkommer då köpare och säljare interagerar, är svåra att specificera och därför utbyts i nära relationer mellan köpare och säljare.

Lindbergs och Nordins studie gjordes på komplexa tjänster, med vilka författarna menar tjänster som är ”relativt intangible och heterogena”, men den idé författarna presenterar

torde vara tillämplig även på andra tjänster. Även om två tjänsteinköp kvalitetssäkras med olika kvalitetssäkringsåtgärder* kan de likna varandra i hur dimensionerna objektifiering och relational proximity varierar under inköpsprocessen. Jag avser därför att använda mig av denna teori när jag studerar tjänsteinköp i denna uppsats.

2.6.3 Om tjänsteutvärderingar

En viktig aspekt av Lindbergs och Nordins resonemang är att en inköpsprocess spänner från det att behov uppstår i verksamheten till dess att en utvärdering (formell eller informell) görs av levererad tjänst. En utvärdering behöver inte innebära en mätning av specifikationskvaliteten. Det kan i stället handla om att utvärdera om slutanvändaren i det inköpande företaget är nöjd med resultatet av tjänsteleveransen, eller med leveransen i sig. För det tjänsteproducerande företaget är det en komplicerande faktor att kundens förväntningar, som av många anses utgöra grunden till tjänsteutvärderingen, kan ändras under loppet av tjänsteleveransen (Day och Barksdale Jr, 1994). Detta är möjligt eftersom tjänsteleveranser ofta sker nära kunden och i interaktion med denne.

Det framgår av diskussionen om kvalitetssäkring i det här avsnittet att kommunikation är en viktig del av tjänsteinköp. Kommunikation sker i interaktionspunkter med leverantörer. Det kan vara intressant att ta reda på mer om vilka dessa är och således när och hur ett företag kan arbeta med kvalitetssäkring.

2.7 När i ett tjänsteinköpsförlopp kan man säkerställa kvalitet?

Den industriella inköpsprocessen beskrivs av Stock och Zinszer (1987, i Mitchell 1994) med åtta på varandra följande steg: *problem identification, make or buy decision, identification of possible suppliers, information search on possible suppliers, evaluation and recommendation of suppliers, choice of supplier, och managing the project och review and evaluation of suppliers' performance*. Även om författarna talar om professionella tjänster borde processen vara giltig även för andra typer av tjänsteinköp.

Mitchell skriver om osäkerhet och risker i inköpsprocessen av professionella tjänster (konsulttjänster) och påtalar hur viktigt tydliga specifikationer kan vara för slutresultatet, men också hur svårt det kan vara att skriva dem (Mitchell 1994). Axelsson (2005) framhåller att inköpsprocessen påverkas av det inköpande företags upplevda osäkerhet, och att osäkerheten vad gäller det faktiska behovet kan vara stort vid inköp av managementkonsulttjänster.

Mitchell framhåller också att det inte är enbart i specifikationsfasen en inköpare av tjänster kan stöta på problem och svårigheter. Kvalitetssäkring är ett arbete som med fördel ska ske under hela inköpsprocessen. Liksom Lindberg och Nordin (2007), tycker jag att det är viktigt att betona kvalitetssäkringsarbete* under och efter leverans, det Axelsson och Wynstra (2002) kallar "livet efter avtalet". Därför delar jag i kapitel 6 upp inköpsprocessen i tre faser, och låter under och efter leverans utgöra en egen fas.

2.8 Sammanfattning

Min studie syftar till att undersöka kvalitetssäkringsarbetet för olika tjänsteinköp. Av ovan framgår att tjänster har olika egenskaper, vilket kan tänkas leda till att man kvalitetssäkrar på olika sätt för olika tjänsteinköp. Till exempel anser Axelsson och Lindberg (2007) att tjänster som skiljer sig åt i dimensionen ”intangibility” specificeras på olika sätt. Specifikationer är en del av kvalitetssäkringsarbete, som till stor del handlar om kommunikation med leverantören. Lindberg och Nordins studie visar hur tjänsten kommuniceras på olika sätt under inköpsprocessens gång. Det är intressant att se om dessa förändringar i tjänsteinköpskommunikationen skiljer sig åt mellan tjänster som har olika egenskaper, och jag har i detta syfte delat upp inköpsprocessen i tre faser.

3 HUR KAN MAN UNDERSÖKA OM OLIKA TJÄNSTEINKÖP KVALITETSSÄKRAS PÅ OLIKA SÄTT?

I denna studie vill jag utveckla en förståelse för varför olika tjänsteinköp kan tänkas kvalitetssäkras på olika sätt. För att genomföra studien var det nödvändigt att få inblick i hur företag kvalitetssäkrar tjänsteinköp. Eftersom kvalitetssäkringsarbete är komplext och kanske svårt att beskriva, skulle den bästa undersökningsansatsen nog ha varit att *observera* tjänsteinköp. Jag fann dock att detta inte skulle vara genomförbart, på grund av tidsbrist och tillgänglighetsproblem, och valde i stället att *fråga* inköpare på företag om specifika inköp som företagen genomfört. Jag använde mig av kvalitativ information (se Merriam 1994), eftersom jag ville förstå hur respondenterna resonerade. Som framgått anser jag att kvalitetssäkringsarbete till en del handlar om ett tankesätt, som senare avspeglas i åtgärder. Därför ville jag noga lyssna på respondenternas redogörelser. Jag kan med denna metod naturligtvis aldrig till fullo få reda på eller redogöra för hur dessa företag kvalitetssäkrar. Däremot kan jag få en *uppfattning* om hur företag arbetar med, och resonerar kring, kvalitetssäkring, och exempel på åtgärder i detta syfte.

3.1 Urval av tjänsteinköp och respondentföretag

Jag intervjuade personer på företag som varit inblandade i ett tjänsteinköp. Sammanlagt har jag studerat 14 tjänsteinköp. Från början var meningen att kategorisera tjänsterna utifrån användningsområde; IT-tjänster, FM-tjänster, konsulttjänster och utbildningstjänster (se slutet av avsnitt 2.4.2). Därför sökte jag kontakt med inköpare med erfarenhet av dessa typer av inköp. Det var dock svårt att hitta respondenter som köpt in utbildningstjänster, och dessutom insåg jag hur omfattande området IT-tjänster var. Därför delade jag i stället in tjänsteinköpen efter tjänsternas inneboende karaktäristika (en indelning som presenteras i kapitel 4 och 5).

Det hade varit möjligt att studera tjänsteinköp från ett och samma företag. Jag valde dock att bredda populationen till stora företag verksamma i Sverige, och gjorde mitt urval utifrån denna population. Jag valde stora företag eftersom jag utgår ifrån att de har ett stort intresse av att effektivisera sina inköp, och att kvalitetssäkringsarbetet därför

sker på ett mer formaliserat sätt på stora företag. Jag tror inte att kvalitetssäkring av tjänsteinköp skiljer sig åt mellan olika branscher och valde både tillverkande företag och tjänsteföretag.

Jag har studerat 14 tjänsteinköp från sammanlagt 8 företag. I vissa företag har jag således studerat två eller tre tjänsteinköp. Tanken var att jag skulle tala med fler personer om ett och samma tjänsteinköp, för att få fler perspektiv på inköpet i fråga. På så vis skulle jag stärka studiens inre validitet och lyckas fånga en mer heltäckande bild av inköpet. Jag har lyckats med detta i sex av fjorton tjänsteinköp. I flera fall gav den andra respondenten ett delvis annorlunda perspektiv på inköpet. Det är en brist i studiens genomförande att jag inte har fått tillgång till sådana nya perspektiv i fler fall.

Jag har anonymiserat företagen, då detta var ett önskemål från flera respondenter. I Bilaga 2 återfinns en förteckning över de intervjuer jag har genomfört.

3.2 Tillvägagångssätt för datainsamling

Företag som jag ansåg lämpliga för studien (stora företag med verksamhet i Sverige) kontaktades via telefon, och sedan med e-post. Jag bad att få tala med en inköpare av tjänster. Till e-breven bifogade jag en fil med namnet ”Studien i korta drag”. Denna skulle säkerställa att respondenterna hade ungefär samma information om studiens syfte före intervjun. Jag bad om att få se på de specifikationer som skrivits när tjänsten skulle köpas in.

Intervjuerna genomfördes i respektive företags lokaler och varade mellan 25 minuter och ca 60 minuter. De började med att jag presenterade syftet med studien. Jag spelade in intervjuerna med hjälp av en diktafon, och jag transkriberade sedan intervjuerna. Detta var för att säkerställa att jag verkligen fått med allt som respondenterna sagt. De intervjuer som var uppföljningsintervjuer för ett tjänsteinköp genomfördes på telefon. Dessa varade mellan 10 och 35 minuter.

Jag genomförde intervjuerna på ett semistrukturerat sätt. Det var min mening att respondenterna så fritt som möjligt skulle tala om ett specifikt tjänsteinköp. För att säkerställa att intervjuerna skulle bli jämförbara hade jag dock med mig en intervjuguide med frågor, som jag såg till besvarades. Denna intervjuguide återfinns som Bilaga 3.

3.2.1 Hur jag tänkt göra

Inför de allra flesta intervjuer bad jag uttryckligen om att få höra om tjänsteinköp som varit speciellt svåra eller komplicerade. Dessa skulle kunna belysa svårigheterna med att få det man vill ha när man köper tjänster, och ge lärdomar för inköpande företag.

3.2.2 Hur det blev

Det blir sällan som man tänkt sig. I flera fall kom jag under intervjuerna att tala om ett annat tjänsteinköp än vad som från början var planerat (från respondentens eller min sida). Detta hjälper till att förklara att intervjuerna tog olika lång tid. Det visade sig också att endast ett fåtal företag var beredda att tala om problematiska tjänsteinköp

(eller ens erkänna att sådana fanns!). Det var mycket lättare att få respondenterna att tala om inköp som de var nöjda med och stolta över. Det var också ofta svårt att förmå respondenterna att tala om ett specifikt inköp, och inte generellt om hur de arbetar med inköp. Dessutom fanns en tendens hos respondenterna att vilja tala om inköp som pågick eller just hade avslutats, vilket i flera fall gjorde det svårt att få en bild av utfall och utvärdering.

Min teknik som intervjuare finlipades allteftersom jag gjorde fler intervjuer. Jag lärde mig tekniker för att snabbare dyka in i ett specifikt inköp, och för att undvika vissa ord och termer jag sett andra respondenter rygga tillbaka inför (t.ex. ”process”, eller ”problem”). Men framför allt lärde jag mig vad jag hade att *förvänta mig* av kommande intervjuer. Jag lärde mig dels begrepp för att tydliggöra saker, men också vad jag kunde fråga efter, och inte minst *på vilket sätt* man bör fråga för att få svar. Ju fler intervjuer jag gjort, desto större *jämförelse* kunde jag göra redan under de följande intervjuerna. Denna växande kunskap har säkert påverkat interaktionen mellan mig och respondenten. Den bild jag fått av tjänsteinköpen är alltså färgad av när i ordningen intervjun gjordes.

3.3 Två olika metoder att genomföra studien

Efter att ha samlat in redogörelser för hur tjänsteinköp kvalitetssäkras, valde jag mellan två tillvägagångssätt. Det ena var att gruppera tjänsteinköpen efter hur de kvalitetssäkrades (och alltså finna samband i denna dimension), och sedan hitta samband mellan dessa tjänster.

Det andra sättet, som jag också valde, var att kategorisera tjänsteinköpen efter olika slags tjänster, och sedan leta efter samband i kvalitetssäkringsarbetet för dessa kategorier. Jag valde den andra metoden då jag fann att *kvalitetssäkring* är ett begrepp som innehåller så många olika aspekter att det är svårt att kategorisera efter ”liknande kvalitetssäkring” (även om detta också är en utmaning för begreppet *tjänst*; se kapitel 4). Dessutom fann jag det logiskt att låta kvalitetssäkring vara den beroende variabeln; det torde nämligen vara tjänsten som påverkar på vilket sätt man kvalitetssäkrar inköpet av den, inte tvärtom.

3.4 Kvalitetssäkring av själva studien - validitet och reliabilitet

Det är viktigt att vara tydlig med vilka faktorer som påverkat studiens kvalitet och ge läsaren en uppfattning om i vilken mån han kan lita på resultaten. Med inre validitet avses i vilken grad studiens resultat överensstämmer med verkligheten (se Merriam 1994, s. 177). Med reliabilitet avses i vilken mån studiens resultat är representativa för populationen (ibid., s. 180). Om en annan studie skulle undersöka kvalitetssäkring av tjänsteinköp i stora företag med verksamhet i Sverige, skulle resultaten bli desamma?

3.4.1 Studiens validitet

Studiens validitet har påverkats av att det är min tolkning av respondenternas bild av verkligheten som utgör empirin. Dessutom har jag, genom att fråga, påverkat vad respondenterna berättat. Jag återkommer nedan till vad de utvalda respondenterna haft

för påverkan på studiens validitet. I tre fall har respondenterna begärt att få se på den tolkning jag gjort av deras resonemang. Jag har skickat de färdiga empiriska beskrivningarna till dessa respondenter. Ingen hade några synpunkter eller ändringar.

Ett annat problem för studiens interna validitet är att jag endast i vissa fall har fått ta del av uppdragsspecifikationer och avtal. I andra fall var detta inte möjligt, eftersom avtalen och uppdragsspecifikationerna var sekretessbelagda. Då fick jag endast tillgång till respondenternas bild av vad som står i dessa. Detta påverkar också jämförbarheten mellan tjänsteinköpen.

3.4.2 Studiens reliabilitet

Jag låter några exempel representera en stor population. Det gör det mycket svårt att dra slutsatser om hela populationen. De företag jag intervjuat (urvalet) har säkert färgat resultaten. Inköpsbeteende och kvalitetssäkringsarbete påverkas sannolikt av organisationen som köper in tjänsten, något som påpekats i kapitel 1. Om studien hade begränsats till ett fåtal företag (med fler tjänsteinköp i varje företag) hade det varit lättare att identifiera organisationsspecifika beteenden och handlingar. Det var också meningen från början att jag endast skulle undersöka tre eller fyra företag. Dock var det svårt att få företag att ställa upp på flera intervjuer. Tillgänglighet fick gå före kvalitet. Sammanlagt intervjuade jag åtta företag. Det stora antalet företag i förhållande till antalet tjänsteinköp gör att organisationsspecifika inköpsbeteenden är svåra att identifiera, vilket är en av studiens brister. Jag avser att resonera vidare kring denna aspekt nedan i avsnitt 7.4.5 och avsnitt 8.2.

Något som sannolikt har påverkat studiens reliabilitet, och jämförbarheten mellan tjänsteinköpen, är vem i företagen jag talat med. Min utgångspunkt var att först och främst tala med någon som arbetade med inköp i företaget. Så blev det inte i alltid (och det upptäcktes inte förrän jag var på plats för intervjun), vilket jag insett i flera fall har haft inverkan på intervjuernas innehåll. I de fall jag talat med någon närmare verksamheten har dessa ofta kunnat ge en långt mer utförlig och välargumenterad redogörelse för tjänsteinköpets kvalitetssäkringsarbete, än i flera fall då jag talat med någon från inköpsavdelningen. Detta har i efterhand fått mig att fundera över flera saker:

- Kan jag jämföra ett tjänsteinköp där respondenten tillhör inköpsavdelningen med ett tjänsteinköp där respondenten arbetat närmare verksamheten?
- Har jag missat väsentlig information genom att ha koncentrerat mig på inköpsavdelningen i denna studie?
- Om jag bara hade talat med respondenter från inköpsavdelningar, hade mina resultat snarare avsett *inköpsavdelningens syn* på kvalitetssäkringsarbetet, än kvalitetssäkringsarbetet generellt?

Även om detta problem således också fört med sig lärdomar, så kvarstår att det gjort undersökningen mindre tillförlitlig.

Sammanfattningsvis finner jag att studiens kvalitet begränsas av följande:

- Det är min tolkning av respondenternas svar som utgör empirin.
- Jag har inte i alla fall själv fått studera hur uppdragsspecifikationer och specifikationer i avtal ser ut.

- Jag har för få tjänsteinköp per företag för att kunna utreda vilken påverkan organisationen som sådan kan ha på kvalitetssäkringsarbetet.
- Jag har olika perspektiv på inköpen beroende på var respondenterna arbetar i företagen.

Trots dessa brister hoppas jag kunna jämföra hur kvalitetssäkringsarbete går till vid olika tjänsteinköp. Eftersom jag anser att varken validiteten eller reliabiliteten för studien är tillräckligt hög för att dra slutsatser om populationen kommer studiens resultat att utgöra hypoteser. Dessa kan senare testas i kommande studier om tjänsteinköp.

4 ALLA TJÄNSTER ÄR OLIKA

Inget tjänsteinköp liknar ett annat helt och hållet. Detta till trots blir det i denna studie nödvändigt att gruppera tjänsteinköpen för att kunna besvara frågeställningen om *olika slags tjänsteinköp* kvalitetssäkras på olika sätt. Det finns dock många sätt att tala om olika *slags* tjänsteinköp. Som framgår av kapitel 2 kan tjänster delas upp, kategoriseras, efter en rad olika parametrar och utifrån flera olika perspektiv. Det sätt inköpen grupperas på i detta kapitel kommer få avgörande betydelse för slutsatserna av studien. Det är således subjektet i studien som kommer att definieras i detta kapitel.

Ett rättframt sätt att kategorisera tjänsteinköpen vore att låta respondenternas uppfattning om vad det gäller för *typ* av tjänst som köpts in avgöra en indelning. Respondenterna kontaktades i syfte att tala om en viss typ av inköp – ett konsulttjänstinköp, ett IT-tjänstinköp osv. En sådan uppdelning kan dock bli svår och samtidigt missvisande, eftersom vokabulär som t.ex. ”konsult” och ”Facility Management”¹ används väldigt brett och på olika sätt av olika människor. Dessutom överlappar tjänsteområdena varandra¹. Till exempel kunde en IT-tjänst lika för mig mer likna ett konsultinköp, och inköp av Facility Management-tjänster visade sig under datainsamlingen ofta innehålla inslag av konsulttjänster. Denna uppdelning kan också bli praktiskt olämplig eftersom respondenterna i många fall kom att tala om något annat än de (eller jag) tänkt sig.

Eftersom det inte verkar vare sig lätt eller tillräckligt att gruppera tjänsterna efter den benämning som respondenterna och jag använt vid datainsamlingen, kan det vara värt att istället se närmare på tjänsternas innehåll. Poängen är ju att hitta tjänsteinköp som liknar varandra, för att i ett senare skede se om dessa har kvalitetssäkrats på liknande sätt.

Det är viktigt att fokusera indelningen på vad tjänsten generellt innebär. Hur ett visst företag valt att köpa in tjänsten kan nämligen vara en kvalitetssäkringsåtgärd. Ett exempel kan ges med utbildningstjänster. Dessa kan köpas in standardiserade (off-the-shelf) eller väldigt kundanpassade och kontrollerade av kundföretaget. I stället för att

¹ Speciellt är så fallet med konsulttjänster, vilket föranleder en tro att konsulttjänster egentligen ska ses som en underkategori till tjänster där föremålet för tjänsten är väl definierat i termer av användnings/konsumtionsområde.

behandla dessa som två olika tjänsteinköp är det viktigt att förstå hur det senare kan vara ett sätt för det inköpande företaget att kvalitetssäkra innehållet i tjänsten *utbildning*.

4.1 Tjänsteinköp kan jämföras på flera olika sätt

Många tänkbara kategoriseringar av tjänsteinköp är möjliga. Tjänsteinnehåll kan ha sitt ursprung i både tjänstens inneboende karaktäristika och i innehållet sett från det inköpande företagens perspektiv. Om man väljer att se på tjänsteinköpet ur det inköpande företagens perspektiv kan man välja indelningsmodeller som Kraljics (1983) eller på basis av vilken anledning inköpet sker.

Kraljics modell (se avsnitt 2.4.3) kan eventuellt vara till hjälp för att förstå varför vissa tjänsteinköp kvalitetssäkras i högre utsträckning, och kanske mer noggrant än andra. Anledningen till att företaget köper in tjänsten (se avsnitt 2.4.3) kan ha betydelse för hur specifikationer och kvalitetssäkring sker. Till exempel torde det vara enklare att beskriva en tjänst vars innehåll man själv har kompetens att producera. Resultatet blir dock samma som med Kraljics modell; ett sådant perspektiv kan vara användbart för att förstå det enskilda företaget, men blir mindre användbart för denna studie eftersom tjänsteinköpen delas upp i förhållande till det inköpande företagens snarare än tjänstens karaktäristika. Det inköpande företagens perspektiv förkastas således som indelningsgrund.

Det är också möjligt att studera tjänsteinnehåll ur det säljande (tjänsteproducerande) företagens perspektiv. En indelning kan då ske med utgångspunkt i hur tjänsterna produceras (avsnitt 2.4.1). Trots skillnaderna i kontext (tjänsterna i den här studien är inte exklusivt *customer-processing*, och i industriella tjänster är kund Anpassning mycket mer vanligt förekommande), utgör en sådan klassificering ett intressant perspektiv. Dock är det nog så att anledningen till att tjänsteprocesser skiljer sig åt beror på underliggande karaktäristika i tjänsteinnehållet. Därför vore det kanske att försumma orsaken till skillnader i tjänsteinnehåll att dela upp tjänsteinköp i olika kategorier beroende på vilken tjänsteprocess som producerar dem.

En annan viktig anledning till att jag förkastar ett perspektiv som ser på tjänsten enbart från det inköpande eller det säljande företagens perspektiv är att jag i den här studien studerar inköp. *Ett inköp* kräver alltid två parter, och sker i gränssnittet mellan två företag. Tjänsten uppstår i detta gränssnitt, och därför borde olika aspekter av *tjänsteleveransen* vara av stor betydelse för hur man kvalitetssäkrar inköpet.

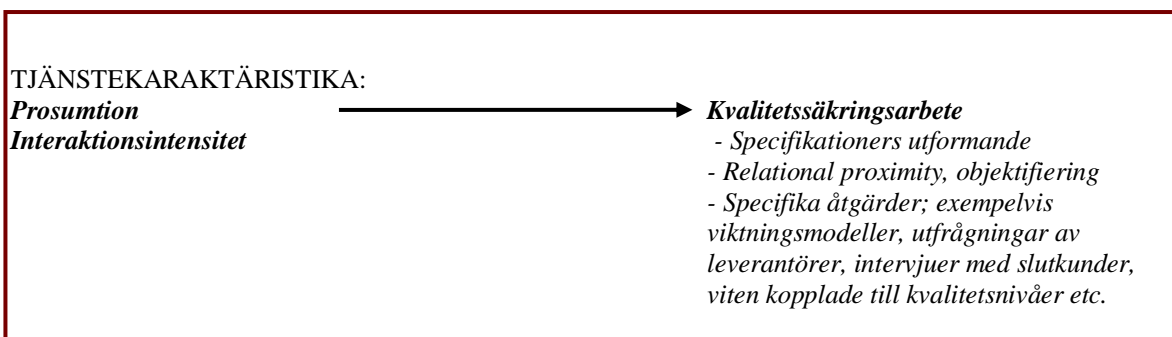
Tjänsters karaktäristika har behandlats i kapitel 2, och där presenterades egenskaper som vanligtvis sägs skilja tjänster från varor. Då dessa egenskaper i många fall även kan användas för att skilja olika tjänster från varandra blir de här användbara som indelningsgrund för att se om dessa egenskaper kan förklara att man kvalitetssäkrar på olika sätt. Flera av de egenskaper som sägs skilja tjänster från varor handlar om tjänsteleveransen.

I kapitel 2 beskrev jag tjänster med termerna *prosumtion* och *interaktionsintensitet*, vilka båda kan användas för att beskriva tjänster och för att skilja på olika tjänster. Man

kan tänka sig att det inköpande företaget vid en tjänsteleverans som karaktäriseras av samtidig produktion och konsumtion har helt andra möjligheter att styra tjänstens kvalitet under själva leveransen, än en tjänsteleverans där resultatet levereras. I det senare fallet kan det tänkas bli mer viktigt att kvalitetssäkra före leverans. Liknande utmaningar torde finnas i tjänster med olika grad av interaktionsintensitet.

I den här uppsatsen låter jag dessa två egenskaper dela upp tjänsteinköpen i kategorier. Min hypotes är således att tjänster som skiljer sig åt i dimensionerna *prosumtion* och *interaktionsintensitet* ställer det inköpande företaget inför olika utmaningar och därför kvalitetssäkrar företag inköp av sådana tjänster på olika sätt.

Hypotes: Tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt beroende på tjänstens karaktäristika i dimensionerna *prosumtion* och *interaktionsintensitet*.



Figur 4.1. Uppsatsens hypotes.

Även andra tjänsteegenskaper kan naturligtvis användas för att skilja tjänster åt. Dessutom kan externa faktorer påverka kvalitetssäkringsarbetet av tjänsteinköp. Jag kommer att redogöra för potentiella andra förklaringsvariabler i avsnitt 7.4.

5 UPPDELNING AV TJÄNSTEINKÖP

Nedan presenteras tjänsteinköpen och i en kort kommentar anger jag om tjänsten karaktäriseras av *prosumtion* eller *interaktionsintensitet*. En sammanfattande matris (figur 5.1) åskådliggör resultatet av indelningen.

En kort påminnelse:

Prosumtion innebär att tjänsten konsumeras av det inköpande företaget samtidigt som den produceras av leverantören. *Prosumtion* är ett vanligt sätt att skilja tjänster från varor, men det är inte alla tjänster som har detta karaktärsdrag.

Interaktionsintensiv betecknar här en tjänst i vilken ett tätt samarbete mellan företagen är nödvändigt i tjänsteproduktionen för att säkerställa kvaliteten hos den levererade tjänsten. Tjänster som har hög *interaktionsintensitet* kräver alltså att det inköpande företaget bidrar med input i tjänsteproduktionen eller leveransen för att tjänsten ska kunna levereras.

Tjänsteinköp 1:

Ett stort nordiskt tjänsteföretag köper in tjänster från en Facility Management leverantör. Tjänsterna spänner mellan allt från sophämtning till receptionstjänster och lokalvård.

Denna tjänst karaktäriseras av att tjänsterna produceras samtidigt som de konsumeras av slutkunderna hos tjänsteföretaget. Tjänsten är inte interaktionsintensiv på det sätt jag definierar begreppet. Visst krävs att slutanvändarna t.ex. äter i matsalen för att de ska uppleva levererad tjänstekvalitet, men samarbetet i tjänsteleveransen sträcker sig inte utöver att slutanvändarna just *använder* tjänsten.

Tjänsteinköp 2:

Ett stort nordiskt tjänsteföretag upphandlar en generalentreprenad som bl.a. ska utföra kabeldragning.

Tjänsten konsumeras inte av tjänsteföretaget förrän den har producerats. Prosumtion föreligger således inte. Tjänstproduktionen kräver inte input från tjänsteföretaget.

Tjänsteinköp 3:

Ett stort nordiskt tjänsteföretag köper av ett konsultföretag in tjänsten att utveckla, anpassa, och implementera ett affärssystem på företaget.

I denna tjänst är det möjligt att skilja på produktion och konsumtion, eftersom konsumtionen av tjänsten sker utifrån de rapporter och förslag tjänsten utmynnar i. Tjänsten är interaktionsintensiv – tjänsteföretaget behöver bistå med input under hela tjänstens produktion för att resultatet ska bli bra.

Tjänsteinköp 4:

En stor svensk tillverkare av vitvaror köper in tjänster från en Facility Management leverantör. Denne ska själv eller med hjälp av underleverantörer leverera tjänster inom städning, Facility Management (här menas allt ifrån reception till fastighetsförvaltning) samt all mat och dryck till företaget.

Prosumtion föreligger. Tjänsten är inte interaktionsintensiv.

Tjänsteinköp 5:

En stor svensk tillverkare av vitvaror köper in en ledarskapsutbildning för företagets chefer i ett europeiskt land. Ett delmål med utbildningen är att sprida vitvaruföretagets organisationskultur.

Denna tjänst produceras och konsumeras samtidigt. Den är dessutom interaktionsintensiv, eftersom tjänstens resultat i viss mån kan sägas bestå av hur väl slutkunderna lyckats tillgodogöra sig tjänsteleveransens innehåll.

Tjänsteinköp 6:

En stor elproducent på den svenska marknaden köper in en teknisk konsult som arbetar i företaget under en längre tid.

Tjänsten karaktäriseras av prosumtion; det är de uppgifter som den tekniska konsulten utför som utgör konsumtion av tjänsten. Tjänsten är dessutom interaktionsintensiv, konsultens tilldelade uppgifter kommer att bestämma resultatet av tjänsteleveransen.

Tjänsteinköp 7:

Ett stort svenskt företag inom detaljhandeln köper in Facility Management tjänster från en leverantör. Leverantören har till uppgift att samordna och utveckla diverse FM-tjänster, och ansvarar också för att dessa bedrivs, i egen eller annans regi.

Tjänsten innehåller en del (samordnings- och utvecklingsdelen) som inte karaktäriseras av prosumtion, och som är svår att kategorisera efter denna dimension. Dock behandlar jag i denna studie den andra delen av tjänsten som den huvudsakliga, och denna del har karaktärsdraget prosumtion. Tjänsten är inte interaktionsintensiv.

Tjänsteinköp 8:

Ett stort läkemedelsföretag på den svenska marknaden köper in tjänster från en kontorsmaterielleverantör. Tjänstens innehåll är att leverantören ansvarar för påfyllning av kontorsmateriel i de skåp som finns på en av företagets anläggningar.

Tjänsten som leverantören utför är påfylld av kontorsmaterial i skåpen. Sett på detta vis produceras tjänsten samtidigt som den konsumeras. Tjänsten är inte interaktionsintensiv.

Tjänsteinköp 9:

Ett stort läkemedelsföretag på den svenska marknaden köper in managementkonsulter för att se över företagets Facility Management-organisation. Målet med inköpet är bland annat att processer ska effektiviseras.

Denna tjänst är liksom tjänsteinköp 3 något svårare att placera vad gäller prosumtion. Tjänsten utmynnar i slutdokument och rapporter och min tolkning är att det är när dessa tillhandahålls läkemedelsföretaget som tjänsten konsumeras. Därför anser jag att man här kan skilja på konsumtion och produktion. Tjänsten är interaktionsintensiv.

Tjänsteinköp 10:

En stor energiproducent på den svenska marknaden omförhandlar ett inköp av en faktureringsystemstjänst. Faktureringsystemet utvecklades av energiproducenten en gång i tiden, men såldes sedan till en leverantör för att köpas tillbaka som en tjänst.

Denna tjänst konsumeras av slutanvändarna samtidigt som den produceras av leverantören. Den är inte interaktionsintensiv.

Tjänsteinköp 11:

Ett stort skogsindustribolag köper in processtekniska konsulter för att planera processer i en ny anläggning.

Tjänsten produceras först och konsumeras sedan, i likhet med tjänsteinköp 9. Tjänsten är interaktionsintensiv.

Tjänsteinköp 12:

Ett stort svenskt industriföretag köper in utvecklingen av en webb-baserad applikation för inköpsprocesser. Tjänsteleverantören ska utveckla en liten programvara så att inköpsanmodan i industriföretaget kan ske webb-baserat.

Denna tjänst har tydligt åtskiljd produktion och konsumtion. Interaktion under produktionen torde inte vara avgörande för resultatet av tjänsten; således är tjänsten inte interaktionsintensiv.

Tjänsteinköp 13:

Ett stort svenskt industriföretag outsourcar driften av företagets datorer.

Liksom i tjänsteinköp 10 sker produktion och konsumtion samtidigt i den här tjänsten. Tjänsten är inte interaktionsintensiv².

Tjänsteinköp 14:

Ett stort svenskt industriföretag köper in tekniska konsulter som arbetar i verksamheten under längre tidsperioder.

Dessa tjänster kännetecknas, liksom tjänsteinköp 6, av konsumtion och en hög grad av interaktionsintensitet.

		Interaktionsintensitet	
		Låg	Hög
Prosumtion	Ja	1,4,7,8 10,13	5,6,14
	Nej	2,12	3,9,11

Figur 5.1. Tjänsterna indelade efter dimensionerna konsumtion och interaktionsintensitet.

De kategorier som bildats i detta kapitel kommer användas för att i senare kapitel jämföras såväl inbördes som mellan varandra. Som vi sett i kapitel 4 är en indelning i olika *sorters* tjänster inte helt lätt, eftersom det finns många parametrar och perspektiv att ta hänsyn till. Jag valde en indelningsgrund som baseras på tjänsteinnehållet med utgångspunkt i tjänsternas karaktäristika. Poängen med att undersöka flera tjänsteinköp och gruppera dem på de olika sätt som gjorts i det här kapitlet är att det blir tjänstekategorierna som studeras. Det i sin tur gör att studiens slutsatser kan utmynna i hypoteser om en hel kategori tjänster. Dock är det viktigt att förstå att den analys jag gör i det här kapitlet av tjänsternas innehåll i de valda dimensionerna är avgörande för

² Visserligen kan man tänka sig att avhjälpning av fel som uppstår i industriföretagets datorer är beroende av ett visst mått av samarbete och input från det inköpande företaget. I denna studie behandlas dock driften som det primära i tjänsteinköpet.

studiens resultat. Dessutom är det svårt att veta om just de tjänsteinköp jag studerat är representativa för sin kategori. Denna problematik presenteras närmare i avsnitt 8.2.

Hypotesen som testas i denna studie är således att kvalitetssäkringsarbete skiljer sig åt mellan tjänster som är olika vad gäller prosumtion och interaktionsintensitet. Med denna indelningsgrund kommer tjänsteinköpen i nästa kapitel presenteras närmare, och fokus kommer då att ligga på hur företagen har kvalitetssäkrat sina tjänsteinköp. Det resonemang som förts ovan resulterar således i följande uppdelning för den empiriska beskrivning som följer:

Kategori	Karaktäristika	Exempel
1	Prosumtion Interaktionsintensitet låg	Tjänsteföretagets inköp av Facility Management tjänster (1) Vitvaruföretagets inköp av Facility Management tjänster (4) Detaljhandelsföretagets inköp av Facility Management tjänster (7) Läkemedelsföretagets inköp av kontorsmaterieltjänster (8) Energiproducentens omförhandling av ett faktureringsystem (10) Industriföretagets outsourcing av dator drift (13)
2	Prosumtion Interaktionsintensitet hög	Vitvaruföretagets inköp av chefsutbildning (5) Elproducentens inköp av teknisk konsult (6) Industriföretagets inköp av tekniska konsulter (14)
3	Ej prosumtion Interaktionsintensitet låg	Tjänsteföretagets upphandling av generalentreprenad (2) Industriföretagets inköp av utveckling av en webb-baserad applikation (12)
4	Ej prosumtion Interaktionsintensitet hög	Tjänsteföretagets inköp av utveckling och implementering av ett affärssystem (3) Läkemedelsföretagets inköp av managementkonsulter (9) Skogsindustri bolagets inköp av processtekniska konsulter (11)

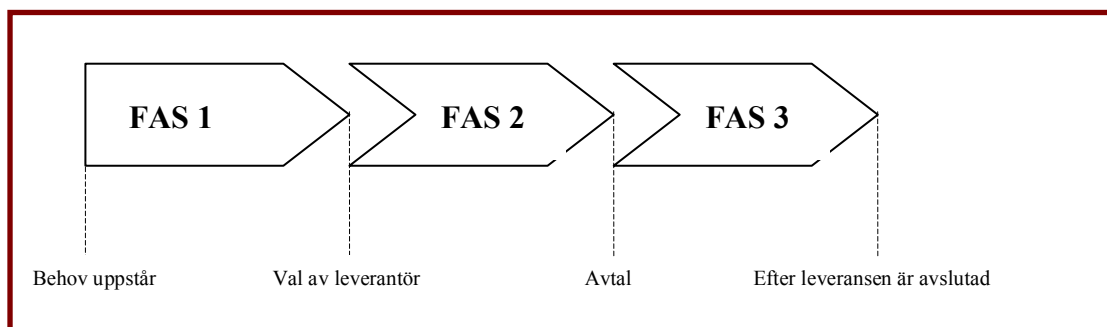
6 FYRA KATEGORIER AV TJÄNSTEINKÖP

I föregående kapitel delade jag in tjänsteinköpen i kategorier utifrån tjänstens innehåll. Jag utgick då från dimensionerna prosumtion och interaktionsintensitet. I detta kapitel kommer kvalitetssäkringsarbetet för tjänsteinköpen att presenteras närmare. Speciellt intressant är att se om det finns likheter inom respektive kategori vad gäller vilka åtgärder som används för att kvalitetssäkra.

Här beskrivs ett tjänsteinköp i varje kategori mer ingående, varpå en diskussion följer om likheter och skillnader gentemot de andra inköpen i samma kategori. De tjänsteinköp som presenteras närmare valdes i första hand då jag ansåg de vara någorlunda representativa för sin kategori.

Liksom Lindberg och Nordin (2007) antar jag ett dynamiskt perspektiv på tjänsteinköp, och tycker det är intressant att skilja på kvalitetssäkringsarbete i olika steg i inköpsförloppet. Därför kommer jag att presentera varje kategori utifrån tre faser: inför val av leverantör, inför leverans, och under och efter leverans (se figur 6.1). Dessa olika faser kan hjälpa till att synliggöra den förändring tjänsten genomgår under ett inköpsförlopp, och som diskuteras av Lindberg och Nordin med termerna *relational proximity* och *objektifiering* (se avsnitt 2.6.2). Dessutom blir det lättare att se var i inköpsförloppet olika tjänsteinköp utmärker sig, och var utmaningar i kvalitetssäkringsarbetet finns för dem som ansvarar för de olika tjänsteinköpen.

Nästa steg blir att ta reda på om det finns några skillnader i hur det inköpande företagen kvalitetssäkrar olika slags tjänster – alltså om man kan urskilja några skillnader kategorierna emellan. En sådan jämförelse kommer jag att göra i kapitel 7.



Figur 6.1. Tre faser i inköpsprocessen.

6.1 Kvalitetssäkring i kategori 1 (prosumtion och låg interaktionsintensitet)

Kategori 1

Tjänsteinköp 1 – tjänsteföretagets inköp av Facility Management tjänster
Tjänsteinköp 4 – vitvaruföretagets inköp av Facility Management tjänster
Tjänsteinköp 7 – detaljhandelsföretagets inköp av Facility Management tjänster
Tjänsteinköp 8 – läkemedelsföretagets inköp av kontorsmaterieltjänster
Tjänsteinköp 10 – elproducentens omförhandling av ett faktureringsystem
Tjänsteinköp 13 – industriföretagets outsourcing av datordrift

6.1.1 Tjänsteinköp 4 – vitvaruföretagets inköp av Facility Management tjänster

Vitvaruföretaget köpte in en Managing Agent, en leverantör som samlar flera tjänster (i det här fallet lokalvård, alla Facility Management-tjänster samt Catering) och sköter dessa funktioner åt företaget. En Managing Agent-leverantör kan utföra tjänsterna själv eller ta hjälp av underleverantörer.

Respondenter:

- Site manager, vitvaruföretaget

Fas 1 – inför val av leverantör

Vitvaruföretaget gick ut till fyra leverantörer, av vilka man redan tidigare hade erfarenhet av och relationer till tre. Site managern berättade att man uteslutande vände sig till stora internationella leverantörer, eftersom vitvaruföretaget dels såg möjligheter till utvecklat samarbete (på verksamhetsorter utanför Sverige), men också för att man ville ”ha den stora organisationens muskler, och den stora organisationens förståelse för en annan stor organisation”, som Site managern uttryckte det. Hon poängterade att det var viktigt att titta på de potentiella leverantörernas organisation, och vilka värdeord de använder sig av i sin organisation.

Upphandlingen genomfördes i en mindre beställarorganisation, där Site managern, som har lång erfarenhet av Facility Management området, var projektledare. Inköpskompetens användes endast för strukturen i anbudsfrågan. Eftersom vitvaruföretaget under flera års tid outsourcat sina FM-tjänster, berättade Site managern att hon haft möjlighet att utveckla en rejäl ”verktygslåda” för att se till ”att vi får vad vi betalar för”. I anbudsunderlaget finns Service Level Agreements (SLAs)* som enligt Site managern i största möjliga mån fokuserar på *vad man vill ha utfört*. Endast en mindre del, som har att göra med antingen säkerhet eller affärskritiska moment, beskriver *hur* något ska utföras. Det var enligt Site managern viktigt att leverantörerna förstod vitvaruföretagets verksamhet. Genom att låta leverantörerna i anbudet redogöra för *hur* de avsåg sköta driften av funktionerna, kunde Site managern bedöma rimligheten i anbudet. Vitvaruföretaget tillhandahöll alla uppgifter som leverantören kunde tänkas behöva för att kunna lämna anbud, till exempel receptionens öppettider och antal besökare, ritningar över lokalerna.

Leverantörsvalet föregicks av en frågeperiod, där leverantörerna och vitvaruföretaget stämde av och såg till att man förstod varandra. Alla leverantörer som lämnat anbud fick komma och presentera sina anbud på vitvaruföretaget. Under presentationerna lyssnade beställarorganisationen uppmärksamt på hur leverantören tänkt gå till väga och ställde kompletterande frågor.

Vitvaruföretaget använde en mall för att utvärdera anbudet. Pris, personal och kompetens utvärderades. Redan i anbudsfrågan fanns Key Performance Indicators (KPIs)*, med vilka leverantören senare skulle utvärderas, men Site managern uppmanade också företagen att själva föreslå sådana mått. Site managern ansåg detta vara ett bra sätt att kontrollera hur professionell leverantörerna var; genom att se var leverantören lade sina lägsta nivåer kunde man enligt Site managern få en fingervisning om vilken kvalitet som skulle komma att levereras. En annan viktig del i utvärderingen

av leverantörer var att kontakta leverantörens nuvarande kunder. Här använde sig Site managern av sitt personliga nätverk.

Fas 2 – inför leverans

Beställarorganisationen valde ut två leverantörer som presenterades för en styrgrupp. Denna bestod av delar av vitvaruföretagets koncernledning, samt de verkställande direktörerna för de stora bolagen i koncernen. Beställarorganisationen förordade en leverantör inför styrgruppen, som inför sitt beslut ställde frågor till beställarorganisationen om leverantörernas anbud. Sedan kontaktades ännu en instans på vitvaruföretaget där beställarorganisationen än en gång fick argumentera för sitt val.

Beställarorganisationen inledde förhandlingar med två leverantörer, eftersom man inte var säker på att ”gå i hamn” förrän man skrivit avtal. Den formellt valde leverantören prioriterades i dessa förhandlingar. Site managern påtalar att det var både intressant och lärorikt att se hur två olika företag arbetade i den här processen; i detta fall stärktes uppfattningen att man valt rätt leverantör. Priser diskuterades, men man diskuterade också de funktioner man ville köpa närmare och vidareutvecklade SLAs för varje delfunktion tillsammans med leverantören.

De SLAs som följde med avtalet var fortfarande inriktade på *vad* det var som skulle utföras, och specificeras ytterligare genom att man angav *performance levels* för varje enskild tjänst, som skulle mätas genom till exempel ”tid att åtgärda högprioriterade reparationer” eller ”genomsnittlig tid att svara på samtal”. SLAs innehöll också definitioner på de KPIs som leverantören skulle tillhandahålla vitvaruföretaget varje månad. Förutom KPIs innehöll avtalet även bilagor som redogjorde för de ekonomiska konsekvenserna för leverantören om målen inte uppnåddes.

Fas 3 – under och efter leverans

Site managern betonade att avtalet är ett levande dokument, som löpande ändras under leveransen. För att säkerställa att kunskap om avtalet finns i vitvaruföretaget förs varje uppkommen ändring, tillägg eller uppsägning av delfunktion in i så kallade change-dokument. De SLAn som ingår i avtalet finns också tillgängliga för slutanvändarna elektroniskt. På detta sätt kan alltså de som ska använda sig av tjänsterna enkelt ta reda på vilka tjänster som ingår i avtalet.

Driftmöten* hålls varje månad, och på dessa diskuterar representanter från vitvaruföretaget och leverantören utfallet av den statistik som leverantören tillhandahåller. Dessutom diskuteras synpunkter som slutanvändarna framfört till beställarorganisationen. Det finns också affärsmöten* där man behandlar avtalet – om man ska säga upp en viss tjänst, eller vill tillföra en ytterligare tjänst i avtalet. Sådana ytterligare tjänster kommer oftast upp i ett tredje mötesforum som kallas utvecklingsmöten*.

6.1.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 1 – jämförelse och diskussion

Kvalitetssäkringsåtgärderna i de övriga tjänsteinköpen i kategori 1 överensstämde till stor del med de åtgärder vitvaruföretaget vidtog.

Respondenter:

- Inköpare, tjänsteföretaget
- Huschef, tjänsteföretaget (användarrepresentant)
- Inköpschef, detaljhandelsföretaget
- Inköpare, läkemedelsföretaget
- Lokal inköpare av varor, läkemedelsföretaget
- Inköpare, energiföretaget
- Inköpare, industriföretaget

Fas 1 – inför val av leverantör

Det finns många likheter mellan hur vitvaruföretaget och övriga företag i denna kategori arbetade med kvalitetssäkring inför valet av leverantör. Alla företag i kategorin var noga med beställarorganisationens kompetens. Liksom i vitvaruföretaget var det i industriföretaget personer från verksamheten som skrev anbudsunderlag och specifikationer. I tre andra företag hade inköpsavdelningen expertkunskap på det aktuella området. En lösning som både industriföretaget och energiföretaget använde sig av var att även köpa in beställarkompetens för att säkra kvaliteten i anbudsunderlaget.

Samtliga uppdragsspecifikationer i anbudsunderlagen hade fokus på *vad* företagen ville ha levererat. I energiföretagets fall hade man lärt sig av tidigare misstag (att betala för varje delfunktion i systemet), och valde därför att under omförhandlingen köpa funktionen, eller som inköparen i energiföretaget uttryckte det för leverantören: ”vi vill köpa tjänsten – systemet öppet mellan 8-17, vad är prislappen på det?”

Endast i vitvaruföretaget och tjänsteföretaget uppgav respondenterna att de även i viss mån hade specificerat throughput, alltså *hur* tjänsten skulle levereras. I tjänsteföretagets fall handlade det om lokalvård (som angavs med frekvenser), men inköparen i tjänsteföretaget poängterade att man i framtiden siktade på att specificera ett av städbranschen definierat krav för att, som inköparen uttryckte det, få ”något man kan mäta mot”.

Fem företag vände sig till ett fåtal leverantörer, som man antingen hade erfarenhet av eller kontrollerade genom att granska deras organisation och ta referenser. Detaljhandelsföretaget bad leverantörerna beskriva var de haft liknande uppdrag och hur de förbättrat den verksamheten. I industriföretaget fick inköparen direktiv från ledningen att bara gå ut till två befintliga leverantörer. Att använda sig av företag man känner till sedan tidigare och litar på är ett enkelt sätt att kvalitetssäkra. Industriföretaget gjorde dessutom studiebesök på en av de tänkta leverantörernas supportorganisation för att se hur man arbetade. Eftersom energiföretagets inköp gällde en omförhandling vände sig företaget endast till en leverantör.

I samtliga fall fick leverantörerna komma till det inköpande företaget och presentera anbuden. Under presentationerna lyssnade beställarorganisationen i samtliga företag på hur leverantörerna hade tänkt leverera tjänsten. På så sätt kontrollerade de inköpande företagen att leverantörerna hade förstått uppdraget. Respondenterna berättade också att de bedömde leverantörernas trovärdighet genom att fråga om tjänsterna dessa tänkt leverera. En inköpare uttryckte sig så här:

”De ska alltså ha insikt i vad det innebär att sköta en reception. Det är det vi kollar av när vi har våra intervjuer; vet de verkligen vad de talar om? Vissa åker ut för när de pratar märker man att det inte finns något bakom – de har liksom ingen erfarenhet.”

Tre företag använde viktningsmodeller för att välja ut en eller två leverantörer att gå vidare med. Dessa modeller ska ge underlag för rationella beslut. Industrieföretaget använde sig i sin utvärderingsmodell av parametrarna pris, kompetens, serviceförmåga, statistik och återrapportering.

Det som skiljde inköpen åt var framför allt det sätt på vilket man gick ut med anbudsförfrågan. Vitvaruföretaget och tjänsteföretaget gick medvetet ut med en öppen förfrågan. Man ville säkerställa att leverantörerna fick tillfälle att komma med kreativa idéer och samtidigt dra nytta av leverantörernas erfarenheter från andra företag. Detaljhandelsföretaget valde i stället standardiserade anbudsformulär, detta för att säkerställa att man fick jämförbara anbud. Båda åtgärderna kan betraktas som kvalitetssäkringsåtgärder.

Endast inköpschefen i detaljhandelsföretaget poängterade att det är svårt för en beställarorganisation att veta vad ”man vill ha”, då det är andra i organisationen som ska konsumera tjänsten. Därför började inköpschefen i detaljhandelsföretaget med att kartlägga företagets behov genom intervjuer med slutanvändare över hela landet.

Fas 2 – inför leverans

Liksom i vitvaruföretaget intensifierades kontakterna med leverantörerna när dessa väl hade valts. I tre företag koncentrerade man sig på att liksom i vitvaruföretaget precisera vad som skulle ingå i tjänsten. Även i tjänsteföretaget hade man täta kontakter med leverantören. Man var dock här inriktad på hur tjänsterna skulle levereras.

Att inledningsvis förhandla med två leverantörer beskrivs också som en kvalitetssäkringsåtgärd. Detaljhandelsföretaget arbetade här på samma sätt som vitvaruföretaget. Man ansåg att noggranna jämförelser gav underlag till det slutliga valet av leverantör.

Liksom i vitvaruföretaget skulle valet av leverantör godkännas av en ledningsgrupp även i industrieföretaget. Beställarorganisationen tvingades motivera sitt val för personer med andra infallsvinklar, vilket var ett led i kvalitetssäkringsarbetet.

Samtliga avtal specificerades med fokus på output, även om ett par avtal även innehöll inslag av throughput.

Alla tjänsteavtal utom läkemedelsföretagets kontorsmaterieltjänst innehåller SLAs. Respondenterna från energiföretaget och industrieföretaget talade liksom Site managern i vitvaruföretaget utförligt om vilka kvalitetsnivåer man preciserat och förhandlat fram med leverantören. I dessa fall bestämdes också viten som skulle betalas om leverantören inte nådde vissa kvalitetsnivåer.

Fas 3 – under och efter leverans

Under leverans använder sig samtliga företag av möten, där man tillsammans med leverantören följer upp nyckeltal som leverantören tillhandahållit. Energiproducenten och industriföretaget liknar vitvaruföretaget på det sättet att statistiken man efterfrågar är omfattande och kopplad till viten. I tre fall hämtar man input från slutanvändarna.

Kommunikationen med leverantören är ofta tät, och det finns i flera fall möten med olika syften på olika nivåer i företaget. Dock framhöll respondenterna olika saker, och det är tydligt att kvalitetssäkringsåtgärderna i vissa avseenden skiljer sig åt mellan företagen.

En skillnad mellan företagen handlar om vilka kontakter man har med leverantören under leverans. Inköpschefen i detaljhandelsföretaget och Site managern i vitvaruföretaget förväntar sig att delta aktivt i leveransskedet och arbeta tillsammans med leverantören för att förbättra verksamheten. Respondenter i tjänsteföretaget och läkemedelsföretaget är däremot inställda på att leverantören självständigt ska leverera och utveckla tjänsterna. De anser att varje gång de måste ta upp något som inte fungerar är det ett misslyckande. Så här säger inköparen i tjänsteföretaget:

”vi vill ju ha en leverantör som kan lösa det här problemet åt oss, vi vill alltså inte ägna oss åt att fixa kaffeautomater, eller bära ut posten – det ska de sköta åt oss. Och alla de problem som dyker upp på vägen ska de också hantera. Så vi vill ha en bekymmersfri tillvaro på det här området. Vi ska kunna ägna oss åt vår kärnverksamhet.”

I motsats till andra respondenter gav inköparen i tjänsteföretaget ett exempel på att kvalitetssäkring inte alltid handlar om att analysera och diskutera utfallet av kvalitetsmål. I tjänsteföretaget utvärderas leverantören mer kvalitativt, och man tar löpande upp områden där man tycker att leverantören behöver förbättra kvaliteten. Här är också ett viktigt nyckeltal ”kostnad per arbetsplats”, och alltså handlar uppföljningen delvis om det Axelsson (1998) benämner outcome. Dessutom framhåller inköparen i tjänsteföretaget:

”vi försöker att inte beskriva allting så detaljerat, för då finns det alltid något man glömmer bort. Vi går in för att man ska leverera en funktion. Och då bygger det på *deras* kunskap att inse att ’det här’ ska ingå”.

Respondenterna i industriföretaget och detaljhandelsföretaget anser att det är en viktig kvalitetssäkringsåtgärd att ha insyn i leverantörens organisation under leverans. Industriföretaget har därför gjort två omfattande kvalitetsrevisioner av leverantören, och bland annat gjort intervjuer med anställda i leverantörsföretaget.

Inköparen i industriföretaget berättade om svårigheterna att få tillförlitlig statistik från leverantören. Liksom i flera andra tjänsteinköp i kategorin fanns kvalitetsnivåer angivna i avtalet, och mätresultat skulle levereras varje månad. Under lång tid var statistiken otillräcklig och otillförlitlig. Dessutom hade leverantören i vissa avseenden svårt att nå upp till kvalitetsnivåerna. Problemen med denna återrapportering fick som följd att industriföretaget inte riktigt visste om leverantören klarade de kvalitetsnivåer man satt upp.

Trots att respondenterna beskrev statistik från leverantörerna som ett vanligt och viktigt sätt att följa upp leveranserna, är detta det enda inköp där respondenten redogjorde för några problem. Inköparens egen slutsats är att leverantören underskattade arbetet med att mäta sin leverans och i brist på tid koncentrerade sig på att få tjänsteleveransen att fungera istället för att rapportera att den fungerade. Detta var enligt inköparen en rimlig prioritering; statistiken får inte bli viktigare än resultatet. Dock kommer inköparen att vid ett liknande framtida inköp försäkra sig om att man även får statistik, till exempel genom att koppla vite till bristande rapportering.

6.2 Kvalitetssäkring i kategori 2 (prosumtion och hög interaktionsintensitet)

Kategori 2

Tjänsteinköp 5 - vitvaruföretagets inköp av ledarskapsutbildning
Tjänsteinköp 6 – elproducentens inköp av teknisk konsult
Tjänsteinköp 14 – industriföretagets inköp av tekniska konsulter

6.2.1 Tjänsteinköp 6 – elproducentföretagets inköp av teknisk konsult

Av ett konsultföretag köpte elproducenten in en underhållsingenjör för att arbeta i ett projekt i företaget i sex månader. Anledningen var att elproducenten inte hade tillräckligt med arbetskraft för att utföra det arbete som behövde göras.

Respondenter:

- Inköpare, elproducentföretaget
- Resurschef, elproducentföretaget

Fas 1 - inför val av leverantör

När behovet av en teknisk konsult uppstod tog resurschefen i elproducentföretaget kontakt med inköparen. Inköparen bad resurschefen skriva en kravspecifikation, i vilken de huvudsakliga arbetsuppgifterna för den tekniska konsulten skulle beskrivas. Därefter kontaktade inköparen två konsult- och bemanningsfirmor, som återkom med varsitt förslag på konsult och med dennes CV bifogat. Resurschefen berättade att han har lång erfarenhet av de leverantörsföretag som brukar kontaktas, och att han därför ofta själv föreslår leverantörer som inköparen kan kontakta.

De svar inköparen fick skickades vidare till resurschefen, som berättade att han i det här fallet valde leverantör utifrån en känsla för leverantörsföretaget snarare än utifrån de föreslagna konsulternas erfarenheter. Han hade intrycket att det ena företaget hade en mer långsiktig plan för sina konsulter och hade dessutom goda erfarenheter av detta företag sedan tidigare.

Inköparen förklarade att inköpsavdelningen inte deltar i urvalsprocessen när det gäller tekniska konsulter, eftersom man inte anser sig ha tillräcklig insikt i vilken kompetens som behövs.

Fas 2 – inför leverans

Inköparen beställde den aktuella konsulten inom ramen för ett ramavtal med den aktuella konsultfirman. Beställningen innehöll konsultens namn och den prislista som gällde för konsultens arbete. Resurschefen träffade också denna konsult innan konsulten började arbeta i företaget. Inköparen menade att man på så sätt kunde stämma av de förväntningar båda parter hade på varandra.

Fas 3 – under och efter leverans

I elproducentföretaget finns nedskrivna rutiner för hur erfarenhetsåterföring ska ske i företaget. Enligt inköparen fungerar dock inte dessa rutiner i verkligheten, och någon formell utvärdering av leveransen har inte skett. I stället förlitar sig inköparen på att han får veta om något går fel under leveransen; om konsulten av någon anledning inte kan leverera. I det aktuella fallet har dock inga problem uppstått. Inköparen deltar inte heller längre vid de årliga förhandlingarna med leverantören om prislistor. Han anser sig inte ha insyn i vare sig konsultens arbetsuppgifter eller kompetens, och ansåg sig därför inte tillföra något till dessa diskussioner.

Elproducenten håller på att genomföra leverantörsbedömningar av samtliga leverantörer av tekniska konsulttjänster som man anlitar. En leverantörsbedömd leverantör behöver inte skicka in CV på en person man föreslår utan behöver bara namnge konsulten. Resurschefen medgav att man ändå begär CV i de fall man känner sig osäker på vilken konsult man ska välja. Ofta känner man dock till konsulterna och deras kompetens.

6.2.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 2 – jämförelse och diskussion

Det är svårt att redogöra för en jämförelse mellan tjänsteinköpen i denna kategori. Medan elproducentens och industriföretagets inköp liknar varandra väldigt mycket (i alla tänkbara avseenden) är vitvaruföretagets inköp av chefsutbildning annorlunda. Detta återspeglas i kvalitetssäkringen, och därför blir jämförelsen något skev.

Respondenter:

- Inköpare, vitvaruföretaget
- Inköpare, industriföretaget

Fas 1 - inför val av leverantör

Liksom för elproducenten fokuserar industriföretaget på att specificera input när man ska välja leverantör, och det är också här verksamheten som väljer ut vilken konsult som är mest lämpad. Denna kompetenssäkring kan ses som en naturlig följd av att tjänsteleveransens kvalitet är starkt koncentrerad till en person. Att säkra kompetens blir i förlängningen ett sätt att säkra tjänstekvalitet. Dessutom är tjänsteleveransen av sådant slag att det vore omständligt, om inte omöjligt, att specificera efter throughput eller output. Företagen hoppas alltså att den tekniska konsultens dokumenterade färdigheter och erfarenheter ska avspegla sig i framtida prestationer. På samma sätt föredrar industriföretaget speciella leverantörer – s.k. preferred suppliers – som väl känner till företagets behov. Även resurschefen i elproducentföretaget talade om att leverantörsmarknaden är liten och att man har haft långa relationer med de flesta leverantörer man har anlitat.

På vitvaruföretaget handlade det om att köpa in tjänster från ett utbildningsföretag utomlands, och inköparen lät en lokal HR-person göra ett första urval av företag. En viktig utvärderingsparameter var huruvida leverantörerna var certifierade för att undervisa i en viss teori. Detta var ett sätt att kompetenssäkra leverantören. Till skillnad från de andra två inköpen var det här inte fråga om leverantörer man hade erfarenhet av, utan i stället utgjorde certifieringen ett slags första grundkrav och kvalitetsstämpel i inköparens ögon.

Samtliga respondenter betonade att det är viktigt att träffa leverantören. I dessa tre tjänsteinköp är det viktigt att skilja på leverantörsföretag och den eller de personer som ska leverera tjänsten. Eftersom tjänsteleveransen blir starkt förknippad med en eller ett par personer (anställda av leverantörsföretaget) är det viktigt att utvärdera dessa. Mycket riktigt valde inköparen i vitvaruföretaget det leverantörsföretag som vid intervjutillfället representerades av den utbildare som skulle utföra arbetet.

Vitvaruföretagets uppdragsspecifikation bestod egentligen av inköparens presentation av utbildningsprogrammet. Inköparen berättade att hon under intervjuerna med potentiella leverantörer hade med sig programmet. Att standardisera utbildningen så att det är samma innehåll i alla länder där vitvaruföretaget har verksamhet är inte bara ett sätt att sprida vitvaruföretagets företagsvärderingar. Det är också ett effektivt sätt att kvalitetssäkra utbildningarna. Därför ligger fokus i beskrivningen av tjänsteinnehållet på *hur* tjänsten ska levereras. Att vitvaruföretaget ansvarar för att ta fram undervisningsmaterialet är ett annat sätt för företaget att försäkra sig om vad slutanvändarna (cheferna i vitvaruföretaget) kommer få ta del av.

Fas 2 - inför leverans

En viktig likhet mellan tjänsteinköpen i den här kategorin är att de inköpande företagen i stor utsträckning arbetade med att lära upp leverantören. I vitvaruföretaget lärdes leverantören upp genom att leverantören fick närvara vid en likadan utbildning i Sverige. Detta var enligt inköparen i vitvaruföretaget ytterligare ett sätt att kommunicera till utbildningsleverantören vad vitvaruföretaget förväntade sig. Detta kan jämföras med elproducentens och industriföretagets inköp av tekniska konsulter, där företagen kontinuerligt utbildade leverantören i nya rutiner och arbetsuppgifter. Detta gällde visserligen fas 3. Om det dock vore effektivt och möjligt, skulle nog även de tekniska konsulterna läras upp innan leveransen började. I stället ligger det nog mycket i det som inköparen i elproducenten säger: ”det tar ju i alla fall ett halvår innan någon börjar göra nytta här, att lära upp någon”.

Vitvaruföretaget angav i avtalet framför allt *hur* tjänsten skulle tillhandahållas. Till exempel måste manualer från vitvaruföretaget användas och följas, och allt undervisningsmaterial tillhandahölls av vitvaruföretaget. Industriföretagets tjänstespecifikation i avtalet liknade elproducentens och angav *vem* som skulle utföra tjänsten.

Fas 3 - under och efter leverans

Varken i industriföretaget eller i elproducentföretaget gjordes formella uppföljningar av inköpta konsulttjänster. Båda inköparna hade erfarenheten att man i ytterst få fall var missnöjd med de tekniska konsulternas arbete. Inköparen i industriföretaget berättade

dock att man följer upp leverantörsföretag och utvärderar dessa formellt inför till exempel omförhandlingar av avtal.

Inköparen i vitvaruföretaget berättade att några utbildningar i det aktuella fallet inte hade levererats än. Allmänt gäller dock att sådana här utbildningar utvärderas av kursdeltagarna och att sammanställning och resultat skickas till de lokala HR-ansvariga. Inköparen förväntar sig att få höra om något går på tok. Hon påtalade också att det förekommer att beställarorganisationen följer upp utbildningsleverantörerna genom att sitta med vid en del av en utbildning.

Den ansvariga inköparen av konsulter i industriföretaget berättade att man också utvärderat sin egen organisation genom att låta leverantörerna fylla i enkäter om hur de upplevt att tjänsteinköpen fungerat. På så sätt kvalitetssäkrar industriföretaget den egna inköpsorganisationen, vilket i förlängningen borde leda till en bättre kvalitetssäkring av tjänsteinköpen.

6.3 Kvalitetssäkring i kategori 3 (ej prosumtion och låg interaktionsintensitet)

Kategori 3

Tjänsteinköp 2 – tjänsteföretagets upphandling av en generalentreprenad
Tjänsteinköp 12 – industriföretagets inköp av en webb-baserad applikation

6.3 1 Tjänsteinköp 2 – tjänsteföretagets inköp av generalentreprenad

En generalentreprenad är en entreprenad där leverantören ska utföra arbete som bygger på en projektering beställaren utfört eller låtit utföra. I det här fallet gällde det bland annat att dra kabel i ett ganska stort område. Den andra respondenten hos tjänsteföretaget hade rollen som ombud, vilket innebär att han skötte kontakterna mellan leverantören och tjänsteföretaget under leverans.

Respondenter:

- Inköpare, tjänsteföretaget
- Ombud, tjänsteföretaget

Fas 1 - inför val av leverantör

Inköparen i tjänsteföretaget diskuterade tillsammans med företagets lokala beställningshandläggare vilka av företagets godkända leverantörer³ man skulle vända sig till. Till anbudsunderlaget hörde, förutom en tidsplan, ett projekteringsunderlag som utförts av en extern konsult. I projekteringsunderlaget specificerades arbetet mer noggrant, och både arbetsmoment och varor fanns angivna – t.ex. hur många träd som

³ Leverantörer kvalificerar som ”godkända” genom att tjänsteföretaget går igenom leverantörsföretagets ekonomi, kvalitetssystem, arbetsmiljö etc. Som godkänd leverantör får man tillgång till att alla typer av handlingar man kan behöva för att bedöma och utföra uppdrag (t.ex. ritningar, anvisningar).

skulle behöva fällas på en viss delsträcka, eller vilken typ av kabel eller annat material som skulle användas.

Enligt inköparen fanns det tekniska anvisningar för hur alla arbetsmoment skulle utföras – till exempel dokument som beskrev hur man skarvar olika sorters kablar och hur långt ner stolpar ska slås i marken. I anbudsunderlaget stod att arbetsmoment ”ska utföras enligt anvisning”. Alltså, berättade inköparen, förband sig leverantörerna att följa de av tjänsteföretaget författade anvisningarna när de lämnade anbud.

Tjänsteföretaget fick in fem anbud, som inköparen tillsammans med den lokala beställningshandläggaren och ombudet utvärderade dels utifrån de à-pris de angivit, dels utifrån den tidsplan leverantörerna föreslagit. Andra viktiga parametrar var enligt inköparen leverantörernas tidigare erfarenhet och huruvida leverantörerna var väl representerade i det aktuella geografiska området.

Fas 2 - inför leverans

Ombudet i tjänsteföretaget berättade att det inför uppstartsmötet var leverantörens ansvar att ha skaffat sig en fullständig bild över terrängen där arbetet skulle utföras, och att leverantören förväntades känna till allt synligt. Därför förväntade man sig att leverantören under uppstartsmötet redovisade en mer detaljerad tidsplan och kunde ge synpunkter på projekteringsunderlaget.

Den konsult som ansvarat för förprojekteringen fick ett nytt uppdrag inför tjänsteleveransen. Han hyrdes in som projektledare och var den som under utförandet höll i regelbundna byggmöten med leverantören. Detta, berättade ombudet i tjänsteföretaget, var ett sätt för tjänsteföretaget att kvalitetssäkra; för det första ansåg ombudet att konsulten var en person som var ”erfaren och duktig och med pondus”; för det andra hade konsulten, eftersom han hade stor insikt i vad det var som skulle utföras, lätt att kommunicera med leverantören i utförandefasen.

Fas 3 – under och efter leverans

Under leveransen fanns två slags möten för avstämningar och kommunikation; byggmöten och ombudsmöten. Under regelbundna och frekventa byggmöten beskrev leverantörsföretaget alla avvikelser från projekteringsunderlaget som man hade gjort eller avsåg göra. Ombudet berättade att det sällan är populärt att entreprenören utför aktiviteter på eget bevåg och skickar en särskild faktura i efterhand, men att det samtidigt är viktigt att man frångår projekteringsunderlaget då det är nödvändigt. Tjänsteföretaget tyckte sig således ha kontroll över alla avvikelser från underlaget. Man diskuterade och uppdaterade även tidsplanen vid dessa byggmöten. Det förekom också regelbundna ombudsmöten, där beslut om avvikelser som påverkade kostnaden för entreprenaden fattades.

Ombudet i tjänsteföretaget berättade att leverantören under utförandet följdes upp på leveransprecisionen (huruvida tidsplanen hölls), men också på själva utförandet. Enligt ombudet fanns i utförandefasen ett par kontrollanter som besiktade entreprenaden. *Förbesiktning* innebar att kontrollanter for ut och tittade på utfört arbete, och protokollförde felaktigheter eller kvalitetsbrister. Rapporter från besiktningar nådde inköpsavdelningen och informationen stoppades in i en databas, som senare används för

att kvalitetsbedöma leverantören. Tjänsteföretaget såg till att leverantören åtgärdade de brister som upptäcktes. Leverantören utförde också egenkontroll, och protokoll från denna kontroll jämfördes med besiktningssprotokollen. Arbetet *slutbesiktigades* också.

6.3.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 3 – jämförelse och diskussion

Det finns många skillnader mellan tjänsteföretagets inköp av generalentreprenad och industriföretagets inköp av utvecklandet av en webbapplikation.

Respondenter.

- Inköpare, industriföretaget

Fas 1 - inför val av leverantör

Vid industriföretagets inköp av en webbapplikation var tanken först att företaget skulle tillhandahålla tjänsten till den interna kunden. Projektledaren på den IT-avdelning som fick uppdraget hade nämligen tidigare utvecklat en snarlik applikation. Dessutom var det fråga om ett mindre resurskrävande arbete. Dock kom direktiv uppifrån att tjänsten skulle köpas in från en IT-leverantör med vilken industriföretaget hade ett omfattande ramavtal. Konsekvensen blev att industriföretaget i likhet med tjänsteföretaget köpte tjänsten av en leverantör som man kände väl till och litade på.

Medan inköparen i tjänsteföretaget betonade förstudiens roll, för att man på detaljnivå skulle kunna tala om för leverantören inte bara *vad* man ville få utfört, utan minst lika mycket *hur* det skulle utföras, arbetade industriföretaget på ett annat sätt, men var minst lika noggrann i sitt förfarande. Industriföretaget var noga med att tala om *vad resultatet* av tjänsteleveransen skulle vara, och hur många timmar man var beredd att betala för detta. Slutkunden i industriföretaget hade ritat ett flödesschema över hur resultatet skulle te sig för användaren. Enligt Axelssons (1998) terminologi ligger fokus i specifikationen på throughput för tjänsteföretaget, och på output (i viss mån även på input) i industriföretagets fall.

Genom att projektledaren själv besatt kompetensen att utveckla applikationen kunde man bedöma rimligheten i leverantörens offert, samt lättare se kvalitetsbrister i levererad produkt. Men, som inköparen i industriföretaget också var inne på, ett mer effektivt sätt att kvalitetssäkra hade kanske varit att faktiskt utveckla applikationen internt, eftersom mervärdet av att en extern leverantör utvecklade varan måste vägas mot transaktionskostnaderna. Just transaktionskostnader kan också förklara varför industriföretaget inte valde att specificera det ytterst begränsade inköpet med fokus på throughput, trots att kompetensen att göra detta fanns i företaget.

Fas 2 - inför leverans

Inköparen i industriföretaget berättade att offerten sändes ett par gånger fram och tillbaka mellan leverantören och industriföretaget eftersom man i industriföretaget inte tyckte att leverantören förstått vad man var ute efter. Inköparen i industriföretaget bedömde offertens rimlighet med avseende på tidsåtgång genom att fråga den ovan nämnda projektledaren.

Specifikationen i avtalet utgjordes i tjänsteföretagets fall av projekteringsunderlaget, som i sin tur hänvisade till de tekniska anvisningarna, med ett klart fokus på *hur* arbetet

skulle utföras. Dessutom betonade inköparen i tjänsteföretaget att det var viktigt med en tydlig ansvarsfördelning mellan företaget och entreprenören, till exempel vad gäller vem som skulle hämta in tillstånd. Industrieföretagets beställning fokuserade i stället på resultatet av vad som skulle utvecklas. Beställningen innehöll dock även det antal timmar man betalade leverantören för.

En tänkbar förklaring till att tjänsteföretaget är inriktat på att detaljerat specificera vilka aktiviteter som ska utföras för att tjänsten ska anses vara levererad kan ha att göra med *var* tjänsten levereras, och vem som påverkas av tjänsteleveransen. I industrieföretagets fall är det tydligt att det finns en intern slutanvändare, och att kvalitetssäkringsarbete syftar till att denne ska få en produkt av kvalitet. I tjänsteföretaget fanns flera intressenter att ta hänsyn till under leveransen av tjänsten. Till exempel kan markägarna också anses vara ett slags kunder till tjänsteföretaget, och det kan därför vara väldigt viktigt, inte minst för tjänsteföretagets anseende, att leverantören återställer marken på ett visst sätt efter leveransen. Säkerhetsaspekter spelar också in; kvalitetsbrister i själva genomförandet kan orsaka stor skada på en tredje parts egendom. Sammantaget kan kvalitetsbrister i tjänsteföretagets fall bli dyra, och det kan tänkas vara en förklaring till att man noggrant säkrar leveransen genom att specificera med fokus på throughput.

En likhet mellan tjänsteinköpen var att stor vikt lades vid kommunikation med leverantören inför leveransen. I industrieföretagets fall träffades den specifika konsult som skulle utveckla webbapplikationen och projektledaren under en halv dag och gick igenom tekniska detaljer med avseende på vad som skulle levereras.

Fas 3 - under och efter leverans

De formella uppföljningar som inköparen och ombudet i tjänsteföretaget beskrev återfanns inte i industrieföretaget. I båda tjänsteinköpen kontrolleras dock den levererade kvaliteten. I industrieföretaget lät man dessutom den interna slutanvändaren testa produkten innan man godkände leverantörens tjänsteleverans. Båda tjänsteinköpen karaktäriserades också av att de var i tiden avgränsade uppdrag, varför båda företagen följde upp leverantören med hjälp av en tidsplan.

I industrieföretagets inköp är det själva utvecklingen av applikationen som utgör tjänsteleveransen. Denna *leverans* var inte tänkt att följas upp, men industrieföretaget blev i det här fallet nära nog medproducent till tjänsten. Konsulten som skulle leverera applikationen skickade nämligen gång på gång webbapplikationer som innehöll buggar, och projektledaren från industrieföretaget fick gång på gång skicka tillbaka programvaran och berätta vilka problem och fel som fanns. Sammanlagt lade projektledaren ner ca 40 timmar på att korrigera fel och kommunicera med konsulten, vilket ska jämföras med att industrieföretaget betalade IT-leverantören för 100 timmars arbete. Den slutliga produkten blev kraftigt försenad och från industrieföretagets sida var man mycket missnöjd med både konsulten och leverantörsföretaget.

I jämförelse med generalentreprenaden var den enskilda konsultens betydelse för tjänstekvalitet i industrieföretaget betydande. Inköparen i industrieföretaget berättade att hon före leverans fått tillgång till bakgrundsinformation om den tilltänkte konsulten, men att projektgruppen haft svårt att utvärdera hans kompetens. Man litade på att leverantören, som man ju hade ett övergripande ramavtal med, skulle tillhandahålla

kompetent personal. Inköparen sammanfattade det misslyckade tjänsteinköpet: ”det kommer antagligen att påverka vårt sätt att köpa tjänster”. Inköparen anser att tjänsteinköp av den här storleksordningen är mer effektiva att producera internt, alternativt genom en av leverantören tilldelad hus-konsult, som känner till industriföretagets verksamhet väl och på så sätt lättare kan göra tidsbedömningar. Nu har man dessutom, som inköparen i industriföretaget uttrycker det, en missnöjd kund att ta hand om – relationerna mellan avdelningarna i industriföretaget har också påverkats negativt av den kraftigt försenade och problematiska leveransen.

6.4 Kvalitetssäkring i kategori 4 (ej prosumtion och hög interaktionsintensitet)

Kategori 4

Tjänsteinköp 3 – tjänsteföretagets inköp av utveckling och implementering av ett affärssystem
Tjänsteinköp 9 – läkemedelsföretagets inköp av managementkonsulter
Tjänsteinköp 11 – skogsindustribolagets inköp av processtekniska konsulter

6.4.1 Tjänsteinköp 3 – tjänsteföretagets inköp av utveckling och implementering av affärssystem

Uppdraget bestod i att leverantören skulle anpassa och implementera ett inköpt affärssystem till tjänsteföretagets verksamhet. Förutom rent tekniska tjänster handlade det om Change Management; företagets sätt att arbeta måste anpassas till systemet, med utbildning och supportsystem som följd.

Respondenter:

- Inköpare, tjänsteföretaget

Fas 1 – inför val av leverantör

Tjänsteföretaget gick ut med en anbudsförfrågan till flera stora IT-konsultföretag. Anbudsunderlaget innehöll enligt inköparen ganska många öppna frågor: Hur ser er approach ut vad gäller utveckling av den här biten? Hur ser er utbildningsapproach ut? Hur tänker ni er ett supportsystem efter implementering?

I anbudsunderlaget fanns också ett datum då tjänsteföretaget tänkte sig att implementeringen skulle vara klar, och man frågade anbudsgivarna hur de förhöll sig till tidsplanen. Inköparen framhöll att kravspecifikationen inte var fullständig i det här skedet; det fanns en idé om vad tjänsteföretaget ville ha för funktion och var affärssystemet skulle implementeras, men man skulle gemensamt med leverantören efter hand bygga upp en mer detaljerad struktur över vad som skulle levereras och på vilket sätt.

Inköparen i tjänsteföretaget var medveten om att den öppna anbudsförfrågan resulterade i att leverantörerna tvingades att göra många antaganden om tjänsteföretaget. Inköparen såg en första möjlighet att utvärdera leverantörerna genom att se vilka som gjort rimliga

antaganden. Inköparen ansåg att de intressanta offerterna innehöll en tydlig tidsplan, uttryckte förståelse för att man måste arbeta i olika steg och med en struktur och organisation som innefattade människor från båda företagen. Inköparen berättade vidare att leverantörerna fick presentera sina anbud muntligt och hur viktigt han tyckte det var att leverantörerna då gjorde ett kompetent intryck; det var viktigt att leverantören kunde förmedla sin offert både muntligt och skriftligt.

Redan innan man fick in anbuden hade projektgruppen kommit överens om enligt vilka parametrar anbuden skulle utvärderas. Gruppen bestod av inköparen och blivande projektledare från verksamheten, och man använde en utvärderingsmodell där leverantörerna tilldelades poäng enligt parametrar som *General knowledge of supplier*, *Supplier's understanding of (tjänsteföretagets) situation*, *Quality of resources*, *CV:s/competencies*, *Solution proposal* och *Meets our overall demands*. Inköparen i tjänsteföretaget medgav att det trots utvärderingsmodell alltid finns inslag av subjektivitet vid tjänsteinköp, men att modellen blev ett sätt att rationalisera sitt beslut. Faktorer som tidsplan och pris vägdes också in innan beslut togs.

Fas 2 – inför leverans

Innan avtal skrevs arbetade de två företagen gemensamt fram specifikationer som lades till avtalet. Dessa specifikationer var inriktade på vad tjänsteföretaget ville få ut av leveransen. Dock var specifikationerna som fanns med i avtalet också inriktade på vilken metodik och vilka processer leverantören skulle arbeta efter, och det fanns också namngivna nyckelpersoner från både leverantören och tjänsteföretaget som inte fick bytas ut utan vidare. Inköparen berättade att en annan viktig del i avtalet var ansvarsfördelningen; vem av tjänsteföretaget och leverantören som skulle ha ansvaret för olika uppgifter under leverans.

Fas 3 – under och efter leverans

Under leveransen av tjänsten var interaktionen mellan företagen tät. Inköparen berättade om mötesformer på olika nivåer i projektorganisationen, där man gemensamt arbetade fram hur saker och ting skulle göras – nya specifikationer. Det ingick i leverantörens åtaganden att *formulera om* det man kom fram till på mötena till användbara specifikationer, som sedan godkändes av tjänsteföretaget. Det var vanligt med ändringar från de specifikationer som fanns i avtalet, och då ändrades även tidsplanen och kostnaden för tjänsteinköpet. Inköpsavdelningen kontaktades vid sådana avtalsförändringar, men fasade annars ut efter avtalets ingång. Generellt arbetade man mycket med tidsplanen. Uppföljning förekom naturligt i de arbetsgrupper och mötesforum som fanns under leverans. Då tjänsteleveransen i detta fall ännu inte har avslutats, har inte någon uppföljning av tjänsteinköpet ägt rum.

6.4.2 Övriga tjänsteinköp i kategori 4 – jämförelse och diskussion

Respondenterna till de andra tjänsteinköpen i denna kategori beskrev ett tillvägagångssätt i inköpsprocessen som i flera delar liknade tjänsteföretagets.

Respondenter:

- Inköpare, läkemedelsföretaget
- Projektledare, läkemedelsföretaget
- Inköpare, skogsindustriolaget
- Projektledare, skogsindustriolaget

Fas 1 – inför val av leverantör

Inför val av leverantör vidtog företagen liknande åtgärder som tjänsteföretaget, men sättet på vilket man vände sig till leverantörer skiljde sig åt. Medan tjänsteföretaget valde att gå ut med en ganska öppen förfrågan, vände sig läkemedelsföretaget till potentiella leverantörer med en snäv förfrågan, och lade i anbudsunderlaget lika stor vikt vid att beskriva det önskade resultatet av tjänsteleveransen som vägen dit, alltså *hur* resultatet skulle uppnås. Projektledaren i läkemedelsföretaget hade nämligen erfarenhet av konsultupphandlingar där en ”luddig” uppdragsspecifikation lett till mindre tydliga resultat. Dock låg betoningen i de tre fallföretagens anbudsunderlag på output, alltså på målet med tjänsteinköpet. Läkemedelsföretaget kvalitetssäkrade sin egen anbudsfrågan genom att innan anbudsfrågan skickades ut bjuda in leverantörerna att lyssna och kommentera på hur läkemedelsföretaget tänkt sig uppdraget. Inköparen i läkemedelsföretaget berättade att detta var för att säkerställa att ”man var inne på rätt spår”.

Projektledaren i läkemedelsföretaget betonade vikten av att en förstudie utförts som låg till grund för anbudsunderlaget. En omfattande förstudie hade genomförts även i skogsindustribolagets fall, av den leverantör som senare fick uppdraget att genomföra projektet (att faktiskt planera processer i anläggningen, och också planera uppförandet av anläggningen). Inköparen berättade att man visserligen gick ut till en annan leverantör också, och att båda företagen fick komma och presentera sina anbud för skogsindustribolaget, men att den leverantör som gjort förstudien hade en stor fördel. Skogsindustribolaget hade dessutom en flera decennier lång relation till leverantören. Liksom i de andra två företagen lyssnade skogsindustribolaget under presentationen av anbud på *hur* leverantörerna tänkt genomföra projektet, och vilken organisation de föreslog.

För samtliga tjänsteinköp fanns ett starkt fokus på input, framförallt när man valde leverantör, men också som specifikation i avtalet. I alla tre fall handlade det om kompetensinköp - det blev därför viktigt att rätt personer utförde och levererade tjänsten. Inget av företagen specificerade redan i anbudsunderlaget vilken kompetensprofil man var intresserad av, men både läkemedelsföretaget och skogsindustribolaget valde att gå ut till företag som väl känner till det egna företaget, och som man kände förtroende för och litade på; ett sätt att säkra kvaliteten.

I samtliga anbud specificerades med namn och CV vilka personer från leverantören som skulle komma att ingå i projektgruppen. Denna aspekt spelade i samtliga tre fall roll i utvärderingen, och i läkemedelsföretagets fall ställde man krav att få träffa de personer som skulle medverka från leverantören, för att, som inköparen i läkemedelsföretaget uttryckte det ”se om personkemin stämde, få en magkänsla av att det vi hör och det de beskriver stämmer”. I både läkemedelsföretaget och tjänsteföretaget valdes leverantör med hjälp av en viktighetsmodell.

Fas 2 – inför leverans

Kvalitetssäkring i de här tre tjänsteinköpen handlade mycket om att de inköpande företagen noggrant kommunicerade med leverantören inför leverans vilka förväntningar företagen hade på leveransen. I läkemedelsföretaget och skogsindustribolaget arbetade

man gemensamt fram noggranna specifikationer för hur leveransen skulle gå till väga, och dessa följde sedan med som bilagor till avtalet. I läkemedelsföretagets fall var detta något som projektledaren lärt sig av erfarenhet, och inköparen betonade flera gånger vikten av att ”veta vad det är man vill ha”. I skogsindustribolagets fall lade man, trots den av leverantören utförda förstudien, stora resurser på att till avtalet specificera ner på detaljnivå vilka aktiviteter som leveransen innebar, eller, med andra ord, *hur* man skulle uppnå en processplanerad och uppförd anläggning. I tjänsteföretagets fall handlade det också om att godkänna de metoder och processer leverantören ville använda sig av och genomföra, även om specifikationer här utvecklades löpande och inte fanns fullt färdiga i avtalet. Således specificerades tjänsterna i avtalet med betoning på throughput.

Liksom tjänsteföretaget specificerade även läkemedelsföretaget i avtalet vilka människor från den *egna* organisationen som skulle ingå i projektet.

Fas 3 – under och efter leverans

Under leveransen liknade kvalitetssäkringsåtgärderna i läkemedelsföretaget och skogsindustribolaget dem i tjänsteföretaget. Eftersom tjänsteleveransen i samtliga fall innebar interaktion mellan företagen, följde företagen i likhet med tjänsteföretaget naturligt upp leverantören i olika mötesforum. Alla tre fallföretag kvalitetssäkrade tjänsteleveransen med hjälp av en tidsplan. Denna säkrar visserligen inte innehållet i leveransen, men säkrar att tjänsten blir levererad en viss tidpunkt.

Det fanns dock utmaningar i att säkra tjänsteinnehållets kvalitet under leveransen, något som beskrevs av både projektledaren i läkemedelsföretaget och av inköparen och projektledaren i skogsindustribolaget. Projektledaren i läkemedelsföretaget ansåg sig inte ha lyckats säkra input tillräckligt, trots att nyckelpersoner från båda företagen fanns angivna i avtalet. Projektledaren berättade också att tjänsteleveransen krävde mycket mer interaktion än hon förutspått och tänkt sig. Hennes tro hade varit att leverantören skulle arbeta mer självständigt; i stället gick det åt väldigt mycket resurser från läkemedelsföretaget för att nå resultat i tjänsteleveransen. En uppföljning av inköpet har gjorts, och man har tillsammans med leverantören diskuterat vilka lärdomar företagen kan dra av inköpet.

I skogsindustribolaget gav respondenterna uttryck för att själva projektorganisationen fallerat under leveransen. Projektet hade svårt att hålla tidsplanen, och leverantören levererade dessutom bristfälliga dokument. Båda dessa problem kostade skogsindustribolaget stora pengar, eftersom upphandlade entreprenader blev försenade, och i vissa fall fick stå still då ritningar och underlag innehöll detaljfel. Respondenterna uttryckte en besvikelse över leverantörens tillkortakommanden, då man hade förlitat sig på att leverantören skulle använda sig av kompetent personal samt vara mer tillmötesgående. Samtidigt kände inköparen och projektledaren ett visst ansvar, då projektorganisationen också innehöll människor från skogsindustribolaget. Skogsindustribolaget har i efterhand utvärderat inköpet, och konstaterat att högre krav måste ställas på leverantörens ansvar att kontrollera sin egen leverans. En tanke i linje med Axelssons och Wynstras (2002, se avsnitt 2.6.2) resonemang är att skogsindustribolaget, genom att noggrant specificera throughput, lät själva målet med tjänsteinköpen, alltså output, hamna i skymundan och utanför leverantörens ansvarsområde.

6.5 Kvalitetssäkras tjänsteinköpen på liknande sätt inom kategorierna?

Som framgår av ovan jämförelser och diskussioner är inga tjänsteinköp eller åtgärder för att kvalitetssäkra tjänsteinköp identiska. Det betyder inte att det inte finns påtagliga likheter mellan kvalitetssäkringsarbete i vissa faser i en kategori. I tabell 5.1 har jag har sammanställt diskussionerna i det här kapitlet.

	Fas 1	Fas 2	Fas 3
Kategori 1	Ja – stora likheter i hur man ser till att välja rätt leverantör	Ja – nära kontakter med leverantören inför leverans för att ta fram mer detaljerat vad som ska levereras	Ja – uppföljningsmöten, och statistik viktigt.
Kategori 2	Nja – vissa likheter, men tjänsteinköp 6 och 14 skiljer sig från inköp 5	Nja – likheter i betoning på upplärning, men annars samma skillnader som i fas 1.	Nja – tjänsteinköp 6 och 14 liknar varandra men skiljer sig från inköp 5
Kategori 3	Nja – likheter i hur man valde leverantör, men man talade om för denna vad man ville köpa på olika sätt.	Nja – kommunikation viktigt, men olika sätt att tala om i avtalet vad man önskade.	Ja – kontroll av den levererade kvaliteten, uppföljning av leverantören.
Kategori 4	Ja – stora likheter i hur man ser till att veta vad man vill ha, och hur man ser till att välja rätt leverantör.	Ja – nära samarbete med leverantören inför avtal, och input viktigt i avtalen.	Ja – interaktionsintensiva möten och tidsplan

Tabell 6.1. Inomkategoriska samband och olikheter.

I **kategori 1** fann jag stora likheter mellan kvalitetssäkringsarbetet i samtliga tre faser. Företagen betonade vikten av en erfaren och kompetent projektgrupp eller beställarorganisation, och specificerade resultatet av den levererade tjänsten. Referenser och leverantörernas presentationer ansågs viktiga. Utvärderingsmodeller var vanliga. I fas 2 samarbetade företagen med leverantören för att ytterligare specificera vad som skulle levereras. Avtalet fokuserade i regel på output. Där angavs oftast flera KPIs som leverantören skulle mäta. I fas 3 var det vanligt med regelbundna möten på olika nivåer i företaget, där man tillsammans med leverantören diskuterade utfallet i termer av KPIs (viten förekom i flera fall), och utvecklade tjänsteinnehållet.

I **kategori 2** uppfattades det som viktigt att utbilda leverantören. I fas 1 fanns också likheter, då samtliga respondenter betonade att det var viktigt att träffa den person från leverantören som skulle leverera tjänsten. Dock skiljde sig i övrigt industriföretagets och elproducentens kvalitetssäkringsarbete från vitvaruföretagets. Vitvaruföretagets främsta kvalitetssäkringsåtgärd var att standardisera och noga definiera tjänstens innehåll. Industriföretagets och elproducentens viktigaste åtgärder var dels att kompetenssäkra, det vill säga säkra input i tjänsteleveransen, dels att under leverans kontinuerligt utbilda och informellt följa upp den som levererade tjänsten.

I **kategori 3** fann jag flera likheter mellan kvalitetssäkringsåtgärderna; till exempel var man noggrann med att kommunicera med leverantören för att försäkra sig om att man

skulle få vad man ville ha. I fas 3 kontrollerade båda företagen noggrant att man fått det man beställt. Dock fanns flera skillnader; till exempel specificerade tjänsteföretaget noggrant *hur* tjänsten skulle levereras, medan industrieföretaget fokuserade på *vad* man ville ha levererat.

I **kategori 4** fanns många likheter. I fas 1 fokuserade företagen på att beskriva output. Leverantörers förståelse för företagets verksamhet var viktig. Dock skiljde sig företagen åt vad gäller om man gick ut med en öppen eller snäv förfrågan. Man förväntade sig att leverantörerna under sina presentationer skulle beskriva hur de avsåg leverera tjänsten. Fas 2 karaktäriserades av att företagen och leverantörerna samarbetade och närmare bestämde innehållet i tjänsten. I avtalet låg fokus i två fall på throughput. I samtliga tre fall specificerades input; vilka nyckelpersoner som skulle finnas med från leverantören (i två av tjänsteinköpen även från det inköpande företaget). Under leverans arbetade de inköpande företagen dels med avstämningsmöten på olika nivåer i projektet, dels med en tidsplan som skulle reglera att tjänsten levererades enligt avtal.

7 LIKHETER OCH SKILLNADER

Jämförelse- och diskussionsavsnitten i föregående kapitel har syftat till att undersöka i vilken utsträckning tjänsteinköpen inom de olika kategorierna kvalitetssäkras på likartat sätt. I detta kapitel kommer kategorierna dessutom att jämföras sinsemellan; detta i syfte att besvara frågan om olika slags tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt. Jag kommer också att pröva andra indelningsgrunder för att på så sätt undersöka om det finns andra möjligheter att förklara likheter och skillnader i kvalitetssäkringsarbete.

7.1 Tjänstens karaktär i olika faser av inköpsprocessen

I kapitel 6 redogjorde jag för vilka åtgärder företagen hade vidtagit i syfte att kvalitetssäkra tjänsteinköpen i olika faser av inköpsprocessen. Sådana åtgärder kan påverka tjänsteinköpet i dimensionerna *relational proximity* och *objektifiering* (Lindberg och Nordin 2007; se avsnitt 2.6.2). Även om de specifika kvalitetssäkringsåtgärderna i olika kategorier skiljer sig åt, kan de innebära att tjänsterna kvalitetssäkras på likartat sätt vad gäller dessa dimensioner.

Gemensamt för tjänsteinköpen i **kategori 1** är att objektifieringen av tjänsterna stiger successivt i fas 1, då företagen tar reda på vad man vill köpa in och arbetar fram en ofta detaljerad uppdragsspecifikation. Man förväntar sig också att leverantörerna både muntligt och skriftligt ska redogöra för hur tjänsten ska levereras. *Relational proximity* är å andra sidan relativt låg i denna fas.

I fas 2 ökade *relational proximity*. Man förlitade sig på ett samarbete med leverantören för att ännu mer noggrant kunna objektifiera tjänsten genom att specificera den i avtalet.

I fas 3 minskade relational proximity återigen. Kategori 1 innehöll också tjänsteinköp med låg interaktionsintensitet. Objektifieringen av tjänsten var fortsatt hög. Företagen försökte kontinuerligt mäta och studera resultaten av den levererade tjänsten. Undantag var tjänsteföretaget, där inköparen objektifierade tjänsten i begränsad omfattning.

I **kategorierna 2-4** växlade de två dimensionerna enligt nedanstående schematiska sammanställning (se tabell 7.1).

	Relational proximity			Objektifiering		
	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4
Fas 1	hög/låg*	låg	medel	låg/hög*	medel	hög
Fas 2	hög/medel*	låg/medel**	hög	låg/hög*	hög	medel
Fas 3	hög/låg*	låg/hög**	hög	medel/hög*	hög	låg

* Avser tjänsteinköp 5

**Avser tjänsteinköp 12

Tabell 7.1. En schematisk sammanställning över hur tjänsterna varierade i dimensionerna relational proximity och objektifiering i olika faser av tjänsteinköpet.

I enlighet med Lindbergs och Nordins (2007) resonemang kan graden av relational proximity och objektifiering variera under inköpsprocessen. Som framgår ovan skiljer sig variablerna även åt mellan olika slags tjänster. Störst är skillnaderna mellan tjänsteinköp som utmärks av prosumention och hög interaktionsintensitet (kategori 2) och övriga kategorier, medan det finns ganska stora likheter mellan tjänsteinköpen i kategorierna 1 och 4.

7.2 Kvalitetssäkras olika slags tjänsteinköp på olika sätt?

Kvalitetssäkringsarbetet för flera kategorier liknar varandra i flera avseenden. I tabell 7.2 finns en sammanställning över i vilka faser det finns likheter mellan kategorierna. För de faser jag inte fann tillräckligt starka inomkategoriska samband (kategori 2 – fas 1, 2 och 3, och kategori 3 – fas 1 och 2) finns det ingen anledning att jämföra mellan kategorier.

	Fas 1	Fas 2	Fas 3
Kategori 1	liknar kategori 4	olik	liknar kategori 3
Kategori 2	–	–	–
Kategori 3	–	–	liknar kategori 1
Kategori 4	liknar kategori 1	olik	olik

Tabell 7.2. Kvalitetsstyrs tjänsteinköpen olika mellan kategorierna?

7.2.1 Mellankategoriska likheter och olikheter i fas 1

Mellan kategori 1 och kategori 4 fanns flera likheter i fas 1. I båda kategorierna var det vanligt att tjänsteinköpen kvalitetssäkrades genom att man i första hand talade om för leverantören vad man ville uppnå med tjänsteinköpet. Leverantörerna förväntades redogöra för på vilket sätt de avsåg uppnå resultaten. Utvärderingsmodeller var också vanligt förekommande. De flesta respondenter betonade också hur viktigt det var med

en kompetent projektorganisation eller ansvarig inköpare, som tydligt kunde definiera behovet.

Huruvida man gick ut till leverantörerna med en öppen eller snäv förfrågan skiljde sig åt både inom och mellan kategorierna, och detsamma gäller huruvida respondenterna betonade vikten av en ordentlig förstudie. Respondenterna i kategori 1 använde sig i större utsträckning av referenser. Man undersökte och utvärderade också leverantörens organisation. I kategori 4 var en viktig utvärderingsparameter i stället företagsspecifik kännedom och förståelse. Dock anser jag att det finns stora likheter mellan kategori 1 och kategori 4 i denna fas.

7.2.2 Mellankategoriska likheter och olikheter i fas 2

Kvalitetssäkringsarbetet i kategori 1 och 4 liknade varandra även i fas 2. Företagen samarbetade med leverantörerna för att närmare specificera tjänstens innehåll.

Däremot utmärkte sig kategori 1 genom att samtliga avtal specificerades med fokus på output. Avtalen i kategori 4 innehöll samtliga inslag av input. Något annat som särskiljde kategori 1 var att företagen preciserade leveransen med hjälp av KPIs. Därför kvalitetssäkrades tjänsteinköpen i kategorierna på skilda sätt i denna fas.

7.2.3 Mellankategoriska likheter och olikheter i fas 3

I tjänsteinköpen i kategori 1 och 4 följdes tjänsteleveransen upp på ett formellt och noggrant sätt, med flera slags möten där man diskuterade olika aspekter av tjänsteleveransen. Men det fanns också olikheter mellan kategori 1 och 4.

I kategori 1 arbetade de inköpande företagen med uppföljningar av nyckeltal, och i flera fall talade respondenterna om viten som skulle utfalla om leverantören inte skötte sig. Dessutom bad man i kategori 1 slutanvändarna om synpunkter på tjänsteleveransen. På detta sätt liknar kategori 1 kategori 3, där man också försökte kontrollera tjänsteleveransen efter i avtalet specificerade mål.

I kategori 4 var det däremot de gemensamma framstegen som diskuterades på uppföljningsmötena (kategorin består av interaktionsintensiva tjänster). Dessutom deltog personer från det inköpande företaget som själva var aktiva i tjänsteleveransen i mötena, snarare än representanter för beställarorganisationen.

7.2.4 Sammanfattning

I alla klassificeringar finns ett visst mått av godtycke. Som framgått av kapitel 5 är det svårt att avgöra om det finns tydliga likheter mellan kvalitetssäkringsarbetet för tjänsteinköp *inom* var och en av kategorierna. Som framgått av ovan är det minst lika svårt att avgöra om det finns tydliga skillnader *mellan* de olika kategorierna av tjänsteinköp.

När jag undersökte inomkategoriska samband fann jag att kvalitetssäkringsarbetet var alltför olikt i samtliga faser av kategori 2 liksom i fas 1 och 2 av kategori 3. De kategorier och faser som återstod undersöktes ovan. Jag försökte då undersöka skillnaderna mellan kategorierna. Svaret på den hypotes jag ställde upp i kapitel 4 om

huruvida tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt beroende på tjänstens karaktäristika i dimensionerna prosumtion och interaktionsintensitet redovisas nedan i tabell 7.3.

I kategori 1 och 4 finns skillnader mellan kategorierna i vissa faser. I fas 1 vidtar de inköpande företagen i stort sett liknande kvalitetssäkringsåtgärder. De skillnader som finns i denna fas är inte tillräckliga för att man enligt min uppfattning ska kunna tala om *olika sätt att kvalitetssäkra*.

I fas 2 skiljer sig specifikationerna i avtalen tydligt åt mellan kategorierna. Det betyder att det finns skillnader i hur man kvalitetssäkras i fas 2.

Jag drog ovan slutsatsen att kvalitetssäkringsarbetet för kategori 1 i fas 3 liknade den för kategori 3. Däremot anser jag att kategori 4 i fas 3 kvalitetssäkras på ett annorlunda sätt.

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4
Fas 1	Nej – likt inom kategorin, men allför likt kategori 4	Nej – alltför olikt inom kategorin.	Nej – alltför olikt inom kategorin.	Nej – likt inom kategorin men alltför likt kategori 1
Fas 2	Ja	Nej – alltför olikt inom kategorin.	Nej – alltför olikt inom kategorin	Ja
Fas 3	Nej – likt inom kategorin, men allför likt kategori 3	Nej – alltför olikt inom kategorin.	Nej – likt inom kategorin, men allför likt kategori 1	Ja

Tabell 7.3. Kvalitetsstyras olika tjänsteinköp på olika sätt?

7.3 Hur väl förklarar interaktionsintensitet och prosumtion resultaten?

Resultaten ovan visar att vissa kombinationer av prosumtion och interaktionsintensitet i tjänster ger upphov till ett visst mönster i kvalitetssäkringsarbetet, som skiljer sig från hur man kvalitetssäkras andra slags tjänster. Min hypotes har varit att det är de speciella förutsättningar för kvalitetssäkringsarbete som variablerna interaktionsintensitet och prosumtion skapar som ger detta mönster. Men stämmer detta verkligen?

7.3.1 Prosumtion som förklaringsvariabel

En tjänst som karaktäriseras av **prosumtion** medför att tjänsteleveransen varken kan testas eller utvärderas innan den konsumeras. Därför kan det vara problematiskt att vidta kvalitetssäkringsåtgärder under leveransen. Speciellt gäller detta då den som ansvarar för kvalitetssäkringen inte är slutanvändare av tjänsten. Sannolikt ligger fokus i kvalitetssäkringsarbetet för tjänster som karaktäriseras av prosumtion före leverans. Det blir desto viktigare för det inköpande företaget att tala om för leverantören vad leveransen ska bestå av.

Kategori 1 och 2 innehåller tjänster som karaktäriseras av prosumention. I kategori 1 vidtar företagen många kvalitetssäkringsåtgärder i fas 1 och 2, alltså före leverans. Men att följa upp leverantören under leverans var också en viktig del av kvalitetssäkringsarbetet. Denna kvalitetssäkring utförs dock inte i själva produktionen, utan genom att inköpare och leverantörer studerar och diskuterar utfall av leveransen under en viss tidsperiod. Inköparna hoppas att detta ska påverka kommande leveranser.

I kategori 2 gäller för inköpen av de tekniska konsulterna att det formella kvalitetssäkringsarbetet sker före tjänsteleverans. Dock finns i dessa fall möjlighet att kvalitetssäkra under hela leveransen, eftersom ansvaret för kvalitetssäkringen till stor del lagts ut på de resurschefer (slutanvändare) som har efterfrågat konsulttjänsten. Tjänsteinköpen karaktäriseras också av en hög grad av relational proximity under tjänsteleverans. För vitvaruföretagets inköp av utbildning gäller att fokus i kvalitetssäkringsarbetet ligger i fas 1 och 2. Vitvaruföretaget hanterar aktivt problematiken med prosumention genom att noga standardisera och definiera innehållet i tjänsteleveransen.

Vid inköp av tjänster som inte karaktäriseras av prosumention har de inköpande företagen däremot möjlighet att kvalitetssäkra under och efter tjänsteproduktionen, men före konsumtion av tjänsten. Det kan vara möjligt att låta leverantören ”göra om” tjänsteleveransen om den inte är tillfredsställande.

De tjänster som inte karaktäriseras av prosumention återfinns i kategori 3 och 4. I kategori 3 kvalitetssäkras båda tjänsteinköpen genom att företagen tydligt objektifierar tjänsten. Man kontrollerar hur den utförts och fastställer att resultatet är enligt specifikation. En leverans som inte är tillfredsställande får leverantören ”leverera om”.

I kategori 4 tas också möjligheten att kvalitetssäkra under leverans väl tillvara. Detta var vanligare än att kvalitetssäkra efter leverans. Projektledaren i läkemedelsföretaget talade dock om en formell utvärdering tillsammans med leverantören.

Tjänsten kan också vara tänkt att konsumeras strax efter den producerats, vilket var fallet i skogsindustribolaget (tjänsteinköp 11). Då finns inte tid att låta leverantören ”göra om” leveransen. Skogsindustribolaget stötte också på problem.

7.3.2 Interaktionsintensitet som förklaringsvariabel

Hög **interaktionsintensitet** ger också upphov till speciella förutsättningar för kvalitetssäkringsarbete. Eftersom det inköpande företaget involveras i stor utsträckning under tjänsteleveransen, har företaget möjlighet att säkra kvalitet i detta skede. Företaget har uppsikt över leverantören, och kan ibland avgöra om kvaliteten brister. Låg interaktionsintensitet kan göra det svårt för det inköpande företaget att kvalitetssäkra under själva tjänsteleveransen.

Tjänsterna i kategori 2 och 4 karaktäriseras av hög interaktionsintensitet. De tekniska konsultinköpen i kategori 2 karaktäriseras av en hög grad av relational proximity under leverans; inköpen kvalitetssäkras informellt av resurscheferna.

Vitvaruföretaget tänker sig dock inte kvalitetssäkra sitt inköp av utbildning särskilt mycket under leverans, utan kvalitetssäkringsarbetet har koncentrerats till fas 1 och 2. En förklaring är att interaktionen här äger rum mellan leverantören och slutanvändaren i vitvaruföretaget, som kanske varken har mandat eller kunskapen att kvalitetssäkra.

I kategori 4 kvalitetssäkras man som tidigare framgått under tjänsteleveransen. Dock såg jag att en stor del av kvalitetssäkringsarbetet i denna kategori var inriktad på fas 1 och 2. I detta syfte lade företaget stor vikt vid att objektifiera tjänsten; först självständigt och i fas 2 tillsammans med leverantören. Liksom för företagen i kategori 2 var det för företagen i kategori 4 viktigt att definiera input.

Tjänsteinköpen i kategori 1 och 3 karaktäriseras av låg interaktionsintensitet. I kategori 1 betonade samtliga företag kvalitetssäkringsarbete före leverans. Som framgått ovan följde man dessutom upp leverantören i efterhand, detta för att säkerställa kommande leveransers kvalitet.

Tjänsteinköpen i kategori 3 specificeras på olika sätt, men har båda betoningen i kvalitetssäkringsarbetet i fas 2, där både relational proximity och objektifiering var som högst. Detta ligger i linje med den relativt låga interaktionsintensiteten. Dock förklarar denna variabel inte skillnaderna i specifika kvalitetssäkringsåtgärder i fas 1 och 2.

Sammanfattningsvis förklarar variablerna presumtion och interaktionsintensitet till stor del varför tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt. De skillnader som finns i kvalitetssäkringsarbetet kan sökas förklaras av att tjänsterna skiljer sig åt på andra parametrar än interaktionsintensitet och presumtion. Det kan också vara viktigt för att kvalitetssäkra den här studien att se närmare på andra variablers förklaringsvärde.

7.4 Hur kan andra variabler påverka kvalitetssäkring av tjänsteinköp?

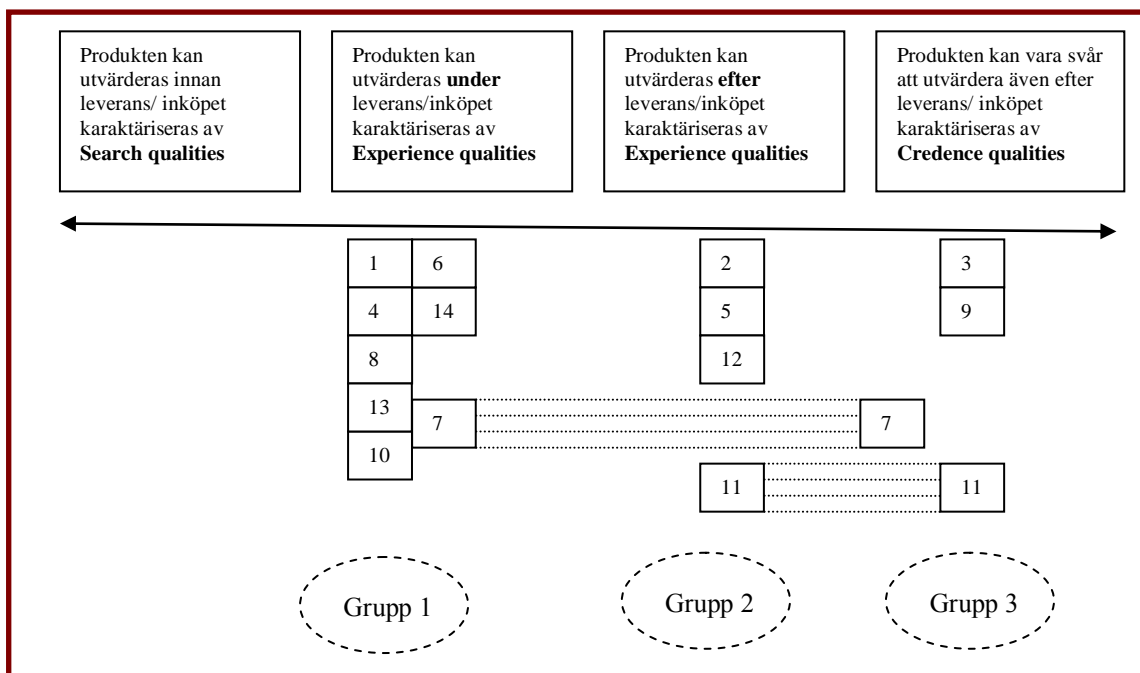
I det här avsnittet diskuterar jag kortfattat andra variabler som kan tänkas inverka på kvalitetssäkringsarbete.

7.4.1 Intangibility som förklaringsvariabel

En vanlig karaktäristika man tillskriver tjänster är att de är *intangible*, alltså opåtagliga eller immateriella. Man kan inte ta på dem, vilket gör dem diffusa att beskriva. Olika grad av intangibility kan tänkas leda till olika sätt att kvalitetssäkra (se Axelsson och Lindberg 2007). För att mäta intangibility hos tjänsterna har jag valt att titta på hur svåra de är att utvärdera. Intangibility och utvärderingssvårigheter är två egenskaper som korrelerar starkt, vilket troligen beror på att påtagliga element i en tjänst fungerar som *search qualities*, och alltså gör tjänsten lättare att utvärdera innan leverans (jämför med *experience qualities* och *credence qualities* i avsnitt 2.3).

I figur 7.1 har jag placerat tjänsteinköpen längs med en skala efter när jag bedömer att de kan utvärderas. Uppdelningen blir alltså ganska subjektiv efter hur jag har tolkat

tjänsteinnehållet. Dock är meningen med den schematiska figuren endast att läsaren ska få en idé om hur tjänsterna skiljer sig åt, snarare än att utgöra en exakt mätning.



Figur 7.1. Tjänsteinköpen uppdelade efter när man kan utvärdera dem.

Som framgår av figur 7.1 bildas huvudsakligen tre grupper från denna indelning. Tjänsteinköp 7 och 11 är svårplacerade och befinner sig någonstans emellan grupp 1 och 2 respektive mellan grupp 2 och 3.

För att kvalitetssäkra en tjänst som kan utvärderas först under leverans, torde det vara relevant att försöka ta reda på hur det skulle vara att få leverans av en leverantör; tidigare erfarenheter eller referenser borde spela stor roll. Dessutom borde kvalitetsarbete vara förlagt till leveransen, eftersom en möjlighet att utvärdera torde kunna leda till möjligheter att påverka (givet att leveransen fortgår).

Tjänsteinköpen i grupp 1 består i stort av de ursprungliga kategorierna 1 och 2. I ursprungliga kategori 1 var referenser ett vanligt sätt att kvalitetssäkra, och att bedöma leverantörens trovärdighet genom att ställa frågor om hur de tänkt gå till väga ett annat. I tjänsteinköp 6 och 14 användes leverantörens tidigare prestationer (nedtecknade i CV) som det huvudsakliga instrumentet att bedöma framtida prestationer. Man satte också stor tilltro till leverantörsföretag man kände till sedan tidigare.

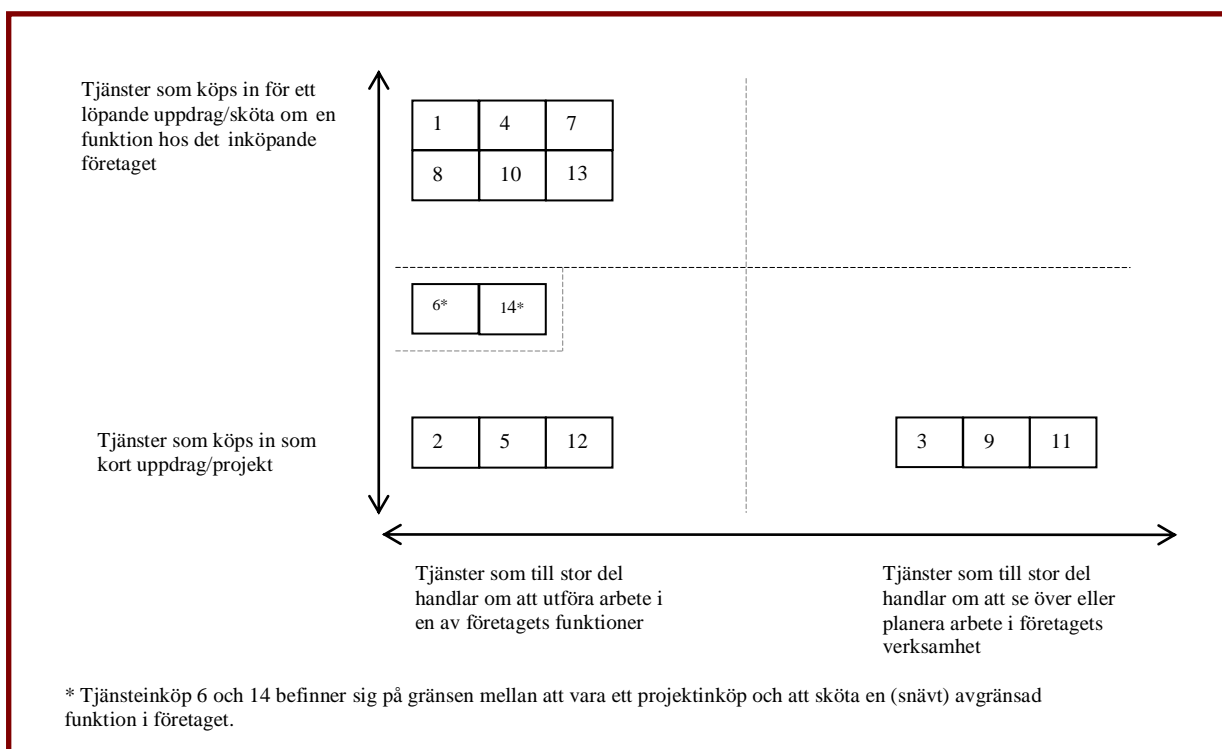
Att en tjänst kan utvärderas först efter leverans (grupp 2), borde också medföra kvalitetssäkring som syftar till att tydliggöra förväntat resultat för leverantören. Kvalitetssäkringen i samtliga inköp i grupp 2 hade fokus i att tydligt objektifiera före leverans; tydligt förklara för en vald leverantör antingen vad resultatet skulle bli av leveransen, eller hur leveransen skulle ske för att den skulle bli godkänd. Detta ligger i linje med vad som förväntas av tjänsteinköp som kan utvärderas först efter leverans. Det är dock viktigt att poängtera att även tjänsteinköp i ursprungliga kategori 1 lade stor vikt vid en sådan objektifiering.

Slutligen, för tjänster som kan vara svåra att utvärdera även efter leverans, borde kvalitetssäkringsarbetet ta sikte på att objektifiera det opåtagliga, och stärka kvalitetssäkringen i fas 1, för att säkerställa att en kompetent leverantör blir anlitad.

Tjänsteinköpen i grupp 3 objektifierar sina inköp i fas 1, och kontrollerar leverantörens kompetens både i fas 1 och i fas 2, då man tillsammans arbetar för att än tydligare definiera tjänstens innehåll. Genom objektifiering i fas 2 får man också något att utvärdera leverantören på i efterhand. Denna variabel kan också förklara varför tjänsteinköpen i ursprungliga kategori 4 lade stor vikt vid att definiera input, och vid att använda leverantörer man kände väl till sedan innan.

7.4.2 Tjänsteleveransen i det inköpande företaget som indelningsgrund

Även andra indelningsgrunder genererar liknande grupperingar som ovan, vilket tyder på att de flesta tjänsterna i de ursprungliga kategorierna har mer gemensamt än endast deras placering enligt dimensionerna presumtion och interaktionsintensitet. I figur 7.2 har jag delat in tjänsterna efter två dimensioner som har med tjänsteleveransen att göra; huruvida tjänsterna köps in för att sköta en funktion (löpande uppdrag) eller för att genomföra ett kort projekt, och huruvida tjänsterna handlar om att planera organisationens verksamhet eller utföra arbete i en av organisationens funktioner.



Figur 7.2. Tjänsteinköpen uppdelade efter tjänsteleveransens innehåll.

Kanske kan det faktum att vissa tjänster köps in som drift, alltså att leverantören ansvarar för en funktion i företaget, förklara det mer omständliga och väldigt utstuderade kvalitetssäkringsarbete som jag funnit i kategori 1 (som överensstämmer med kvadrant 1 i figur 7.2). Här kanske det anses lönsamt att under uppföljningsmöten diskutera utfall, för att säkerställa att kommande leveranser blir kvalitetssäkrade. Ett

projekt förblir ändå ett projekt, vars resultat kan vara nog så viktiga, men som ändå är avgränsat i tiden.

Likaså torde tjänster som handlar om att planera och se över verksamhet vara mer svårspecificerade och objektifieringsbara än tjänster som handlar om att utföra arbete. Detta kan förklara varför tjänsteinköpen i kategori 4 (som överensstämmer med grupp 3 i figur 7.1 och med kvadrant 4 i figur 7.2) betonar vikten av input, och kvalitetssäkrar genom relational proximity i fas 2 och 3. Inköparen av konsulttjänster i tjänsteföretaget (tjänsteinköp 3) tillstyrker också att det är svårt att veta vad man vill ha, eller hur man ska gå tillväga, och att det är därför viktigt att ta hjälp av leverantören att utveckla specifikationer (kvalitetssäkra med relational proximity).

7.4.3 Tjänstens innehåll – en kommentar till de tekniska konsulterna

En indelningsgrund som jag förkastade i kapitel 4 var att dela in tjänsterna efter hur tjänsten benämns; IT-tjänst, FM-tjänst, konsulttjänst etc. Trots problemen som finns med denna indelningsgrund, och som diskuterats i kapitel 4, uppvisar tjänster som på detta sätt innehåller snarlika aktiviteter stora likheter i kvalitetssäkringsarbete.

Det mest tydliga exemplet är inköpen av tekniska konsulter i kategori 2, som kvalitetssäkrades med högst snarlika åtgärder. Den här indelningsgrunden förklarar varför kvalitetssäkringsarbetet skiljde sig från vitvaruföretagets utbildningsinköp.

Inköp av Facility Management-tjänster (tjänsteinköp 1, 4, 7 och 8) kvalitetssäkrades också på liknande sätt. Till exempel har man i dessa inköp möjlighet att inhämta synpunkter från slutanvändarna, trots att tjänsten karaktäriseras av låg interaktionsintensitet. Att många av studiens inköp kan grupperas efter denna indelningsgrund är en svaghet i studien; det skapar osäkerhet om vilken som är den egentliga förklaringsvariabeln.

7.4.4 Externa faktorer - Tid och Pengar

Det är viktigt att inte bortse från andra faktorer än tjänstekaraktäristika som förklaring till varför tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt. En extern faktor som troligen påverkar kvalitetssäkringsarbetet är inköpets omfattning (mätt i både tid och pengar).

Till exempel skulle skillnaderna i kvalitetssäkring som förelåg i kategori 3 delvis kunna förklaras av att industriföretagets webbapplikation (tjänsteinköp 12) inte alls var ett lika betydande och resursmässigt omfattande inköp som tjänsteföretagets generalentreprenad. Det ansågs antagligen onödigt tidskrävande av industriföretaget att specificera hur tjänsteleveransen skulle gå till, även om man hade kompetensen att specificera efter denna metod. Dessutom är tjänsteföretagets generalentreprenad ett betydligt mer omfattande uppdrag i tid, och leveransen pågår under en längre tid. Detta ger tjänsteföretaget möjlighet att kontrollera leveransen under det att leveransen fortfarande pågår.

Inköpets omfattning i pengar kan också förklara varför läkemedelsföretagets inköp av kontorsmateriel-tjänster (tjänsteinköp 8) inte kvalitetssäkrades i samma omfattning (men dock med liknande metoder) som resten av inköpen i kategori 1.

Tjänsteinköpen i kategori 4 är samtliga väldigt ekonomiskt resurskrävande. Detta kan förklara varför mycket resurser läggs på att objektifiera dessa inköp i fas 1 och 2. Det kan också förklara varför inköpen följs upp *under* leverans, snarare än *efter* leverans.

7.4.5 Externa faktorer – Organisationsspecifika åtgärder

Organisationsspecifika faktorer kan också förklara hur tjänsteinköp kvalitetssäkras. Genom att studera likheter mellan tjänsteinköp som genomförts av samma företag kan sådana faktorer identifieras.

Till exempel verkade det vara viktigt i industriföretaget att hålla nere antalet leverantörer, vilket är ett sätt att kvalitetssäkra. I inköpet av webbapplikationen kom direktiv uppifrån att en befintlig leverantör skulle utföra arbetet. I fallet med outsourcing av datordriften fick inte projektgruppen tillåtelse att vända sig till någon annan än två befintliga IT-leverantörer med anbudsförfrågan. Inköparen av tekniska konsulter i industriföretaget talade också om dessa leverantörer som samarbetspartners.

En annan utmärkande åtgärd för industriföretaget är de formella uppföljningar som karaktäriserar inköpsarbetet. Outsourcingen av datordriften var föremål för en omfattande kvalitetsrevision två gånger under loppet av två år. Missnöjet med webbapplikationen har lett till en intern uppföljning där man noggrant studerar vad som gått fel i fallet, och på så sätt försöker dra lärdomar. Inköparen av tekniska konsulter berättar om hur man låtit leverantörerna svara på frågor om hur de uppfattar industriföretaget som kund, i syfte att förbättra den egna inköpsorganisationen.

Ett annat företag där det verkar som om organisationen inverkar på kvalitetssäkringsarbetet är läkemedelsföretaget. Båda inköpen (kontorsmaterieltjänst och managementkonsulttjänst) kvalitetssäkras med viktningsmodeller vid utvärdering av leverantören, och båda använder sig av årliga uppföljningsmöten på strategisk nivå mellan leverantören och inköpsorganisationen.

7.4.6 Sammanfattning

Som framgår av ovan visar det sig att tjänster med vissa egenskaper i dimensionerna prosumtion och interaktionsintensitet också liknar varandra i andra dimensioner. Detta gör det svårare att utreda vilken variabel som har störst förklaringsvärde. Jag har också gett exempel på hur externa faktorer (som alltså inte har med tjänsten i sig att göra) kan tänkas påverka likheter och olikheter i kvalitetssäkringsarbete. Sammanfattningsvis kan det finnas flera andra förklaringar till varför tjänsteinköp kvalitetssäkras med olika åtgärder. Denna översiktliga genomgång tyder dock inte på att det finns någon variabel som uttömmande förklarar kvalitetssäkrings samband. Mina resultat kan därför inte omedelbart förkastas.

7.5 Slutsatser

I denna uppsats har jag redogjort för hur 14 tjänsteinköp gjorda av stora företag med verksamhet i Sverige har kvalitetssäkrats. Jag har funnit att tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt.

Jag har använt mig av tre faser för att synliggöra olika delar av inköpsprocessen. Mina resultat visar att generellt vidtar företag flest kvalitetssäkringsåtgärder i fas 1, alltså inför valet av leverantör. Det var inte så vanligt att företagen betonade kvalitetssäkringsåtgärder efter leverans som ska syfta till att företaget lär sig inför nästa inköp (erfarenhetsåterföring).

Axelsson och Lindberg (2007) menar att tjänster som är högst opåtagliga specificeras med fokus på input i avtalet. Jag har funnit stöd för att sådana tjänster specificeras med inslag av input, men att tjänsterna samtidigt specificeras med andra metoder.

Denna uppsats har också kunnat ge empiriska exempel på hur tjänster skiftar i dimensionerna relational proximity och objektifiering under en inköpsprocess. Resultaten av studien pekar också på att det finns likheter och skillnader mellan hur olika slags tjänster skiftar.

I syfte att undersöka varför tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt har jag undersökt likheter och olikheter mellan tjänster som har olika karaktäristika i dimensionerna prosumtion och interaktionsintensitet. Som redan diskuterats i kapitel 3 är denna studie av alltför begränsad omfattning för att jag ska kunna uttala mig om varför olika tjänsteinköp kvalitetssäkras på olika sätt. Dessutom har metoden för datainsamling påverkat studiens reliabilitet. Mina resultat har till exempel sannolikt påverkats av att många av tjänsterna jag studerat liknar varandra mycket vad gäller innehåll (Facility Management-tjänster, tekniska konsult-tjänster etc.).

Jag kan dra slutsatser om hur det *skulle kunna* vara. Studien har resulterat i följande hypoteser:

- Inköp av tjänster som karaktäriseras av prosumtion och låg interaktionsintensitet kvalitetssäkras på liknande sätt. Kvalitetssäkringsarbetet efter val av leverantör men före leverans (fas 2) skiljer sig för sådana tjänster tydligt från motsvarande arbete för tjänster som inte har dessa karaktäristika.
- Inköp av tjänster som karaktäriseras av prosumtion och en hög grad av interaktionsintensitet kvalitetssäkras på olika sätt.
- Inköp av tjänster som inte karaktäriseras av prosumtion men däremot av en hög grad av interaktionsintensitet kvalitetssäkras på olika sätt före tjänsten levereras, men på liknande sätt under och efter leverans.
- Inköp av tjänster som varken karaktäriseras av prosumtion eller en hög grad av interaktionsintensitet kvalitetssäkras på liknande sätt. Kvalitetssäkringsarbetet efter val av leverantör men före leverans (fas 2) samt under och efter leverans (fas 3) skiljer sig för sådana tjänster tydligt från motsvarande arbete för tjänster som inte har dessa karaktäristika.

8 LÄRDOMAR OCH KRITIK

I det här kapitlet finner jag det nödvändigt att återvända till ett lite större perspektiv på studien. Därför kommer både studiens resultat och studien i sig vara föremål för diskussion i detta kapitel. Dessutom kommer jag att försöka knyta ihop säcken; vad kan läsaren lära av studien? Slutligen kommer jag ge förslag till vidare studier i ämnet.

8.1 Kommentarer till studien

Verkligheten är alltid mer komplicerad än dikten. I den här studien har jag gång på gång blivit tvungen att välja ut och välja bort, att förenkla och att generalisera. Mina respondenter har också med nödvändighet förenklats och generaliserats. Ibland har det under intervjuerna, men kanske också i den här uppsatsen, framstått som att kvalitetssäkring av tjänsteinköp är okomplicerat. Man utför vissa aktiviteter, och så är det klart. Man visste vad man ville ha, och man fick det levererat. Dock är det aldrig så enkelt i gränssnittet mellan två företag, mellan flera personer.

I syfte att i lite större utsträckning visa upp verkligheten har jag i detta sista kapitel inkluderat kommentarer till två intressanta fenomen. Den första kommentaren rör tjänsteinköp som av någon anledning varit problematiska för det inköpande företaget. Den andra kommentaren handlar om en iakttagelse jag gjort under intervjuerna; att det inköpande företaget i många fall anser sig medansvarig för tjänsteresultatet, oavsett om tjänsten varit av interaktionsintensiv karaktär eller inte.

8.1.1 *Konsten att lära sig*

Det finns flera exempel bland de studerade tjänsteinköpen att det kan vara problematiskt att kvalitetssäkra tjänsteinköp. Saker och ting blir inte alltid som man tänkt sig. Snarare än att utesluta exempel på sådana tjänsteinköp från studien anser jag att det är extra viktigt att de inkluderas. Eftersom en poäng med studien är att undersöka hur företag resonerar kring kvalitetssäkring är det viktigt att visa att kvalitetssäkring är något som måste resoneras kring. Exempelen nedan visar att det i gränssnittet mellan två företag kan uppkomma problematiska situationer även om det inköpande företaget vidtagit kvalitetssäkrande åtgärder.

Utfallsstatistik var en viktig del av kvalitetssäkringsarbetet i fas 3 i kategori 1. Fallet med industriföretagets outsourcing av datordriften visar hur svårt det kan vara att mäta tjänster – inköparen berättade att man arbetade i närmare två år med att få tillförlitlig statistik från leverantören. Leverantörens personal mätte inte variabler på det sätt som industriföretaget och leverantören kommit överens om vilket gjorde, som inköparen uttrycker det, att ”den bristande statistiken gjorde ju att vi inte riktigt visste om de levererade det vi ville ha eller inte”. Således är uppföljningar med statistik inte särskilt effektiva om inte måtten tydligt har kommunicerats till och inom leverantörens organisation – något industriföretaget dyrköpt fick erfara.

Ett annat problematiskt tjänsteinköp är skogsindustribolagets inköp av processtekniska konsulter. Här fann beställarorganisationen brister i den kvalitet som leverantören

levererade. Som nämnt ovan i avsnitt 6.4.2 gav respondenterna uttryck för att de litat på att leverantören skulle ro hem projektet, och tillsätta den kompetens och de extra resurser som behövdes. Nu fick man till slut levererat det man behövde, men med stora leveransföreningen och betydande extrakostnader som följde. Respondenterna kände sig besvikna eftersom de litat på leverantören. Denna känsla av brustet förtroende återfinns också hos inköparen i industriföretaget i inköpet av webbapplikationen (tjänsteinköp 12), där projektledaren i industriföretaget ofrivilligt blev en slags medproducent i tjänsteleveransen.

Långa och nära leverantörsrelationer är något som ofta talas om som ett kännetecken för den industriella marknaden, och förtroende är något som i sin tur kännetecknar dessa relationer. Ett brustet förtroende får konsekvenser för den fortsatta leverantörsrelationen; något som respondenterna i både skogsindustribolaget och industriföretaget understryker. Samtidigt drar företagen lärdom av den misslyckade kvalitetssäkringen. I skogsindustribolaget har man lärt sig att till kommande tjänsteinköp vara extra noga med att se hur leverantören avser kontrollera sitt eget ansvar och åtaganden, och hur leverantören avser säkra den utlovade kompetensen. I industriföretagets fall tror inköparen att det misslyckade inköpet kommer ändra industriföretagets inköpsstrategi till att noga överväga mervärdet av att köpa in dylika små tjänster jämfört med att producera tjänsterna in-house. Alternativet är enligt inköparen att få tillgång till en huskonsult från leverantörsföretaget, som ytterst väl känner till industriföretagets verksamhet och behov.

Ett sista tjänsteinköp som inte heller levererades på det sätt projektledaren menat var läkemedelsföretagets inköp av managementkonsulter. Liksom projektledaren i industriföretaget fick läkemedelsföretaget lägga ner långt mycket mer tid och resurser på att få tjänsten levererad än vad projektledaren planerat. Detta trots att projektledaren i uppdragsspecifikationen enligt egen utsago varit ”nästan övertydlig med vad vi ville ha, med vilka mål vi ville uppnå”. Projektgruppen utvärderade tillsammans med leverantören tjänsteinköpet efter avslutad leverans. På detta sätt identifierade man projektorganisationens styrmodell som en komponent i inköpet läkemedelsföretaget till nästa inköp kommer se till specificeras noggrannare; antingen genom att själva tydligt beskriva hur tjänsteleveransen ska gå till, eller låta leverantören noga precisera detta.

8.1.2 Eget ansvar i tjänsteinköp?

En intressant iakttagelse jag gjort under intervjuerna om kvalitetssäkring är att många respondenter uttrycker en stor förståelse för leverantörens tillkortakommanden. Ombudet i tjänsteföretaget (tjänsteinköp 3) uttrycker sig såhär:

”man ska inte lasta (leverantören) för allt, de råder inte över allt”

Liknande resonemang återkommer i flera intervjuer, och ger uttryck för att respondenterna anser att de själva eller slutanvändarna har ansvar för tjänsteleveransens kvalitet. Dessa åsikter uttrycks bland annat av två företag där tjänsteleveransen inte blev som det inköpande företaget tänkt sig. Inköparen och projektledaren i skogsindustribolaget menar att även den egna organisationens kompetensbrister påverkat resultatet. Industriföretaget anser att det till viss del varit den egna

organisationens fel att man inte konfronterat leverantören mer vad gällde statistikbristerna (i tjänsteinköp 13).

Men även vad gäller de andra inköpen visar respondenterna en förståelse för leverantören. Även där interaktionsintensiteten är låg, påverkar det inköpande företags slutanvändare resultatet. Både inköparen i energiföretaget och den lokale varuinköparen i läkemedelsföretaget ser en förklaring till vissa brister i kvalitet i att *de egna slutanvändarna* handlat på ett felaktigt sätt. Site managern i vitvaruföretaget ser en poäng i att tydligt informera slutanvändarna om vad som är avtalat, så att de inte klandrar leverantören för något som vitvaruföretaget inte betalat för. Ombudet i tjänsteföretaget pekar på externa faktorer som entreprenören ”inte rår över”. Även inköparen av tekniska konsulter i industriföretaget anser att man, i och med att verksamheten valt ut en person från leverantören, inte kan klandra leverantören i de (få) fall något gått fel.

Vad kan den här förståelsen bero på? Inom konsumentmarknadsföringen är det en vanlig hypotes att konsumenter tenderar att klaga mindre på tjänsteinköp än på varuinköp (Zeithaml 1981, Zeithaml och Bitner 2000). Detta tror man beror på att konsumenten upplever sig ha del i tjänsteproduktionen, och därmed resultatet. Samma sak kanske gäller för industriella tjänster? Till exempel är det ju en viktig del av tjänsteleveransen i inköpen av tekniska konsulter att det inköpande företaget kontinuerligt lär upp den tekniska konsulten. Det skulle kunna vara en förklaring till att man mer sällan blir missnöjd med denne. Kvalitetssäkring av tjänsteinköp handlar således också om interna åtgärder: att säkra den egna slutkundens kompetens, för att denne på rätt sätt ska kunna interagera med leverantören.

8.2 Slutsatsernas kvalitet

I kapitel 3 framfördes hur jag gått tillväga för att utföra den här studien. Det är nu viktigt att summera bristerna i studien, för att på så sätt kunna bedöma rimligheten i de hypoteser som lades fram i slutet av förra kapitlet.

En stor brist i studien anser jag vara antalet respondentföretag. Det hade varit fördelaktigt att tala med ett mer begränsat antal företag, och istället talat om fler tjänsteinköp med varje företag. På så sätt skulle jag ha fått bättre insikt i hur mycket den egna organisationen spelar roll för kvalitetssäkringen av tjänsteinköp. Detta var något jag endast kunde spekulera om i den nu föreliggande studien (se avsnitt 7.4.5). Som påpekats i avsnitt 3.4.2 var en sådan metod ämnad från början, men tillgången på respondenter fick till slut styra studiens utformning.

En annan brist är naturligtvis det begränsade urvalet, och de snedvridande effekter detta kan få. De få tjänsteinköp jag studerat behöver ju inte alls vara representativa för sin kategori. Återigen kan organisationsfaktorer spela in. Till exempel kan ju skogsindustriolagets sätt att kvalitetsstyra sitt inköp vara mer representativt för skogsindustriolagets än för inköp som karaktäriseras av åtskild produktion och konsumtion och hög interaktionsintensitet. Effekterna av detta problem hade kunnat

begränsas genom att, enligt ovan, tala om fler inköp med ett och samma företag, för att kunna isolera organisations specifika faktorer.

Slutligen är ju mina resultat helt avhängiga av dels min analys av vilka tjänster som tillhör vilka kategorier (kapitel 5), dels min tolkning av de intervjuer jag genomfört (kapitel 6). Antagligen hade jag fått en mer nyanserad bild av inköpen om jag i fler fall fått mer än ett perspektiv på inköpet. I de fall (sex av fjorton) där jag talade med en andra person med erfarenhet av tjänsteinköpet (inklusive tjänsteleveransen) fick jag ofta en något annorlunda bild, vilket påverkade min analys av kvalitetssäkringsarbetet. Den ensidiga bild jag har av flera tjänsteinköp gör inte bilden mindre rätt eller värdefull. Däremot, som redan diskuterats i kapitel 3, kan det vara svårare att göra en värdefull jämförelse mellan två tjänsteinköp som beskrivs av två människor med olika perspektiv; till exempel en inköpare angående det ena inköpet och en person från verksamheten i det andra.

8.3 Lärdomar

Vad spelar det egentligen för roll att man kvalitetssäkrar olika tjänsteinköp på olika sätt? Min förhoppning är att inte bara teoretiker finner det intressant med ökad insikt i företags kvalitetssäkringsarbete av tjänsteinköp. Även andra kan lära av de slutsatser, eller hypoteser, som lades fram i föregående kapitel. Jag tror att mina resultat kan berika olika intressenter på tre olika sätt:

1. För det inköpande företaget, som bättre kan förstå varför det finns olikheter och likheter mellan olika tjänsteinköps kvalitetssäkringsaktiviteter.
2. För det inköpande företaget, som ges ökad insikt i hur föremålet för tjänsteinköpet skiftar i de tre faserna, och att aktiviteter i fas 1 påverkar möjligheterna att kvalitetssäkra i senare faser.
3. För tjänsteleverantörer, som med en ökad insikt i hur kundföretagen arbetar med kvalitetssäkring är bättre rustade att marknadsföra sina tjänster.

Liksom med alla studier, anser jag att långt fler lärdomar kan dras än de som utgör studiens slutsatser. Denna uppfattning har också genomsyrat mitt arbete med att sammanställa den här uppsatsen. Förhoppningen är att min studie ska ha bidragit till en ökad insikt i hur företag resonerar kring kvalitetssäkring av tjänsteinköp. Därför valde jag att ha en utförlig empiridel, istället för att gå direkt på mina egna tolkningar av respondenternas beskrivningar. Det var också därför jag valde att inkludera en diskussion i detta kapitel, som syftar till att belysa intressanta utmaningar i tjänsteinköp.

Jag tycker också att metodavsnittet ger insikt i vilka utmaningar jag som intervjuare ställts inför då jag (försökt) tala om tjänsteinköp med respondenter från företag. De sätt till vilka respondenterna förhållit sig till min studie och mina frågor kan kanske säga något om hur företag idag arbetar med externa relationer. Personligen har jag lärt mig mycket genom att försöka kvalitetssäkra mitt eget arbete!

Studien har handlat om att försöka generalisera. Att hitta samband och olikheter mellan olika tjänsteinköp och olika grupper av tjänsteinköp. Därför har många sätt att kvalitetssäkra, många tankar från respondenterna, hamnat i skymundan. Jag anser dock att dessa åtgärder och resonemang är värda att uppmärksamma, och att de kan bli till lärdomar för både teoretiker och praktiker. Därför har jag i Bilaga 4 samlat de kvalitetssäkringsåtgärder jag funnit företag vidtar.

8.4 Förslag till vidare studier

Som konstaterades i avsnitt 7.5 utgör slutsatserna av denna studie arbetshypoteser för kommande studier. Dessa studier borde gå både på djupet och på bredden – få fler perspektiv på varje unikt tjänsteinköp och studera fler tjänsteinköp. Mina resultat skulle då kunna valideras eller förkastas. Det vore också intressant om andra tjänsteområden undersöktes, såsom reklam- och annonstjänster, hälsotjänster, eller juridiska tjänster, för att se om mina resultat håller även för dessa.

Dessutom undersökte jag översiktligt i avsnitt 7.4 andra variabler som kan förklara varför kvalitetssäkringsarbete i tjänsteinköp skiljer sig åt. Alla dessa är värda att studera vidare.

Den här studien begränsades till att studera endast tjänsteinköp. Det vore intressant att ta del av en studie som jämför med varuinköp, där man ser på skillnader och likheter i hur ett eller flera företag kvalitetssäkrar varu- och tjänsteinköp.

Ett perspektiv jag valde bort var leverantörsperspektivet. Inköp sker ju i gränssnittet mellan två parter, varför det vore intressant att tala med leverantörerna. På vilka sätt upplever de att kundföretaget kvalitetssäkrar? Är vissa kunder bättre än andra på att tala om vad de vill ha? När uppstår missförstånd i kommunikationen med kundföretaget? Har kundföretaget alltid rätt? Jag talade dock i ett fall med en leverantör, en senior konsult och partner i ett utbildningsföretag som säljer tjänster till vitvaruföretaget. Han berättade bland annat om hur viktigt det är att ha en dialog med kunden för att ta reda på vad kundföretaget förväntar sig, eftersom det i förlängningen ligger i leverantörens intresse att kunna leverera det kunden velat ha. Han berättade också hur han ser olika kundföretag kvalitetssäkra på olika sätt, och att det ibland är tydligt att inköparens rykte i det inköpande företaget står på spel inför ett inköp. Då blir det extra viktigt att leverantören arbetar för att inköparen ska känna sig trygg och säker med sitt val. Sammanfattningsvis fick jag en ny synvinkel, och gjorde mycket intressanta iakttagelser genom att tala med en leverantör. Därför anser jag det värdefullt att närmare studera hur inköpande företag och leverantörer interagerar med varandra vid ett inköp, och om deras olika perspektiv kan öka förståelsen för kvalitetssäkringsarbete.

Som framhållits flera gånger i denna uppsats är det säkert så att kvalitetssäkringsarbetet påverkas av vilket företag det är som köper in tjänsten. Werr och Perner (2005) har genom en empirisk undersökning identifierat tre olika strategier företag använder sig av vid inköp (med tyngdpunkt på fas 1 i inköpsprocessen) av managementkonsulttjänster. Denna studie finner jag värdefull som ett första steg till att förstå organisationens inverkan på inköpsbeteende. Det vore önskvärt att se flera liknande studier, som kanske spänner över fler tjänsteområden.

Det sätt på vilket människor kommunicerar med varandra skiljer sig i olika kulturer. Till exempel talar man om *low* och *high-context* kulturer. Vi vet också att i vissa länder är goda och nära relationer mellan företag, och mellan individer i dessa företag, närmast en förutsättning för affärssuppgörelser. Det vore därför intressant att studera om kvalitetssäkring av tjänsteinköp kan ha kulturella aspekter, och om en studie liknande min egen skulle få andra resultat om den genomförts i ett annat land.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

- Aljian, G.W. och Farrell, P.V. (1982), *Aljian's Purchasing Handbook*, 4th ed., McGraw-Hill, New York, NY i Fitzsimmons, J., Noh, J. och Thies, E. (1998), Purchasing business services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, s. 370-380.
- Axelsson, B. (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Finland.
- Axelsson, B. och Wynstra, F. (2002), *Buying Business Services*, John Wiley, Storbritannien.
- Axelsson, B. (2005), *Purchasing as Supply Management – A Modern View of Professional Purchasing and its Implications for the Purchase of Management Advisory Services*, I Furusten, S. och Werr, A. (2005), *Dealing with Confidence*, Copenhagen Business School Press.
- Axelsson, B. och Lindberg, N (2007), *Measuring business service value – a matter of specifying expectations*, working paper submitted to IPSERA 2007.
- Burt, D. (1973), Understanding Quality Control, *Journal of Purchasing*, May.
- Day, E. och Barksdale Jr, H. (1994), Organizational Purchasing of Professional Services – The Process of Selecting Providers, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, No. 3, s. 44-51.
- Dean, J. och Bowen, D. (1994), *Management Theory and Total Quality – Improving Research and Practice Through Theory Development*, i Cole, R. och Scott, R (red) (2000), *The Quality Movement & Organization Theory*, Sage Publications, USA.
- Fearon, H.E. och Bales, W.A. (1995), *Purchasing of Nontraditional Goods and Services*, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, Arizona, i (bl.a.) Axelsson, B. och Wynstra, F. (2002), *Buying Business Services*, John Wiley, Storbritannien.
- Fitzsimmons, J., Noh, J. och Thies, E. (1998), Purchasing business services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, s. 370-380.
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., och Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Andra upplagan, John Wiley, Storbritannien.
- Gadrey, J. (2000), The Characterization of Goods and Services: An Alternative Approach, *Review of Income and Wealth*, Series 46, Number 3.

- Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality*, The Free Press, New York, i (bl.a.)
Gummesson, E. (1993), *Quality Management in Service Organizations*, ISQA, USA.
- Grönroos, C. (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, MSI, Cambridge, MA, i Gummesson, E. (1991), Tjänstekvalitet ur kund- och ledningsperspektiv, i Arvidsson, G. och Lind, R. (red) (1991), *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS förlag, Kristianstad.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management – Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens*, ISL Förlag, Uddevalla.
- Grönroos, C. (1996), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, upplaga 3:4, Liber Ekonomi, Göteborg.
- Gummesson, E. (1991), *Tjänstekvalitet ur kund- och ledningsperspektiv*, i Arvidsson, G. och Lind, R. (red) (1991), *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS förlag, Kristianstad.
- Gummesson, E. (1993), *Quality Management in Service Organizations*, ISQA, USA.
- Hackman, J.R. och Wageman, R. (1995), *Total Quality Management – Empirical, Conceptual, and Practical Issues*, i Cole, R. och Scott, R. (red) (2000), *The Quality Movement & Organization Theory*, Sage Publications, USA.
- Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., s. 109-117.
- Lehtinen, J. (1985), *Improving Service Quality by Analyzing the Service Production Process*, i Grönroos, C. och Gummesson, E. (red), *Service Marketing – Nordic School Perspectives*, Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, Research Report 1985:2, Stockholm, i Gummesson, E. (1991), Tjänstekvalitet ur kund- och ledningsperspektiv, i Arvidsson, G. och Lind, R. (red), (1991), *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS förlag, Kristianstad.
- Lindberg, N. och Nordin, F. (2007), *From Products to Services and Back Again: A dynamic View On Service Procurement*, working paper.
- Lindquist, H. och Persson, J. (1997), *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*, Akademisk avhandling, Kristianstad.
- Merriam, S. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Sverige.
- Mitchell, V-W. (1994), Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, *Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 3.
- Normann, R. (2002), *Service Management – Strategy and Leadership in Service Business*, 3rd ed., John Wiley, Great Britain.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. och Berry, L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. och Berry, L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, i Lindquist, H. och Persson, J. (1997), *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*, Akademisk avhandling, Kristianstad.
- Sandholm, L. (2001), *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*, femte upplagan, Studentlitteratur, Sverige.
- Schonberger, R. (1980), Purchasing Intangibles, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall.
- Shostack, G.L. (1977), Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, April, s. 73-80.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. och Voss, C. (1992), Towards a Classification of Service Processes, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 3.
- Slack, N., Chambers, S. och Johnston, R. (2004), *Operations Management*, 4th edition, Prentice Hall, Scotprint, Haddington.
- Sternhufvud, U. (1998), *Kvalitet i tjänsteföretag – Hur den uppnås och upprätthålls*, Nerenius & Santérus Förlag, Falun.
- Stock J.R. och Zinszer, P.M. (1987), The Industrial Purchase Decision for Professional Services, *Journal of Business Research*, Vol. 15, No. 1., i Mitchell, V-W. (1994), Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, *Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 3.
- Van Weele, A. (2005), *Purchasing & Supply Chain Management* (4e upplagan), Thompson, Croatia.
- Webster, F. och Wind, Y. (1972), A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, April, Vol. 36.
- Werr, A. och Perner, F. (2005), *Purchasing management consultants - From personal ties to organizational procedures*. Paper presented at the Academy of Management meeting in Honolulu, Hawaii.
- Wyckham, R.G., Fitzroy, P.T. och Mandry, G.D. (1975), Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, Vol. 9, No. 1, i Gummesson, E. (1991), Tjänstekvalitet ur kund- och ledningsperspektiv, i Arvidsson, G. och Lind, R. (red) (1991), *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS förlag, Kristianstad.

Wynstra, F., Axelsson, B. och van der Valk, W. (2006), An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 5.

Zeithaml, V. (1981), *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services*, i Donnelly, J. och George, W. (red), *Marketing of Services*, American Marketing Association, USA.

Zeithaml, V. och Bitner, M J. (2000) *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, Andra upplagan, McGraw-Hill, USA.

Zocco, D. (1993), A Quality Grid Approach to Evaluating Service Contract Performance, *Review of Business*, Vol. 14, No. 3.

Muntliga källor (i kronologisk ordning):

Inköpare tjänsteinköp 8, Läkemedelsföretaget, 13 mars 2007

Inköpare tjänsteinköp 9, Läkemedelsföretaget, 13 mars 2007

Inköpare tjänsteinköp 10, Energiproducenten, 27 mars 2007

Inköpare tjänsteinköp 1, Tjänsteföretaget, 29 mars 2007

Inköpare tjänsteinköp 5, Vitvaruföretaget, 30 mars 2007

Site manager tjänsteinköp 4, Vitvaruföretaget, 3 april 2007

Inköpschef tjänsteinköp 7, Detaljhandelsföretaget, 3 april 2007

Inköpare tjänsteinköp 2, Tjänsteföretaget, 5 april 2007

Inköpare tjänsteinköp 3, Tjänsteföretaget, 5 april 2007

Inköpare tjänsteinköp 6, Elproducenten, 10 april 2007

Inköparetjänsteinköp 11, Skogsindustribolaget, 18 april 2007

Projektledare tjänsteinköp 11, Skogsindustribolaget, 18 april 2007

Resurschef tjänsteinköp 6, Elproducenten, 31 maj 2007 (telefon)

Lokal inköpare av varor tjänsteinköp 8, Läkemedelsföretaget, 31 maj 2007 (telefon)

Ombud tjänsteinköp 2, Tjänsteföretaget, 1 juni 2007 (telefon)

Senior konsult och Partner, Utbildningsföretaget, 1 juni 2007 (telefon)

Inköpare tjänsteinköp 12 och 13, Industrieföretaget, 4 juni 2007

Inköpare tjänsteinköp 14, Industrieföretaget, 4 juni 2007

Användarrepresentant tjänsteinköp 1, Tjänsteföretaget, 5 juni 2007 (telefon)

Projektledare tjänsteinköp 9, Läkemedelsföretaget, 5 juni 2007 (telefon)

Bilaga 1 – Liten ordlista

Driftmöte / Affärsmöte / Utvecklingsmöte:

Under datainsamlingen har jag stött på mängder av olika beteckningar för olika sorters möten mellan leverantören och det inköpande företaget under tjänsteleveransen. Jag försöker nedan att kategorisera dem, och avser i de empiriska beskrivningarna i kapitel 5 att jämföra mötena med nedan kategorier. Ett **Driftmöte** är ett regelbundet möte (ofta en gång i månaden eller en gång i kvartalet) mellan representanter från leverantören och från det inköpande företaget. Dessa förekommer vid tjänsteinköp som pågår under en längre tid. Vid driftmöten diskuteras tjänsteleveransen; hur den har, bör och kommer att se ut. **Affärsmöten** betecknar ofta ett möte mellan leverantör och inköpande företag som sker mer sällan och på en högre nivå i företaget. Här diskuteras ofta avtalet; hur det ser ut, om det efterlevs, och vilka förändringar som skall göras. **Utvecklingsmöten** är också möten mellan leverantör och inköpande företag. Här handlar samtalet om mer strategiska och framåtblickande åtgärder. Ofta sker dessa på en ännu högre nivå i de båda företagen.

Facility Management:

I begreppet **Facility Management** rymms ofta skötsel av fastigheter, lokaler, och arbetsplatser. Exempel på Facility Management-tjänster är städning, sophämtning och snöröjning. Många låter även receptionen och påfyllnad av kaffeautomaterna ingå i Facility Managementbegreppet. I vardagligt tal talar man om FM och om FM-tjänster. Det gör även jag i den här uppsatsen.

Inköpsprocess:

Inköpsprocess använder jag i den här uppsatsen för att beteckna de händelser som utspelar sig i ett företag (och i vilka företaget kvalitetssäkrar, se nedan) från det att ett behov uppstår i företaget, till dess att en inköpt vara eller tjänst är levererad och inköpet har utvärderats.

Kvalitetsstyrning/Kvalitetssäkring:

Kvalitetsstyrning handlar om att bygga upp, styra och vidareutveckla företagets kvalitet, eller med andra ord företagets förmåga att tillfredsställa interna och externa kunders krav, behov och förväntningar (definition från Högskolan i Gävle). **Kvalitetssäkring** innebär planerade och systematiska åtgärder ett företag vidtar för att säkerställa att en produkt uppfyller krav på kvalitet (se t.ex. Sandholm 2001). I denna uppsats undersöks begreppet utifrån inköpsfunktionens perspektiv; hur inköpsfunktionen bidrar till kvalitetsstyrningen i ett företag genom att kvalitetssäkra inköp.

Kvalitetssäkringsåtgärder /Kvalitetssäkringsarbete:

Kvalitetssäkringsåtgärder är (i denna uppsats) de insatser företaget gör för att säkra att man får det man vill ha i ett inköp. Till exempel kanske företaget tittar noga på leverantörens referenser, lyssnar på hur leverantören har förstått uppdraget, och/eller ålägger viten till leverantörer som inte levererar på det sätt man specificerat. Alla dessa insatser är exempel på kvalitetssäkringsåtgärder. Tillsammans utgör alla kvalitetssäkringsåtgärder i ett inköp företagets **Kvalitetssäkringsarbete**.

Relational proximity / Interaktionsintensitet:

Relational proximity betecknar förhållandet att en tjänst utbyts i nära relation och samarbete mellan det inköpande företaget och leverantören. Anledningen till att inköpsprocessen kännetecknas av *Relational proximity* kan till exempel vara att tjänsten är mycket svår att beskriva. Begreppet skiljer sig från **interaktionsintensitet**, som endast åsyftar parternas samverkan under leveransen av tjänsten. Dessutom handlar *Relational proximity* om relationen mellan *dem som köper in* tjänsten på det inköpande företaget och leverantören. Interaktionsintensitet innebär oftare interaktion med *slutkunden* på det inköpande företaget.

SLA – Service Level Agreement / KPI – Key Performance Indicator:

För att kommunicera till leverantören vilken kvalitet man eftersträvar kan företag använda sig av **Service Level Agreements**, SLA (Axelsson 1998, s. 77-78). I ett SLA preciserar man vad som skall presteras, och på vilket sätt (ibid.). Ofta kopplas många mått till ett SLA; mått som sedan används för att ta reda på om leverantören presterat tillräckligt bra. Exempel på mått som ingår i ett SLA och som jag stött på under datainsamlingen är kundnöjdhet (personalrestaurang; leverantören ansvarar för att genomföra enkäter) och hur många procent av eventuella datorfel som skall vara avhjälpna inom ett visst antal timmar. Dessa mått kallas för **Key Performance Indicators**, eller KPI:n.

Bilaga 2 – Respondenter

	<i>Tjänsteinköp</i>	<i>Respondent 1</i>	<i>Respondent 2</i>
Tjänsteföretaget	1	Inköpare	Husansvarig
	2	Inköpare	Ombud
	3	Inköpare	
Vitvaruföretaget	4	Site manager	
	5	Inköpare	
Elproducenten	6	Inköpare	Resurschef
Detaljhandelsföretaget	7	Inköpschef	
Läkemedelsföretaget	8	Inköpare	Lokal inköpare av varor
	9	Inköpare	Projektledare
Energiproducenten	10	Inköpare	
Skogsindustribolaget	11	Inköpare	Projektledare
Industriföretaget	12	Inköpare	
	13	Inköpare	
	14	Inköpare	

Bilaga 3 – Intervjuguide

Inledning till samtliga intervjuer utgjordes av att jag förklarade studiens syfte.

Bakgrundsfrågor om vad den enskilde respondenten köper in etc. förekom i samtliga fall.

Ett specifikt tjänsteinköp: (gå på djupet i en viss inköpsprocess)

Hur kvalitetsstyrts just den här tjänsten?

Hur dök det här ärendet upp? När var det?

Hur skulle du beskriva tjänsten som skulle köpas in?

Var det första gången denna tjänst skulle köpas in?

Är det en interaktionsrik tjänst? (hur sker ”leveransen”?)

På vilket sätt formulerades önskan om att köpa in denna tjänst?

- Hur såg behovsformuleringen ut?

- Vem/Vilka var inblandade? På vilket sätt?

- Hur valde man leverantör?

- I vilka skeden specificerades tjänsten?

- Hur såg dessa specifikationer ut?

- Vilka parametrar avgjorde att den valde leverantören blev vald?

- Vem var leverantören? En för företaget känd leverantör?

- Vem/Vilka var inblandade i detta steg?

- Hur såg avtalet ut?

- På vilket sätt var leverantören med i avtalsfasen?

- Hur lång tid tog det från att leverantören blev vald till att avtalet undertecknades?

- När tecknades avtalet?

- Vad specificerades i avtalet?

- På vilket sätt specificerades tjänsten?

- På vilket sätt bestämdes vad som skulle hända om något gick fel?

Hur skedde leveransen?

- När skedde leveransen? Pågår den än?

- Vem är leverantörens kontakt på företaget?

- Vilka kontaktpunkter finns mellan leverantör och det inköpande företaget?

- Vem konsumerar tjänsten?

- Vem/Vilka kan ändra uppdragets utförande?

- Blev det något fel i leveransen?

- Har uppdraget ändrats under leveransen?

- Har ändringar skett i avtalet, eller i statement of work?

- Hur mycket av specifikationen består idag av ord på papper?

Har utvärdering av tjänsteinköpet skett?

- Hur följs leverantören upp? (formellt, informellt?)

- På vilket sätt utvärderas leverantören?

- Vem/vilka är inblandade i denna fas?

- Vilken roll spelade leverantören i utvärderingen av tjänsteinköpet?

- Vad var utfallet av utvärderingen?

Var man nöjd med tjänsteleveransen?

- Med leverantören?

- Vad innebär kvalitet i denna tjänst?

- Kan man säga att kvalitet endast är avhängigt det man specificerat i avtalet?

- Hur vet man om man är nöjd, och att man fått önskad kvalitet levererad?

- Var detta ett typiskt inköp?

Vem / Vilka har totalt sett varit inblandade i denna köpcykel?

- Skulle jag kunna kontakta dessa personer (på telefon) och höra hur de berättar om detta inköp? Hur en annan inblandad person upplevt denna process.

Bilaga 4 - Kvalitetssäkringsåtgärder i olika faser

Hur man vet vad man vill ha...

- Förstudie/intervjuer med verksamheten
- Bjuder in leverantörer att lyssna på sina idéer
- Ger leverantören i uppdrag att hjälpa till att ta reda på behovet

Hur man ser till att man väljer rätt leverantör...

- Använder kompetent och erfaren beställarorganisation
- Låter den som är kompetent beställa
- Hyr/köper in beställarkompetens
- Använder utvärderingsmodell/viktningmodell
- Lyssnar på hur leverantörerna tänkt sig leveransen (bygger på att man själv bara sagt "vad")
- Öppen förfrågan, för att få tillgång till kreativa lösningar
- Snäv förfrågan, för att få jämförbara anbud
- Preselection/använder leverantörer man känner sedan tidigare
- Grundkrav (första sortering, inte olik preselection)
- Tar referenser
- Studerar leverantörens organisation
- Diskuterar direkt med den/de som skall utföra tjänsten
- Bedömer trovärdighet genom att ställa (kontroll)frågor
- Genomför studiebesök hos potentiella leverantörer
- Låter flera i den egna organisationen ifrågasätta beställarorganisationens val

Bilaga 4 - fortsättning

Hur man talar om för leverantören vad man vill ha...

- Genom att specificera *vad* (antingen skriftligt eller genom diskussioner)
- Genom att specificera *hur* (antingen skriftligt eller genom diskussioner)
- Genom att specificera *outcome* (antingen skriftligt eller genom diskussioner)
- Genom att specificera *input, vem eller vad* (antingen skriftligt eller genom diskussioner)
- Genom att visa (lära upp leverantören)

Hur man ser till att man får levererat det man beställt...

- Följer regelbundet upp med olika slags möten (diskuterar leveransens innehåll, men också eventuell tidsplan)
- Frågar slutanvändarna
- Tittar på statistik (key performance indicators) som man själv tar fram, eller som tillhandahålls av leverantören
- Kopplar viten till kvalitetsnivåer
- Genom att ha system för slutanvändarna att meddela brister
- Besiktigar leveransen (inte olikt att titta på statistik)
- Genom att genomföra kvalitetsrevisioner av leverantören

Hur man ser till att organisationen lär sig till nästa inköp...

- Utvärderar inköp formellt
- Samlar information om leverantörers prestationer och sparar i databas
- Ber leverantörerna kommentera den egna inköpsorganisationen