

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Examensuppsats 20 poäng

Institutionen för företagande och ledning

Relation möter rationalitet

Om professionalisering av inköp av managementkonsulttjänster

Författare: Anna Hubendick Nyman och Louise Linden

Abstract

The purchasing of management consulting services has traditionally been characterized by informal and relation based interaction. However, case studies have shown that there is a movement towards more formalized and structured purchasing procedures among buyers of management consulting services. The purpose of this study is to investigate the prevalence and the implications of this professionalization. To investigate to what extent certain mechanisms of professionalization have been implemented on the Swedish market, a survey directed to Sweden's 500 largest companies was conducted. To further explore the prevalence of the professionalization and its implications for the suppliers of consulting services, 14 interviews with management consultants were made. Results from the study as well as the interviews clearly supported that professionalization is taking place among buyers of management consulting services. However, depending on strategies of acceptance or avoidance used by the consultants, the effect and impact of professionalization varies in the different segments of the Swedish management consulting market.

Handledare: Andreas Werr

Framläggning: 19 december 2008, A-salen kl. 08:15 – 10:00

Opponent: Magnus Hoffer och Erik Lundén

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	4
1.1	Bakgrund.....	4
1.2	Syfte och frågeställning.....	6
1.3	Definitioner och avgränsningar.....	6
1.4	Disposition	7
2	METOD	8
2.1	Bakgrund.....	8
2.2	Undersökningsansats.....	8
2.3	Tvåstegsanalys	9
2.4	Enkätundersökningen.....	11
2.4.1	Datainsamling enkätundersökning.....	11
2.4.2	Överblick av våra respondenter	13
2.4.3	Tolkning av resultat från enkätundersökningen	14
2.4.4	Reliabilitet och validitet.....	15
2.4.4.1	Validitet	15
2.4.4.2	Reliabilitet	16
2.5	Intervjuserie.....	18
2.5.1	Insamling av empiri från intervjuserien.....	18
2.5.2	Tolkning av data från intervjuserien.....	20
2.5.3	Trovärdighet och giltighet	21
2.5.3.1	Trovärdighet.....	21
2.5.3.2	Giltighet	21
3	TEORETISKT RAMVERK.....	24
3.1	Interaktionen mellan konsult och kund - relationernas roll	24
3.1.1	Leverantörsperspektiv	25
3.1.2	Kundperspektiv - osäkerhet	26
3.1.2.1	Osäkerhetsreducerande marknadsmekanismer	27
3.1.2.2	Impression management som osäkerhetsreducerare.....	28
3.2	Logiken bakom professionaliseringen	29
3.3	Motverkande krafter?	30
4	EMPIRI.....	34
4.1	Enkätresultat.....	34
4.1.1	Allmänna frågor	34
4.1.2	Frågor angående professionalisering.....	39

4.2 Intervjuresultat	44
4.2.1 Majoriteten	44
4.2.1.1 Relationer	45
4.2.1.2 Professionalisering.....	46
4.2.1.2.1 Kunderna vet mer vad de vill ha.....	49
4.2.1.2.2 Ökad prispress när processerna centraliseras	50
4.2.1.3 Majoritetens hantering	51
4.2.2 Avvikarna.....	54
4.2.2.1 Relationer	55
4.2.2.2 Professionalisering.....	56
4.2.2.3 Avvikarnas hantering.....	57
5 ANALYS	60
5.1 Professionaliseringens utbredning och uttryck.....	60
5.2 Hur hanteras professionaliseringen av konsulterna?.....	64
5.2.1 Strategi ett – anpassning och acceptans.....	64
5.2.2 Strategi två - undflyende.....	65
5.2.3 En regelcykelanalys.....	71
6 SLUTSATS	73
7 AVSLUTNING	76
7.1 Problematisering.....	76
7.2 Diskussion.....	76
7.3 Förslag till framtida forskning	79
8 REFERENSER	80
8.1 Tryckta källor	80
8.2 Elektroniska källor	83
8.3 Intervjuer	84

Förteckning över tabeller

Tabell I: Omsättning i respondentorganisationer kontra population (Källa: Orbis)	13
Tabell II: Antal anställda i respondentorganisationer kontra population (Källa: Orbis) ...	14
Tabell III: Respondenternas investeringar i konsulttjänster 2007 (Källa: enkätsvar)	34
Tabell IV: Användning av preferred suppliers (Källa: enkätsvar).....	40
Tabell V: Grad av centralisering-decentralisering (Källa: enkätsvar).....	41

Förteckning över figurer

Figur I: Överblick av intervjuobjekt från konsultbranschens olika segment.....	19
Figur II: Investeringar i konsulttjänster i relation till medelomsättning (Källa: enkätsvar)	35
Figur III: Konsultanvändning med avseende på typ av konsult (Källa: enkätsvar)	36
Figur IV: Konsultanvändning med avseende på konsultfirmans storlek (Källa: enkätsvar)	36
Figur V: Anledningar till konsultanvändning (Källa: enkätsvar)	37
Figur VI: Grunder till att anlita en viss konsult (Källa: enkätsvar).....	38
Figur VII: Förändringsambitioner (Källa: enkätsvar)	39
Figur VIII: Anledningar till preferred suppliers (Källa: enkätsvar)	40
Figur IX: Riktlinjer, prislister och allmänna kriterier för konsultanvändande (Källa: enkätsvar)	42
Figur X: Summering av empiri från konsultgrupperna	71

TACK!

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Andreas Werr för värdefull och inspirerande vägledning under uppsatsens framväxt.

Vi vill också tacka respondenterna till vår enkät för att de bidragit till kartläggningen av ett utforskat forskningsområde.

Slutligen tackar vi våra intervjuobjekt som varit mer än generösa med tid och engagemang.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

De senaste årtiondenas allt hårdare och mer snabbföränderliga företagsklimat har lett till ett ökat användande av utomstående rådgivnings- och experttjänster (Furusten och Werr, 2005; Clark, 1995; Greiner och Poulfelt, 2005). En imponerande tillväxt i managementkonsultbranschen under 80 - och 90-talet (Armbrüster, 2006) har lett till att denna bransch har utvecklats till en betydande del av ekonomin och att det idag finns en uppsjö av leverantörer på marknaden. Konkurrensen kan alltså tänkas hårdna. Men hur konkurrerar egentligen managementkonsulter? Hur säljer man sin tjänst och hur får man in nya uppdrag? Hur ser spelreglerna ut?

Begreppet managementkonsult är ett ganska vagt begrepp som varken är reglerat eller institutionaliserat som profession vilket gör att vem som helst kan kalla sig managementkonsult. Managementkonsulttjänstens natur som immateriell och heterogen, gör vidare att tjänsten är svår att utvärdera såväl i förhand som i efterhand (Furusten och Werr 2005). Dessa aspekter gör att det föreligger en stor osäkerhet för de inköpande kunderna (Armbrüster, 2006; Soriano, 2001). I så väl litteraturen som i konsultbranschen diskuteras att det är skillnad mellan att köpa denna typ av tjänst och vanliga produkter och tjänster. Den klassiska rationella inköpsmodellen tycks alltså inte helt oproblematisk när det gäller inköp av managementkonsulttjänster (Pemer och Werr, 2007; Edvardsson, 1991).

Studier visar att det snarare är informalitet och relationer som dominerar i valet av managementkonsult (Dawes et al., 1992; Glücker och Armbrüster, 2003; Richter och Niewiem, 2006). Vidare har inköpsavdelningar i kundorganisationerna traditionellt sett haft litet eller inget ansvar för inköp av dessa tjänster, och i stället har enskilda chefer insisterat på att ansvara för denna hantering (Werr och Pemer, 2007). Relationella aspekter som personliga relationer, rykte och rekommendationer har överbryggt den stora osäkerhet som det innebär att köpa in managementkonsulttjänster (Armbrüster, 2006; Clark, 2005; Dawes et al,

1992). Angående vilka konkurrensmedel som gäller bland managementkonsulter pekar McGivens (1983) på att det är förvånansvärt lite fokus på pris och resultat och att det snarare är förtroende och tillit som gör skillnaden. Interaktionen mellan kund och konsult har traditionellt sett också haft en informell och relationsbaserad karaktär.

Denna ordning ifrågasätts dock. I takt med allt mer sofistikerade inköpstekniker och strategier på tjänsteområdet (se exempelvis Axelsson och Wynstra, 2002) indikeras att professionella inköpare kan ha en positiv inverkan på hur managementkonsulter köps in i organisationer (Ellram et al, 2004; Schiele, 2005). I kontrast till den relationsdominerade interaktionen mellan kunder och konsulter menar man nu att inköp av managementkonsulttjänster i själva verket kan vara ett lämpligt område för inköpsavdelningen att hantera (Werr och Perner, 2007).

En förändring har också börjat synas i kundorganisationerna. I fallstudier har man sett att det i många företag finns en explicit önskan om att formalisera sina processer (Bäcklund och Werr, 2005). I en studie som 2005 utfördes på organisationerna ingående i Fortune 1000 identifierades inköp av managementkonsulttjänster som högsta prioritet för inköpsavdelningar att ta kontroll över inom de närmaste åren (Werr och Perner, 2007). Man kan alltså tala om en professionalisering av inköp av managementkonsulttjänster, där inköpsavdelningar får större inflytande och där inköpsprocesserna formaliseras och struktureras.

Hur tydligt avtryck denna professionalisering hittills har gjort i den traditionellt sett relationsbaserade interaktionen mellan managementkonsulter och deras kunder är dock fortfarande inte särskilt utforskat. Den forskning som hittills gjorts består främst av empiriska fallstudier fokuserade på kundsidan (se exempelvis Werr och Perner, 2007). Vidare måste man ta i beaktande att managementkonsulttjänster skapas i interaktion mellan konsult och kund (Armbrüster, 2006; Clark 1995; Edvardsson, 1991; Mitchell, 1994), och för att få en förståelse för professionaliseringsbegreppet, dess uttryck, genomslag och implikationer räcker det därför inte att titta på kundsidan. Inga specifika studier har

hittills gjorts på leverantörssidan, och det är därför intressant att undersöka hur professionaliseringen upplevs och bemöts också bland konsulterna.

1.2 Syfte och frågeställning

Professionaliseringen av inköp av managementkonsulttjänster implicerar att förhållandet mellan konsult och kund är i förändring. Syftet med uppsatsen är att undersöka denna förändring genom att närmare utröna vad det är som sker, och hur det tar sig uttryck. Genom att studera hur kundorganisationerna agerar och hur detta bemöts av leverantörerna, syftar denna uppsats till att belysa den utveckling som sker i förhållandet mellan dessa två parter.

Detta leder oss till våra forskningsfrågor:

1. I vilken utsträckning sker det en professionalisering av inköp av managementkonsulttjänster, och hur tar denna sig uttryck?
2. Hur hanterar leverantörerna av dessa tjänster en professionalisering av inköp av managementkonsulttjänster?

1.3 Definitioner och avgränsningar

Det finns inga allmänt vedertagna definitioner av begreppen managementkonsult eller managementkonsulttjänst (Pemer, 2008) vilket gör det viktigt att tidigt i denna uppsats presentera vad vi avser med dessa begrepp. För att kunna fånga mångfalden i det fenomen vi valt att studera har vi valt en relativt bred ansats. Managementkonsulttjänster definieras¹ här som alla typer av rådgivnings- och stödtjänster i ledningsfrågor inom områden såsom:

- företagsstrategi, lednings- och organisationsutveckling
- ekonomistyrning och administrativa system
- utveckling av mänskliga resurser (HR, personalutveckling)

¹ Definition hämtad från branschorganisationen Sveriges Managementkonsulters hemsida; <http://www.samc.se/>

- styrning av produktion och service
- marknadsföring och företagskommunikation
- informationsteknologi och system
- projektledning
- strukturfrågor inom näringsliv och samhälle

För att skapa en mer lättläst text har vi även valt att korta ordet managementkonsult till konsult och ordet managementkonsulttjänster till konsulttjänster. Framöver skall alltså ordet konsult läsas med ovan definition i åtanke.

Begreppet professionalisering syftar i vår uppsats till en förändring mot mer formella processer och strukturer vid inköp av managementkonsulttjänster. Hädanefter kommer endast ordet professionalisering att användas i betydelse av hela begreppet ”professionalisering av inköp av managementkonsulttjänster”.

En avgränsning är att vi studerar professionaliseringen på den svenska marknaden. Vi undersöker alltså professionaliseringens utbredning och uttryck på den svenska marknaden och hur den hanteras av de konsulter som agerar på denna marknad.

1.4 Disposition

Efter att ämnesområde och problemställning nu presenterats följer härnäst ett metodkapitel där vi presenterar bakgrunden till studien, samt undersökningsansats och undersökningsmetod både vad gäller hur empirin samlats in och och hur den analyserats.

Vidare följer uppsatsens teoretiska referensram som består av tre delar; en presentation av konsultfältet som relationsbaserat, följt av teori kring professionalisering och slutligen mer analysorienterad teori. Därefter kommer empiri -samt analysavsnitt, vilka kommer att följas av uppsatsens slutsatser. Det avslutande kapitlet innehåller slutligen problematisering och diskussion av vår studie, samt förslag till framtida forskning.

2 Metod

2.1 Bakgrund

Idén till denna uppsats uppkom under våren 2008 i samband med att vi blev tillfrågade att hjälpa till i ett forskningsprojekt på Institutionen för företagande och ledning på Handelshögskolan i Stockholm. Man behövde hjälp att administrera en enkätundersökning till Sveriges 500 största företag angående deras användning av konsulttjänster.

En likadan enkätundersökning hade redan gjorts i Tyskland vid Universitetet i Oldenburg och eftersom man ville hålla det öppet för eventuella jämförande studier mellan de båda länderna var alltså ramarna för enkäten redan satta. Frågorna hade utarbetats i Tyskland och skulle nu, översatta till svenska, skickas till Sveriges 500 största företag. Vårt arbete gick ut på att administrera studien på den svenska marknaden vilket innebar att ta fram populationen som enkäten skulle skickas till, hitta kontaktpersoner i denna population samt delvis hantera utskick och svar på enkäten.

Utöver detta var vi helt fria att välja hur vi ville använda resultaten för att kunna forma vår uppsats utifrån den vinkling vi själva var intresserade av. Ganska snart kom vi fram till att vi ville rikta in oss på professionalisering av inköp av konsulttjänster och att vi även ville undersöka hur konsulterna förhåller sig till en sådan utveckling.

2.2 Undersökningsansats

Det finns två sätt att bedriva forskning i syfte att dra vetenskapliga slutsatser, det induktiva och det deduktiva. Den induktiva ansatsen grundar sig i empiri för att utifrån denna kunna dra mer generella slutsatser. En deduktiv undersökning grundar sig i teori utifrån vilken hypoteser formas som sedan testas mot empiri. De två ansatserna kan alltså beskrivas som varandras motsatser (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001).

Inom ramen för denna uppsats håller vi oss inte till någon av dessa ansatser i sin rena form. Snarare utgår vi från vårt empiriska underlag och försöker strukturera och förstå detta utifrån olika teorier. Denna vetenskapliga ansats kallas för abduktion, och är en kombination av induktion och deduktion. Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) är detta en vanligt förekommande ansats, där ambitionen är att bidra till att utveckla och förfinas forskningsfältet. Då professionalisering av inköp och hantering av konsulttjänster är ett relativt outforskat område ansåg vi det inte finnas en tillräckligt utvecklad teoretisk bas att utgå från för att kunna göra en deduktiv studie. Dock tyckte vi oss finna en del användbar teori att applicera för att förstå vår empiri bättre. En abduktiv ansats tycktes därför given.

2.3 Tvåstegsanalys

För att uppnå sitt syfte är val av undersökningsmetod av stor betydelse (Andersen, 1998). Generellt sett finns det två alternativa metoder att tillgå. En kvantitativ metod används främst i undersökningar där man ämnar *förstå* ett fenomen eller problemområde med hjälp av siffror, medan en kvalitativ metod är lämplig när man ämnar *förklara* detta fenomen eller problemområde (Holme och Solvang, 1997). Enligt Andersen (1998) har det blivit allt mer vedertaget att använda både kvantitativ och kvalitativ metod i en kombinerad undersökning, och eftersom vårt syfte är av både förstående och förklarande karaktär blir denna variant lämplig. Inledningsvis har en kvantitativ undersökning riktad till Sveriges 500 största företag genomförts. Enkäten syftar till att undersöka hur utbredd professionaliseringen är, och hur den tar sig uttryck. Resultaten från enkäten ger dock bara en ögonblicksbild och för att vidare kunna svara på frågan i vilken utsträckning professionalisering sker, samt på frågan hur denna professionalisering hanteras av leverantörerna, har vi adderat en kvalitativ intervjuserie. 14 aktiva konsulter på den svenska marknaden har intervjuats. Utifrån denna tvåstegsanalys hoppas vi kunna belysa vårt ämne väl och presentera en nyanserad bild av vad som sker.

Vid kombination av olika metoder är det viktigt att reflektera över hur metoderna förhåller sig till varandra och hur man utifrån detta strukturerar sin analys. Holme och Solvang (1997) presenterar fyra sätt som kvantitativa och kvalitativa undersökningar kan kombineras.

- Kvalitativa undersökningar som en förberedelse till kvantitativa
- Kvalitativa undersökningar som en uppföljning till kvantitativa undersökningar
- Kvalitativa och kvantitativa metoder används båda under insamlingen och analysen av informationen
- Kvalitativ information som sedan kvantifieras under analysens gång

Vi har valt att kombinera metoderna enligt punkt två i listan, det vill säga med en kvalitativ undersökning som uppföljning till en kvantitativ. Holme och Solvang (1997) menar att man på detta sätt försäkras om generell översikt såväl som speciell inblick i väsentliga frågor.

Eftersom vårt syfte är kartläggande i den mening att vi vill undersöka professionaliseringens utbredning samt analyserande i den mening att vi vill undersöka hur detta hanteras kommer vi alltså att använda oss av en tvåstegsanalys där en kvantitativ enkätundersökning följs upp av en kvalitativ intervjuserie. Enkätundersökningen kommer att vara till nytta för att besvara den första delen av vår frågeställning, medan intervjuerien kommer att hjälpa oss att besvara såväl den första som den andra delen av frågeställningen.

2.4 Enkätundersökningen

Enligt Kerlinger (1986) kan enkätundersökningar kategoriseras i två typer, "explanatory" och "exploratory". En "explanatory" enkätundersökning söker samband mellan orsak och verkan utifrån exempelvis existerande teoribildning. En "exploratory" enkätundersökning ämnar istället närma sig ny teoribildning och kunskap genom att kartlägga ett fenomen. Inom ramen för "exploratory" beskrivs en underkategori av enkätundersökningar, kallade "descriptive". Denna typ av undersökning undersöker distributionen av ett specifikt fenomen inom en population och beskrivs som ovärderlig inom icke kartlagda områden. Vår enkätundersökning kan beskrivas som "descriptive" och används alltså för att kartlägga utbredningen av professionaliseringsmekanismer för inköp av konsulttjänster.

2.4.1 Datainsamling enkätundersökning

Enkätundersökningen riktades till Sveriges 500 största företag, vilket kan argumenteras vara ett lämpligt urval eftersom större företag står för en majoritet av konsultinköpen i Sverige idag. Enligt Bäcklund (2003) genererar företag med över 500 anställda 71 – 100 procent av omsättningen för konsultfirmorna på den svenska marknaden. Andel av omsättningen från stora kunder beror på vilket segment konsultfirman finns i, en aspekt som vi kommer att återkomma till. De stora organisationerna utgör alltså en övervägande del av konsultfirmornas marknad och en studie riktad till dessa är därför särskilt relevant.

För att få fram populationen enkäten skulle riktas till använde vi oss av Orbis, en internationell databas med finansiell information för 43 miljoner företag i över 200 länder (<http://www.bvdep.com/en/ORBIS.html>). För att jämföra ut skillnader mellan kapital- och personalintensiva industrier utförde vi en viktning mellan omsättning och antal anställda där båda faktorer gavs lika vikt.

Nästa steg var att hitta rätt personer att skicka den webbaserade enkätundersökningen till. En svårighet med detta var att inköp av konsulttjänster hanteras väldigt olika i olika organisationer, och vi

behövde därför för varje enskild organisation undersöka vem som bäst kunde svara på hur konsulttjänster köps in. Via växeln frågade vi efter vem i organisationen som ansvarade för eller hade översikt över detta område. I de fall växeln spontant visste vem denna person var gavs vi mailadressen, och i annat fall kopplades vi vidare till inköps-, informations- eller personalchef för vidare information.

Den tekniska lösningen för vår webbaserade enkät var programvaran Litium i vilken enkäten byggdes upp. Webbaserade enkäter har många fördelar i jämförelse med andra metoder då de är snabba, kostnadseffektiva och svaren är lätta att hantera. Problemet är dock att de i allmänhet har låg svarsfrekvens (Cook et al., 2000; Trost, 2007). Ett antal åtgärder utfördes för att optimera svarsfrekvensen:

- I det introducerande mailet poängterades att respondenterna kunde få tillgång till resultaten av enkäten i form av en sammanställning när den var klar. Detta för att visa att deras deltagande kunde vara av intresse även för dem själva.
- Vidare valde vi att inte göra frågorna obligatoriska, så att respondenterna inte skulle hindras att slutföra enkäten på grund av frågor de inte kunde eller ville svara på. Respondenterna uppmanades att enbart svara på de frågor som de ansåg relevanta för sin organisation. Detta medför att inte alla frågor är besvarade av alla respondenter. De frågor vi valt att redovisa i resultatavsnittet har vi dock bedömt ha en tillräcklig svarsfrekvens för att vi skall kunna uttala oss utifrån dessa.
- Efter det första utskicket gjordes även ett påminnelseutskick för att öka svarsfrekvensen.

Av de 500 organisationer som fanns på vår lista föll ett antal bort redan i det initiala skede då vi sökte efter respondenter i organisationerna. Av 500 organisationer uppgav 11 att de inte använde konsulttjänster och ytterligare 14 ville ej delta av andra skäl, så som tidsbrist eller att de inte ansåg att det fanns någon lämplig person att besvara denna typ av frågor. Vidare blev komplicerade koncernförhållanden ett problem, eftersom vår

lista var baserad på data tillhörande organisationernas juridiska form vilken inte alltid överensstämmer med verkliga strukturer och uppdelningar. En hel del holdingbolag med den operativa verksamheten i dotterbolagen gjorde att ett antal poster i vår lista hade samma kontaktperson vad gällde just inköp av konsulttjänster. 124 poster i vår lista föll bort av dessa konkerntekniska skäl. I detta skede fick vi således ett bortfall på sammanlagt 149 organisationer.

2.4.2 Överblick av våra respondenter

Enkäten gick därmed ut till 351 respondenter. Efter en påminnelse hade vi fått 146 svar, vilket ger en svarsfrekvens på 41,6 procent. Detta är en accepterbar svarsfrekvens enligt Cook et al. (2002) som presenterar en medelsvarsfrekvens för elektroniska enkätutskick på 39,6 procent inklusive svar med "missing data", det vill säga svar där inte alla enkätens frågor är besvarade. Av dessa 146 uppgav 32 respondenter att deras organisation inte köper in konsulttjänster och att de därför inte kunde besvara enkäten. Vidare uppgav 11 respondenter att de inte ville delta. Sammantaget har alltså 103 respondenter besvarat enkäten.

För att ge en överblick av våra respondenter presenteras här allmänna data. Nedanstående tabeller sammanfattar omsättning och antal anställda i de företag som svarat på enkäten i relation till hela listan av de 500 företag som var utgångspunkt:

Omsättning (miljarder dollar)	Population Antal	%	Respondenter Antal	%
>40,1	1	0,20%	1	0,97%
30,1 - 40	0	0,00%	0	0,00%
20,1 - 30	3	0,60%	1	0,97%
10,1 - 20	12	2,40%	4	3,88%
5,0–10	21	4,20%	4	3,88%
2,5 - 5	42	8,40%	6	5,83%
1 - 2,5	76	15,20%	19	18,45%
0,5 - 1	140	28,00%	34	33,01%
0,25 - 0,5	158	31,60%	25	24,27%
<0,25	47	9,40%	9	8,74%
Summa	500	100%	103	100%

Tabell I: Omsättning i respondentorganisationer kontra population (Källa: Orbis)

Antal anställda	Population		Respondenter	
	Antal	%	Antal	%
>100 001	1	0,20%	0	0,00%
50 001 - 100 000	5	1,00%	1	0,97%
35 001 - 50 000	4	0,80%	1	0,97%
20 001 - 35 000	16	3,20%	5	4,85%
10 001 - 20 000	18	3,60%	6	5,83%
5 001 - 10 000	49	9,80%	7	6,80%
2 501 - 5 000	71	14,20%	19	18,45%
1 001 - 2 500	195	39,00%	42	40,78%
501 - 1 000	133	26,60%	21	20,39%
<500	8	1,60%	1	0,97%
Summa	500	100%	103	100%

Tabell II: Antal anställda i respondentorganisationer kontra population (Källa: Orbis)

Utifrån dessa sammanställningar kan man se att vi lyckats få en väl fördelad representation från den ursprungliga populationen. Man kan dock skönja en liten underrepresentation av de allra minsta företagen, både med avseende på omsättning och antal anställda. Detta kan förstås med bakgrund av att dessa företag inte använder lika mycket konsulter som större organisationer och därför inte är lika troliga att ha formella strukturer för inköp av dessa tjänster. Denna aspekt diskuteras ytterligare i ett resonemang kring enkätens validitet senare i detta kapitel.

Vidare kan det vara intressant att veta att av våra 103 responderande organisationer tillhör 90 stycken (87,4 procent) privat sektor. 13 stycken (12,6 procent) lyder under lagen om offentlig upphandling, vilket implicerar en per definition formaliserad inköpsprocess när det gäller inköp över en viss beloppsgräns.

2.4.3 Tolkning av resultat från enkätundersökningen

Enkäten täckte in en större ansats än vårt specifika undersökningsområde, och innefattade alltså även frågor som var mer generella och berörde aspekter som respondenternas användning av konsulter, upplevda problem i relation till anlidade konsulter och så vidare. I relation till vår uppsats och frågeställning ansåg vi ett antal utvalda frågor vara av särskilt stor betydelse, och vi började med att fokusera på frågor kring två mekanismer för professionalisering, identifierade av Mohe (2008). Den

första mekanismen är användandet av *preferred suppliers*². Detta innebär en formell överenskommelse att kunden i första hand skall vända sig till en eller flera specifika leverantörer för inköp av vissa produkter eller tjänster. Den andra mekanismen för professionalisering är en *central upphandlande enhet*. Med detta menas att ansvaret för hantering och inköp av konsulter ligger på inköpsavdelningen eller en specifik konsultinköpsavdelning i stället för det enskilda projektet och därmed enskilda chefer. Utöver dessa två mekanismer valde vi även ut frågor som rör riktlinjer, prislistor och allmänna kriterier för inköp av konsulttjänster, vilket också kan ses som en formaliserande struktur och mekanismer.

Resultaten från dessa utvalda frågor presenteras i empiriavsnittet och kommer att ge en utgångspunkt vad gäller professionaliseringens utbredning och uttryck idag.

2.4.4 Reliabilitet och validitet

Kvantitativa metoder som vår enkätundersökning kommenteras och värderas vanligen utifrån begreppen *validitet* och *reliabilitet*.

2.4.4.1 Validitet

Forskningens validitet, eller giltighet, handlar om att se till att man mäter det man avsett att mäta och hur säkert och exakt man mäter det man avser mäta (Andersen, 1998, Trost, 2007).

Validitet handlar till stor del om att få en rättvisande representation från det urval man valt att studera. Som tidigare nämnt fick vi i de flesta fall kontaktuppgifter till våra respondenter från respektive organisations växel. Hur man organiserar ansvaret för inköp av konsulttjänster är olika från organisation till organisation, vilket blev väldigt tydligt för oss när vi samlade in kontaktuppgifterna. Att det i många organisationer märktes att det inte var helt klart vem denna person/personer var, blev som ett första

² Vi har i ett försök att översätta begreppet preferred supplier tillfrågat SILF (Sveriges Inköps- och Logistikförbund) efter en svensk motsvarighet. Vi fick svaret att ingen bra svensk översättning finns och att ordet används oöversatt. Vi har därför valt att i vår uppsats även fortsättningsvis använda termen preferred supplier.

möte med vårt undersökningsområde. Man kan utifrån detta diskutera huruvida vi hittade rätt personer i de organisationer där ansvaret är väldigt oklart. Som tidigare nämnt frågade vi oss vidare i de fall där växeln inte alls visste, och vi anser det därför sannolikt att vi trots allt i de flesta fall fick kontaktuppgifter till relevanta personer. Vidare ser vi en risk i att personer som inte är helt lämpade att svara på enkäten också är mindre benägna att göra det. På motsvarande vis kan man också tänka sig att de organisationer som har väldigt professionaliserade processer och specifika personer med ansvar för just inköp av konsulttjänster har särskilt intresse av dessa frågor och därmed större incitament att besvara enkäten. En snedvridning mot en högre svarsfrekvens från mer professionaliserade kunder kan därför tänkas.

Tittar man på översikten av våra respondenter i tabell I och II ser man att vi fick en relativt jämn representation ifrån vår population med avseende på både antal anställda och omsättning i relation till den ursprungliga populationen. På grund av att vi hade vissa tidsramar att hålla oss inom anser vi vår ansats väl motiverad, och vi anser sammantaget att vi uppnått en relativt hög validitet.

Man kan vidare diskutera hur exakt vi lyckats mäta det vi avsett utifrån den svarsfrekvens enkäten erhöll. Det kan ifrågasättas hur långtgående slutsatser man kan dra för en hel population på 500 när man har 146 svar, varav endast 103 är rena enkätsvar. Med avseende på resultatens validitet anser vi detta vara en svaghet, men då enkätundersökningen kompletteras med vår kvalitativa intervjuserie anser vi att svaren från denna ändå är av värde för vårt syfte.

2.4.4.2 Reliabilitet

Undersökningars reliabilitet handlar om i vilken utsträckning resultatet påverkats av tillfälligheter (Andersen, 1998). Enligt Trost (2007) är en viktig aspekt vad gäller just enkätundersökningar att frågorna är otvetydiga och lätta att förstå. Reliabiliteten blir avsevärt bättre när det är liten risk för att respondenterna kan förstå och tolka frågorna på olika sätt. För att säkerställa att frågorna var så tydliga som möjligt och svåra att

misstolka jobbade vi med formuleringen av frågorna som hade översatts från tyska. Förutom vår handledare har två utomstående personer tagit del av frågorna och givit sina synpunkter.

Den stora risken vi ser är dock att de olika respondenterna har "egna" definitioner av begreppet "managementkonsult". Det finns många åsikter och föreställningar kring detta begrepp, vilket kan ha påverkat svaren. Även om respondenterna i det introducerande mailet ombads att utgå ifrån medföljande definition, går det dock ändå inte att helt utesluta att deras egna tolkningar och föreställningar påverkat svaren.

Trots att respondenterna är garanterade anonymitet ser vi vidare en risk i att de på vissa frågor har en tendens att balansera sina svar något. På frågor som rör på vilka grunder man väljer att anlita en viss konsult finns det anledning att misstänka att inte alla respondenterna är helt öppna med att redovisa precis hur stor roll personliga relationer faktiskt kan spela i inköpsituationer. Detta på grund av att man vill ge en bra bild av sin organisation och att man påverkas av normer om att relationsbaserade beslut står i motsats till rationalitet och effektivitet, en aspekt som kommer att diskuteras vidare genom uppsatsen.

2.5 Intervjuserie

Ett andra steg i vår analys är att på ett djupare plan undersöka professionaliseringens utbredning och uttryck samt hur denna hanteras av leverantörerna. För att det skall vara möjligt att besvara vår tvådelade frågeställning, anser vi det inte vara tillräckligt att endast kvantitativt kartlägga utbredningen av mekanismer för professionalisering, eftersom detta endast ger en ögonblicksbild. För att försöka utröna hur professionaliseringen skett över tid samt för att undersöka hur detta hanteras av leverantörerna utförde vi en kvalitativ intervjuserie med aktiva konsulter. Enligt Holme och Solvang (1997) passar en kvalitativ studie väl för att skapa en djupare förståelse för den komplexa verklighet man står inför.

2.5.1 Insamling av empiri från intervjuserien

För att få en heltäckande och rättvisande bild behövde empiri samlas från de olika typer av konsultföretag som verkar på den svenska marknaden. Vi beslutade oss för att använda oss av en redan utvecklad modell (Bäcklund, 2003) för segmentering av den svenska konsultmarknaden där marknaden delas in i fyra segment:

- Classic American – amerikanskfödda konsultbyråer med verksamhet i Sverige
- Big Five – angloamerikanska revisionsbyråer eller IT-konsultföretag med managementkonsultverksamhet
- Large Local – lokala konsultfirmor med omsättning på över 50 miljoner SEK
- SME (small and medium sized local) – lokala konsultfirmor med omsättning på 10-50 miljoner SEK

Indelningen är relevant eftersom dessa segment arbetar med relativt olika typer av kunder och det syns även en del skillnader i deras tjänsteutbud. Tillsammans utgör de en övervägande majoritet av den svenska marknaden (Bäcklund, 2003).

Utifrån denna indelning valdes 3-4 firmor per segment ut för en första kontakt. Via företagens hemsidor identifierades passande intervju- eller kontaktpersoner och vi mailade därefter intervjuförfrågningar till dessa. Då vår frågeställning krävde att våra intervjuobjekt hade en bra översikt kring kundrelationer och försäljningsprocesser ville vi gärna få kontakt med personer lite högre upp i hierarkin. För tidsperspektivets skull ville vi också att de skulle ha en viss erfarenhet av branschen. Vanligaste titlarna som kontaktades var partner, VD, och vice VD.

Till en början var det svårt att få tillgång till intervjuobjekt inom Classical American-segmentet. Dessa firmor är inte lika öppna med personliga kontaktuppgifter på sina hemsidor, varför vi fick gå via kontaktformulär eller via studentansvariga på personalavdelningen. Detta gav inte någon direkt utdelning, så i ett andra försök gjorde i stället riktade utskick direkt till VD:ar och partners vilket gav avsevärt bättre respons. Sammantaget genomfördes 14 intervjuer på 13 olika firmor. På den firma där två intervjuer gjordes träffade vi först en affärsområdeschef, då det kom fram att man på denna firma hade en särskild säljorganisation. Eftersom detta är ovanligt i konsultbranschen väckte det vårt intresse, och vi fick därefter även möjlighet att intervjua säljchefen.

Segment	Antal intervjuer	Antal firmor representerade	Titlar
Classical American	3	3	VD VD Partner
Big Five	4	4	Partner Vice VD Affärsområdeschef Marknads- och affärsutvecklingschef
Large Local	4	3	Partner Partner Affärsområdeschef Säljchef
SME	3	3	VD COO Konsult

Figur 1: Överblick av intervjuobjekt från konsultbranschens olika segment

Samtliga intervjuer ägde rum på respektive firmas kontor under oktober och november 2008. Intervjuerna varierade tidsmässigt mellan 40-80 minuter.

Eftersom professionalisering av inköp av konsulter är ett icke kartlagt fenomen och det inte gjorts någon kvalitativ studie på leverantörssidan tidigare visste vi inte riktigt vad vi hade att vänta oss för förhållingsätt från konsulterna. Vi valde därför att försöka bibehålla stor flexibilitet och utformade intervjuerna som semi-konstruerade. Detta innebar att vi inte utgick från ett exakt frågeformulär utan snarare från teman eller frågegrupper som vi ville beröra under intervjun (Trost, 2005). Denna typ av intervju är användbar för att ge intervjuobjekten stor frihet till egna resonemang och låser inte forskaren vid specifika frågor (Bryman, 2002). Vi utformade en intervjuguide och intervjuerna utvecklade sig som konversationer kring följande ämnen: säljprocess, relationer till kunderna, professionalisering bland kunderna och prissättning av konsulttjänster.

Vi beslutade i ett tidigt stadium att samtliga intervjuobjekt skulle anonymiseras vad gällde såväl person- som firmanamn. Ett antal av de intervjuade personerna önskade detta eftersom viss information ansågs känslig och eftersom det ibland även kom fram information om specifika kunder. Anonymiseringen är även ett strategiskt val för att rikta uppmärksamhet till undersökningsområdet i sig och inte till enskilda intervjuobjekt eller de firmor de representerar.

2.5.2 Tolkning av data från intervjuerien

Analysen har sedan byggts utifrån sammanställda intervjureferat. I vårt material har vi strävat efter att se gemensamheter och trender men också försökt se och reflektera över olikheter och mångfald i våra svar. Alvesson och Sköldberg (1994) poängterar att "inte bara mönster och sammanhang utan även motsägelser och avvikelser måste tas på stort allvar" (s. 264). Vår ambition har varit att i analysen försöka hitta en balans mellan dessa olika aspekter.

2.5.3 Trovärdighet och giltighet

Enligt Trost (2007) är reliabilitets- och validitetsbegreppet främst ämnade för kvantitativa studier, medan *trovärdighet* och *giltighet* är mer passande begrepp för kvalitativa studier. Skillnaden ligger i ansatsernas natur. Validitet och reliabilitet bygger på ett statistiskt förhållande, vilket står i skarp kontrast till den sociala process som en semi-strukturerad intervju är (Trost 2007).

2.5.3.1 Trovärdighet

Enligt Lincoln och Guba (1985) grundar sig trovärdighet i att forskningen skall anses tillförlitlig. För att uppnå en hög tillförlitlighet tog vi noggranna anteckningar och spelade in alla intervjuer utom en, då intervjuobjektet avböjde att spelas in. Efter att ha lyssnat igenom alla intervjuer en gång och fyllt på referaten med de exakta citaten skickades dessa sedan tillbaka till intervjupersonerna för godkännande. I ett antal fall fick vi tillbaka referaten med kommentarer och mindre korrigeringar då intervjuobjekten ville nyansera eller tydliggöra sina resonemang. För att dessutom uppnå jämförbarhet mellan våra objekt har vi försökt genomföra varje intervju på liknande sätt genom att hålla oss till samma teman, och genom att vid varje intervjutillfälle låta samma person sköta intervjun och samma person anteckna. Genom en medvetenhet om den sociala process en intervju är, bland annat i termer av hur man som intervjuare ställer sina frågor och hur dessa är formulerade, och genom att intervjupersonerna har godkänt det material vi baserat vår uppsats på, anser vi oss ha uppnått hög trovärdighet.

2.5.3.2 Giltighet

För att bedöma forskningens kvalitet tittar man vidare på dess giltighet eller äkthet. Enligt Lincoln och Guba (1985) handlar denna aspekt om huruvida en rättvis bild ges av det som undersökts. Genom att syftet var att undersöka professionaliseringen och dess effekter på hela den svenska

konsultmarknaden³ var det viktigt att vi försökte täcka in så stor del som möjligt av denna marknad i våra intervjuer. För att kunna erhålla en rättvisande bild ansåg vi tidigare nämnda segmentering av konsultmarknaden vara ett lämpligt verktyg. Vidare försökte vi även att, inom varje segment, få en så heltäckande bild som möjligt genom att välja företag som kompletterade varandra, bland annat med avseende på storlek och profil.

På grund av närheten till det som skall studeras menar Holme och Solvang (1997) att det är lättare att få ut giltig information i kvalitativa än i kvantitativa studier. Däremot är det viktigt att vara medveten om att en kvalitativ ansats möjliggör för studieobjekten att själv styra sin medverkan på ett helt annat sätt. Det finns också en risk att forskaren missförstår signaler och motiv och får en felaktig upplevelse av situationen. Det krävs därför att forskaren reflekterar över den egna rollen och tar aktiva beslut om sitt agerande. En aspekt av detta som vi tidigt uppmärksammade var det faktum att ordet professionalisering – som oundvikligen blev ett ofta förekommande ord i våra intervjuer – är positivt värdeladdat. Vår ansats har inte på något sätt varit värderande, vilket vi inledningsvis poängterade i alla våra intervjuer. Som framgår i vår frågeställning har syftet med uppsatsen aldrig varit att undersöka huruvida en professionalisering är negativ eller positiv.

I vårt fall har det faktum att vi intervjuat konsulter på relativt höga nivåer definitivt haft betydelse för våra intervjuer genom att de är personer som har som yrke att aktivt reflektera, analysera och presentera förslag till egna lösningar och tolkningar. Det har varit en tillgång genom att vi fått utvecklade och välformulerade svar, men också gett ytterligare anledning att reflektera lite extra över motiven bakom svaren, vilket vi kontinuerligt har försökt göra. På grund av att alla visste att de själva och firman de företrädde skulle anonymiseras samt att de skulle få godkänna referatet av intervjun innan vi använde det i uppsatsen, fick vi intrycket att samtliga

³ Med undantag för konsultfirmor med en omsättning på under 10 MSEK, se vår segmentering av konsultmarknaden på s. 18.

intervjupersoner varit ärliga och frikostiga med information. Genom detta tror vi oss också ha uppnått en hög giltighet i vårt material.

3 Teoretiskt ramverk

3.1 Interaktionen mellan konsult och kund - relationernas roll

En av uppsatsens utgångspunkter är att inköp av konsulttjänster traditionellt sett skett via relationsbaserad interaktion (Dawes et al., 1992; Perner, 2008; Werr och Perner 2007). Bakgrunden till detta är mångfacetterad och vi kommer nedan att presentera delar av den teoribildning som kan användas för att förstå och förklara det relationsbaserade samspelet.

Inköpsteori har historiskt sett fokuserat på motsatsen till relationsbaserat inköp, så kallat transaktionsbaserat inköp. Denna typ av inköp bygger på en rationell beslutsprocess, uppbyggd i sekventiella steg. Modellen utgår från att man som inköpare har klara och tydliga preferenser utifrån vilka man definierar sitt behov. Detta följs av en sökning av möjliga leverantörer. Utvärdering av dessa sker sedan efter hur väl de kan uppfylla de definierade behoven, och val och kontraktering sker därefter. Slutligen skall även en utvärdering av köpet utföras (se exempelvis Day och Barksdale, 1994; Werr och Perner, 2007).

På senare tid har forskning om inköp dock breddats till att även innefatta relationsbaserade ansatser. Relationsbaserat inköp innebär att överge den klassiskt rationella och sekventiella inköpsmodellen; man överväger färre leverantörsalternativ och en affär är del av en längre relation. Medan man i det transaktionsbaserade inköpet försöker utnyttja konkurrensens fördelar, är målet i det relationsbaserade inköpet att försöka använda potentialen i den relation man har. Relationsbaserat inköp bygger vidare på att man har ett samarbete över tid och att man försöker utvecklas tillsammans. Förnyelse och effektivitetshöjningar sker genom samarbete snarare än genom byte av leverantör. Fokus ligger på värdeskapande och låga kostnader totalt sett snarare än så lågt pris som möjligt vid varje enskilt inköp (Axelsson och Wynstra, 2002).

3.1.1 Leverantörsperspektiv

Ur ett leverantörsperspektiv har försäljning av konsulttjänster historiskt sett arrangerats efter en modell som skiljer sig från försäljning av mer standardiserade produkter och tjänster. Inom konsultbranschen finns det en utbredd skepsis mot att marknadsföra sig, och konsulter är ofta väldigt noga med att inte framstå som "försäljare". Detta grundar sig i en förhoppning om att man skall kunna få uppdrag utan att behöva be om dem (Greiner och Poulfelt 2005) samt att man vill att resultaten av tjänsten skall tala för sig själva (Armbrüster, 2006). Istället för att tala om försäljning eller marknadsföring handlar det om att understryka att tjänsterna handlar om samarbete och gemensamma ansträngningar för kundens utveckling; det vill säga aspekter som förutsätter en relation (Greiner och Poulfelt 2005). Den marknadsföring man använder sig av är primärt event- eller publikationsbaserad och man ger gärna sälj- och marknadsaktiviteter egna namn och begrepp.

Armbrüster (2006) presenterar en studie som visar att konsultfirmors marknadsföringsbenägenhet inte korrelerar positivt med en högre tillväxt, vilket man normalt sett borde kunna förvänta sig. Vanligtvis syftar marknadsföring till att få fler och mer lojala kunder men detta verkar alltså inte få genomslag vad gäller konsulttjänster. Två förklaringar kan finnas till detta. Antingen är konsulter usla marknadsförare - vilket vore ganska otroligt - eller så har kunderna helt enkelt andra slags förväntningar på dem som leverantörer. Detta kommer vi att återkomma till i nästa avsnitt då vi diskuterar kundernas perspektiv.

Hur förhåller sig då konsulterna till sina kunder? Bäcklund och Werr (2008) har visat att olika typer av konsulter har olika syn på vem som är kunden. I en jämförande studie av traditionella strategikonsulter (Classical American i vår segmentering) och Big-Five firmor såg man att det förstnämnda segmentet hade en mer individualiserad bild av kunden, där ledningen var i fokus. Det andra segmentet hade istället en bredare ansats och såg snarare hela organisationen som sin kund. Det finns alltså en variation bland leverantörerna i vilka man ser som sina kunder och hur man relaterar till dessa.

3.1.2 Kundperspektiv - osäkerhet

Kännetecknande för inköp av konsulttjänster är ett stort moment av osäkerhet, vilket härrör från svårigheten i att bedöma konsulttjänstens kvalitet (Clark 1995). Denna svårighet grundar sig i flera aspekter. Dels gäller det själva begreppet "managementkonsult". I jämförelse med en del andra yrkesgrupper, som exempelvis läkare eller advokater, är "managementkonsult" inte en profession. Vem som helst kan kalla sig och sin verksamhet för managementkonsult/ing, och dessa begrepp innebär inte på något vis en garanti för kvalitet. Det finns inte heller några formella sanktionsmekanismer för missnöjda kunder. Detta får följder för marknaden genom att det ger låga inträdesbarriärer, vilket i sin tur innebär att många konsultfirmor startar men också försvinner. Osäkerhet om konsultfirmors fortlevnad bidrar alltså till osäkerheten på marknaden som helhet (Armbrüster, 2006; Clark, 1995). Det kan också vara svårt att urskilja vad som är respektive firmas särskilda kompetenser samt vilka tjänster ett visst projekt egentligen består av; vilket kompliceras ytterligare av att olika tjänster har en tendens att överlappa varandra inom projekt. Ett vanligt gränsdragningsproblem är mellan vad som är strategikonsulting och vad som är en "enklare" och mer standardiserad tjänst, som exempelvis vissa IT-tjänster. Vidare är regleringen minimal vilket bidrar till de låga inträdesbarriärerna. Flera faktorer bidrar alltså till svårigheten att kvalitetsbedöma konsulttjänsten, vilket ur ett kundperspektiv leder till en stor upplevd osäkerhet i valet av konsult (Armbrüster, 2006).

Konsulttjänsten beskrivs ofta som "intangible" till sin natur då den produceras i interaktion mellan kund och konsult (Armbrüster, 2006; Edvardsson, 1991). Det är omöjligt att bedöma en konsulttjänsts kvalitet innan den är utförd, och det kan även vara svårt att bedöma denna efter avslutat uppdrag. I många konsultprojekt arbetar konsulterna tätt ihop med personer från det inköpande företaget, och det kan vara väldigt svårt att i efterhand avgöra vem som producerade vad. Vidare är det ofta också svårt eller omöjligt att utvärdera, mäta och bedöma de verkliga effekterna av konsultinsatsen. I de fall där det är möjligt (exempelvis då syftet är

kostnadsbesparingar) är det ofta ändå väldigt svårt att exakt isolera effekten (Clark, 1995; Soriano, 2001).

Givet denna osäkerhet vid val av konsult, fortsätter företag världen över i en allt större utsträckning att anlita extern hjälp. Marknaden har expanderat explosionsartat de senaste åren och fortsätter att öka (Armbrüster, 2006). Detta talar för att det måste finnas mekanismer som överbrygger denna osäkerhet och möjliggör för kunderna att ta beslut som de kan känna sig bekväma med.

Både Armbrüster (2006) och Clark (1995) har formulerat modeller som visar hur den upplevda osäkerheten vid inköp och hantering av konsulter kan minskas. I båda modellerna är relationer, mellan kunder och konsulter, men också mellan kunder i samma nätverk, den viktigaste faktorn för att reducera osäkerheten.

3.1.2.1 Osäkerhetsreducerande marknadsmekanismer

Armbrüster (2006) identifierar tre marknadsmekanismer som fungerar som osäkerhetsreducerare i konsult-kund interaktionen: 1) Public reputation, 2) Experience based trust och 3) Networked reputation. *Public reputation* handlar om den allmänt spridda uppfattning eller rykte som finns om en konsultfirma. Informationen som detta rykte ger är samma för alla och opersonlig i den mån att den inte bygger på egna erfarenheter. Därför fungerar denna mekanism dåligt som osäkerhetsreducerare betraktat. *Experience-based trust* har däremot uppstått på grund av tidigare personliga och positiva erfarenheter mellan kund och konsult. Dessa tidigare upplevelser skapar positiva förväntningar om framtiden, och får betydelse för vilket konsultföretag man väljer nästa gång. Förtroendet som skapas stabiliserar interaktionen, och leder till att mening, kontroll och solidaritet vävs in i relationen. Organisationer tenderar att vända sig till parter med vilka de har denna typ av relation så ofta som möjligt – och särskilt under osäkra förhållanden. *Networked reputation* kombinerar public reputation och experience-based trust genom att det handlar om en konsultfirmas rykte, men inom en begränsad sfär av kundföretag; ett nätverk. Networked reputation är ett resultat av

upprepade rekommendationer och "word-of-mouth" mellan aktörer i nätverket som litar på varandra. Genom denna mekanism får firmans rykte en identifierbar källa, och även om man inte har någon personlig erfarenhet av firman upplevs ryktet om andras erfarenheter som mer tillförlitligt. Man överkommer även det problem som uppstår då urvalet sker genom experience-based trust eftersom den pool av konsultföretag man väljer ifrån blir större. Denna mekanism ger en bra trade-off mellan antal leverantörer att välja mellan och upplevd säkerhet i valet av konsult.

3.1.2.2 *Impression management som osäkerhetsreducerare*

En annan viktig relationsbaserad mekanism för att överbrygga osäkerhet beskrivs som "impression management". Medan Armbrüsters (2006) osäkerhetsreducerande marknadsmekanismer fokuserar på hur kunderna försöker minimera den upplevda osäkerheten utgår Clarks (1995) modell från konsulternas beteende. Impression management handlar om det sätt på vilket konsulterna får kunderna att välja just deras firma som leverantör och hur de under arbetets gång övertygar kunderna om tjänstens värde och kvalitet. Genom att göra detta på ett framgångsrikt sätt, upplever kunderna mindre osäkerhet vilket underlättar processen.

Rykte är den enskilt viktigaste faktorn vid val av konsult (Clark, 1995) och handlar om hur man, baserat på uppfattning om tidigare prestationer, uppfattar tjänstens kvalitet. Denna bild av tjänstens kvalitet skapas i allra högsta grad i interaktion med konsulterna, och deras förmåga till impression management spelar därmed en avgörande roll för hur man uppfattar tjänstens kvalitet. Ryktet kan därmed ses som en social konstruktion .

Clark (1995) menar att en förutsättning för framgångsrik impression management är just konsulttjänstens natur som kvalitetsmässigt svårbestämbar . Fram tills att projektet är avslutat är kvaliteten i princip omöjligt att avgöra, vilket leder till att kundernas uppfattning om leveransen ges genom interaktionen med konsulten/erna under själva projektets gång. Denna situation ger stort utrymme för konsulterna att

under arbetets och interaktionens gång fortlöpande konstruera och rekonstruera en gynnsam bild av den producerade tjänsten.

3.2 Logiken bakom professionaliseringen

Logiken bakom professionaliseringen av inköp av konsulttjänster handlar om en önskan från kundernas sida att minska inslaget av relationsbaserat inköp och få in mer "rationalitet" i processen. Ambitionen är bland annat att få ner kostnaderna och öka sannolikheten att man får den leverantör som är mest lämplig snarare än den man har bäst relation med (Mohe, 2005). Försök till mer formaliserade och strukturerade inköpsprocesser kan alltså ses som en önskan att öka inslaget av mer rationellt och transaktionsbaserat beteende vid inköp av konsulttjänster.

Transaktionsbaserat inköp kännetecknas av att man beaktar många leverantörsalternativ, att varje affär är "ny" i den mån att nya uppdrag inte skall fås på gamla meriter, samt att man håller relationen till leverantörerna på armlängds avstånd (Axelsson och Wynstra 2002). På detta vis undkommer man så kallad over-embeddedness (Armbrüster 2006), vilket innebär en risk att endast överväga de leverantörer man redan har en relation till och att kompromissa med kvaliteten till förmån för upprätthållande av relationer.

Transaktionsbaserat inköp fokuserar vidare på effektivitet och pris och beskrivs ofta passande för inköp av tydlig definierbara och jämförbara produkter (Axelsson och Wynstra, 2002).

Bakgrunden till professionaliseringen av inköp av konsulttjänster går att spåra till rörelser i dagens samhälle. Rationalitet och mätbarhet hyllas som eftersträfvansvärt och positivt, och i linje med detta är regler och standarder en växande trend. Denna rörelse är så pass omfattande att det talas om en "regelexplosion" (se exempelvis Ahrne och Brunsson, 2004; Fernler och Svedberg-Nilsson, 2005).

Sedan i början av 1980-talet har kraven på insyn, mätbarhet och formell granskning ökat lavinartat. Finansiell bevakning och revision är inte längre tillräckligt, utan insyn krävs i alla delar av organisationens verksamhet. Att

vi idag massproducerar och konsumerar miljörapporter, CSR-rapporter, kvalitetsrapporter och så vidare samt det faktum att fler och fler övervakande organ införs i samhället har kallats att vi går in i ett "audit society" (Power, 1997). Försöken till reglering och formalisering av inköp av konsulttjänster kan ses som en naturlig följd av denna utveckling.

Utifrån resonemanget om "audit society" skulle man kunna förstå en professionaliseringstrend som en institutionell påverkan (Meyer och Rowan, 1977). Den institutionella påverkan handlar i detta fall dels om den allmänna tron på det rationella som det överordnade och mest effektiva sättet att organisera sig på men också om att det kan finnas ett tryck att göra så som andra gör för att betraktas som en modern och legitim organisation. En mer transaktionsbaserad ansats i inköpet anses mer rationellt än en relationsbaserad sådan varför man kan anta att detta institutionella tryck kan vara en förklaring till varför kundorganisationerna vill formalisera sina processer och strukturer för inköp och hantering av konsulter.

3.3 Motverkande krafter?

Ur kundernas perspektiv är alltså rationalitetsargumentet ofta svaret på varför man vill formalisera sina inköpsprocesser. Inköp av konsulttjänster kan ha stor strategisk betydelse och är också en betydande kostnadspost (Mitchell, 1994; Day och Barksdale, 1994), vilket i sig gör att man anser det finnas starka skäl att se över och formalisera inköpet av dessa tjänster. Som Armbrüster (2006) pekar på kan dock relationsbaserat inköp i själva verket vara det mest rationella. Det kostar att undersöka nya leverantörer och man förlorar även de extra incitament en leverantör i en nära konsult-kundrelation upplever, vilket är en väldigt viktig aspekt när resultatet av tjänsten är svårsmätbar. Det finns alltså en risk att kostnaderna förknippade med ett transaktionsbaserat inköp faktiskt är högre jämfört med ett relationsbaserat inköp vad gäller den här typen av komplexa tjänster. Idén med denna alternativa rationalitet är dock inte spridd i praktiken, vilket märks i logiken bakom professionaliseringen. Som nämnt

i föregående avsnitt blir man mer formell i sin inköpsprocess på grund av en tro på att det är mer rationellt och kostnadseffektivt.

Organisationer utsätts alltså för krav från många olika håll. Ett sätt att hantera detta är att särkoppla den formella och den informella strukturen. Genom att för omvärlden visa upp en formell struktur som är i linje med de institutionella kraven skapar man legitimitet. Samtidigt kan man i praktiken fortsätta att agera motsatt dessa normer. Särkoppling blir på detta sätt en absolut nödvändighet för att balansera kraven på effektivitet och legitimitet, och därmed en förutsättning för överlevnad (Brunsson, 1997; Meyer och Rowan, 1977). Denna mekanism är kopplad till social konstruktion genom att man genom att särkoppla reproducerar antaganden om hur en effektiv organisation ser ut.

Utifrån det teoretiska ramverket kan man alltså förstå att det finns en viss motsättning mellan det traditionellt relationsbaserade konsult-kundförhållandet och det institutionella trycket mot rationalitet och professionalisering. Detta är en aspekt som inte bara kunderna måste hantera. Även konsulterna måste förhålla sig till denna motsättning i takt med att kunderna förändrar sig.

Ett sätt att reagera på institutionellt tryck är enligt Oliver (1991) att helt enkelt anpassa sig. Detta kan göras mer eller mindre medvetet, men handlar om att man genom att inkorporera den institutionella normen i det egna agerandet bli isomorf, eller likformig, med denna (Meyer och Rowan 1977).

Det finns även andra, mer undflyende, strategier för att hantera institutionell förändring. Enligt Oliver (1991) finns det fyra generella sådana att tillgå - att kompromissa, undvika, utmana eller manipulera. Även Alexius (2007) har studerat undvikande beteenden. Hennes avhandling "Regelmotståndarna – Om konsten att undkomma regler" (2007) behandlar hur försök till reglering av den svenska konsultmarknaden sett ut och vad dessa fått för effekter. Reglering kan bland annat bestå i etablering av standarder och kvalitetssäkringssystem men också av den typ av mer formella strukturer och processer för inköp

och hantering av konsulttjänster som undersöks i denna uppsats. Konsultfältet kännetecknas generellt av en väldigt skeptisk attityd till regler vilket tar sig uttryck i att det finns en mängd väletablerade informella alternativ till regelföljande och flertalet regleringsförsök har också varit misslyckade. I sin ambition att svara på frågan varför regleringsförsöken på den svenska konsultmarknaden misslyckas finner Alexius att konsulter är skickliga regelmotståndare.

Med inspiration från bland annat Oliver (1991) presenterar Alexius (2007) fem generella strategier för att undkomma regler; 1) byta regulativ omgivning, 2) påverka regelsättarens beslut, 3) bli regelsättare, 4) ge sken av regelföljande och 5) ignorera eller trotsa regler.

Förutom de ovan nämnda sätten att undfly regler fann Alexius (2007) även ytterligare ett slags undflyende beteende som hon ansåg vara det mest avgörande för konsulternas regelmotstånd. Det handlade om hur konsulttjänsten konstrueras som vag och unik – genom att såväl konsulterna som individer, samt firman som helhet, framställs som diffus och svårgreppbar. Slutligen menar Alexius att konsulterna konstruerar sin tjänst som föränderlig, vilket möjliggör att hela tiden kunna förflytta sig utom regleringens räckvidd. Såväl den upplevda vagheten som unikheten och föränderligheten uppnås genom att man ständigt framhäver tjänsten som komplex och skräddarsydd för den specifika kunden.

Detta resonemang bygger på en socialkonstruktionistisk ansats, som vilar på ett antagande om att verkligheten inte existerar oberoende av det mänskliga medvetandet. Snarare skapas och återskapas ständigt det vi upplever vara verkligheten genom interaktioner och samhället blir på detta sätt subjektivt och objektivt på samma gång (Berger och Luckmann, 1966). Konstruktionen sker i ett socialt samspel; genom diskussioner, förhandlingar och samtal mellan personer. Genom interaktionen mellan kunder och konsulter skapas och reproduceras ständigt antaganden om varandra och om tjänsten (Berger och Luckman 1966, Sandberg 1999).

För att slutligen utreda förutsättningarna för ett aktivt undflyende från regler kan man se en möjlig regelcykel med olika faser där både förekomst av regler och därmed behov av regelmotstånd skiftar (Alexius 2007).

- I den första fasen råder en informell ordning där nätverk, individer, gemensamma normer och personliga förtroenden spelar stor roll. Eftersom denna informalitet är för-givet-tagen finns inga regler och inget behov av regelmotstånd.
- I nästa fas finns det både formell och informell organisering. När regler dyker upp betraktas det som problematiskt och för att förhindra dessa att etableras till mer beständiga strukturer syns ett undflyende regelmotstånd genom bland annat ignorering och identitetskonstruktion.
- Om regelförespråkarna lyckas etablera regler som lösningar i stället för som problem inträder fas tre. Regler efterfrågas i allt större utsträckning och antal medlemmar i regelsättande organ ökar. Så småningom framträder en regelmarknad med flera olika och konkurrerande regelsättare. Dock finns det fortfarande möjlighet att undfly regler genom de fem mekanismerna beskrivna tidigare, det vill säga genom att byta regulativ omgivning, påverka regelsättares beslut, själv bli regelsättare, ge sken av regelföljande eller ignorera/trotsa regler.
- I den följande och sista fasen hörs åter röster som menar att regler är ett problem. Man tycker att reglerna blivit för många och strukturerna för fasta. Den enda utvägen för regelmotståndare i detta skede är att skapa en organisation som kan utfärda hierarkiskt överordnade regler för att begränsa antalet andra regler.

Givet hur den allmänna regleringen på den svenska konsultmarknaden ser ut idag, finner Alexius (2007) att man befinner sig i den andra regelcykelfasen.

4 Empiri

4.1 Enkätresultat

Nedan presenteras de resultat från enkäten som vi anser relevanta för vårt undersökningsområde. Ett litet antal frågor är framåtblickande i den mån att de handlar om planerade åtgärder i kundorganisationerna, men de flesta ger endast en ögonblicksbild av konsultanvändandet och utbredningen av de olika mekanismerna för professionalisering.

4.1.1 Allmänna frågor

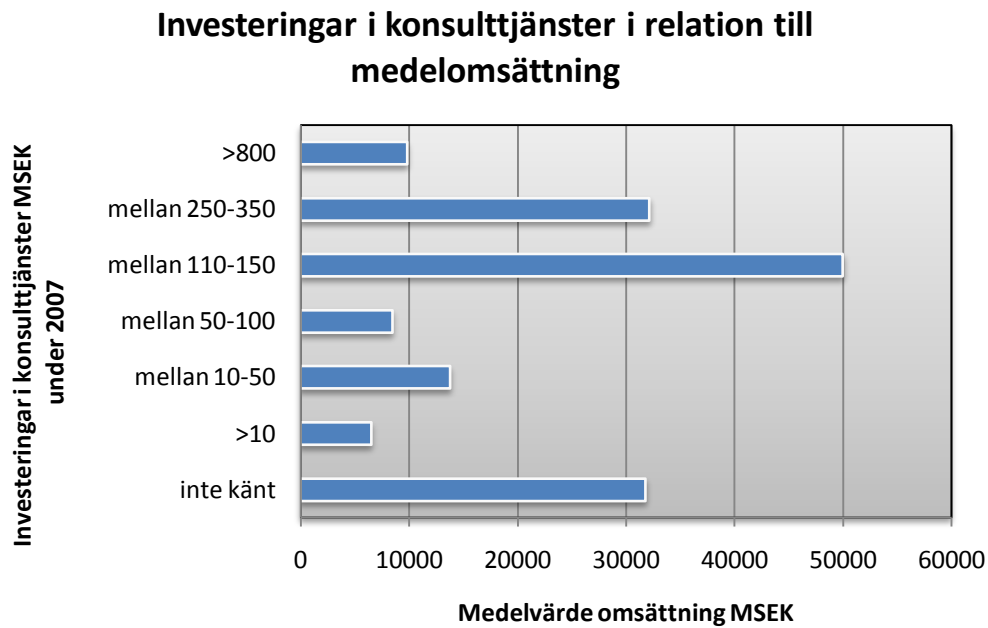
Som bakgrund redovisas inledningsvis svaren på ett antal allmänna frågor.

På frågan hur mycket konsulttjänster organisationen investerade i under föregående år fick vi 79 svar vilka presenteras nedan.

Hur mycket investerade din organisation (utan dotterbolag) i managementkonsulttjänster under 2007?	
<10 Milj. Skr	32,9%
mellan 10 och 50 Milj. Skr	32,9%
mellan 51 och 100 Milj. Skr	6,3%
mellan 101 och 150 Milj. Skr	2,5%
mellan 151 och 250 Milj. Skr	0,0%
mellan 251 och 350 Milj. Skr	2,5%
mellan 351 och 450 Milj. Skr	0,0%
mellan 451 och 600 Milj. Skr	1,3%
mellan 601 och 800 Milj. Skr	0,0%
>800 Milj. Skr	1,3%
Organisationens investeringar i managementkonsulter är inte kända	20,3%

Tabell III: Respondenternas investeringar i konsulttjänster 2007 (Källa: enkätsvar)

En större andel av våra respondenter återfinns alltså i de nedre intervallen vad gäller storleken på investeringar i konsulttjänster. Vi ser även att cirka 20 procent av respondenterna uppgav att organisationens investeringar i konsulttjänster inte var kända. Man kan även sätta dessa konsultinvesteringar i relation till organisationernas omsättning:

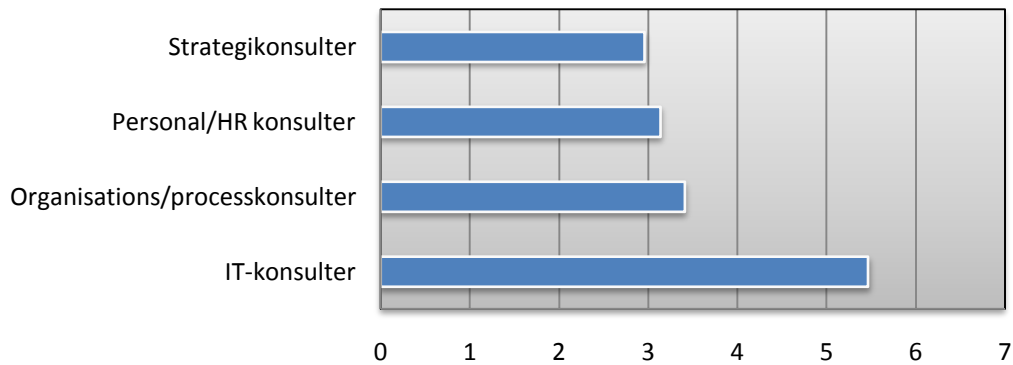


Figur II: Investeringar i konsulttjänster i relation till medelomsättning (Källa: enkätsvar)

Inledningsvis bör poängteras att endast en respondent fanns i den kategori som investerade över 800 miljoner kronor, vilket innebär att detta "medelvärde" alltså endast består av denna organisations omsättning. Bortsett från denna observation syns att de större (med avseende på omsättning) organisationerna verkar hamna i de högre intervallen av investeringar i konsulttjänster. Som tidigare nämnt är det i många organisationer okänt hur mycket som spenderas på konsulttjänster, vilket också syns i denna graf. Utifrån den relativt höga medelomsättningen för de företag där investeringar i konsulttjänster är okända är det intressant att notera att det alltså inte bara är de minsta kundorganisationerna som saknar uppgifter om utgifter för konsulttjänster.

Nedan presenteras frågor kring vad våra respondenter använder för sorts konsulter, både med avseende på inriktning och storlek.

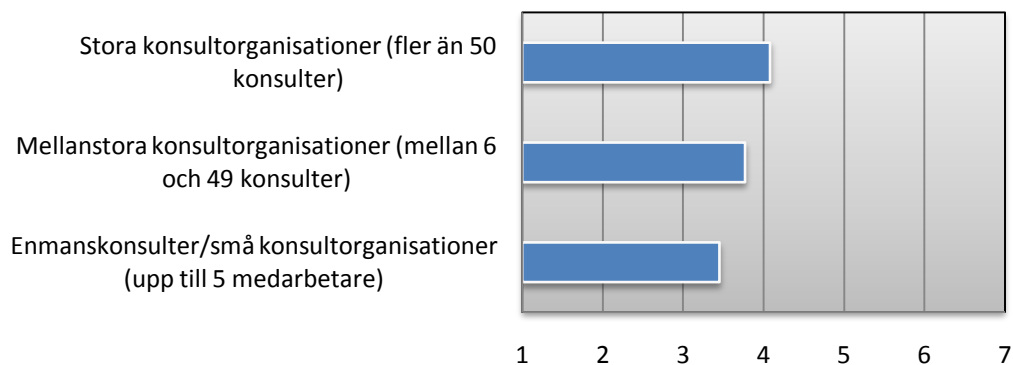
**Hur ofta använder din organisation följande
konsulttjänster?
(Medelvärde på 7-gradig skala)**



Figur III: Konsultanvändning med avseende på typ av konsult (Källa: enkätsvar)

IT-konsulttjänster står alltså ut som mer frekventa inköp medan strategikonsulter uppges vara den typ av konsulter man använder mest sällan.

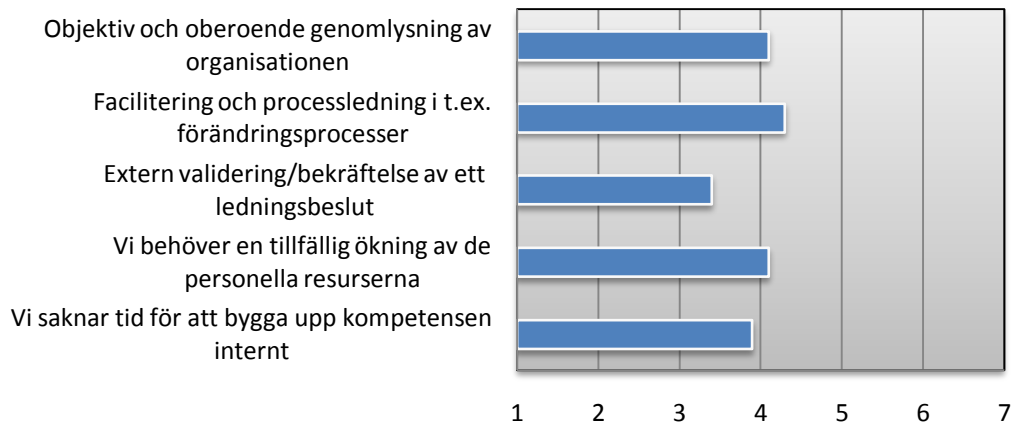
**Hur ofta använder din organisation följande typer av
konsultorganisationer?
(Medelvärde på 7-gradig skala)**



Figur IV: Konsultanvändning med avseende på konsultföretags storlek (Källa: enkätsvar)

Några uppseendeväckande skillnader syns alltså inte vad gäller storleken på de konsultorganisationer som anlitas, men det finns en mindre övervikt mot att anlita större konsultfirmor. Följande fråga behandlar olika skäl till att anlita konsulter:

**Av vilka anledningar anlitar ni
managementkonsulter?
(Medelvärde på 7-gradig skala)**

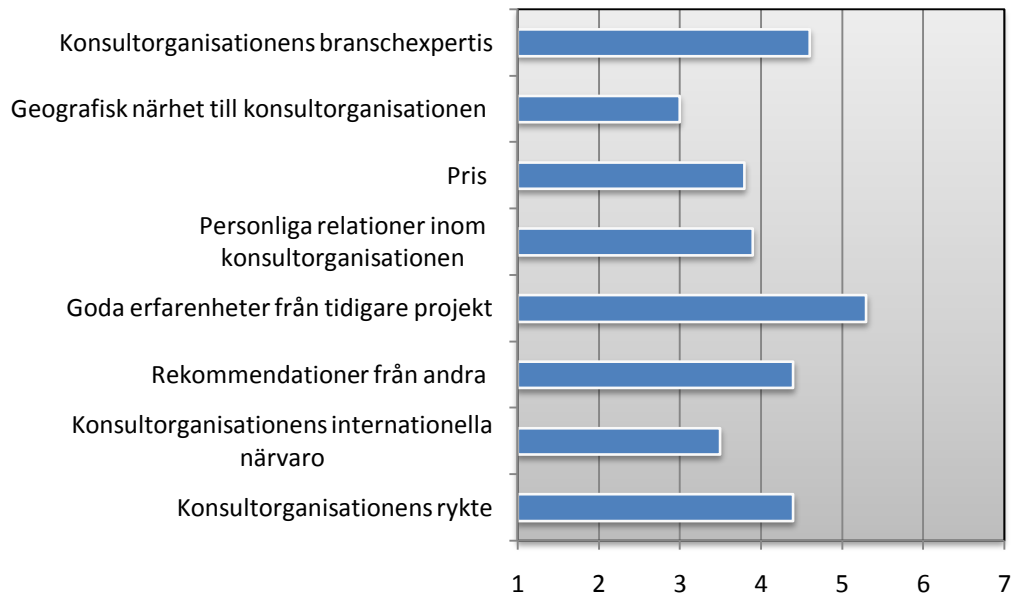


Figur V: Anledningar till konsultanvändning (Källa: enkätsvar)

Konsulter används alltså av många olika anledningar, av vilka ingen utmärker sig särskilt. Högst medelvärde har dock "facilitering och processledning i t.ex. förändringsprocesser".

Vidare är det intressant att titta på vilka grunder respondentorganisationerna beslutar sig att anlita en viss konsult:

**På vilka grunder beslutar sig din organisation för att
anlita en viss konsult?
(Medelvärde på 7-gradig skala)**



Figur VI: Grunder till att anlita en viss konsult (Källa: enkätsvar)

Högst värderat i valet av leverantör är alltså "goda erfarenheter från tidigare projekt" följt av "konsultorganisationens branschexpertis", "rekommendationer från andra" och "konsultorganisationens rykte".

Nedan presenteras agendan för framtiden och huruvida kundorganisationerna aktivt planerar att försöka förändra någon aspekt i relationen till de konsulter man anlitar.

**Finns det några förändringsambitioner i
organisationen när det gäller relationen till
managementkonsulter?
(Medelvärde på 7-gradig skala)**



Figur VII: Förändringsambitioner (Källa: enkätsvar)

Förändringsambitionerna syns alltså främst i att man önskar använda konsulttjänster mer effektivt samt öka transparensen och kunskapsöverföringen. Att sänka kostnader och öka förhandlingsposition i relation till konsulterna ser däremot något mer sekundärt ut.

4.1.2 Frågor angående professionalisering

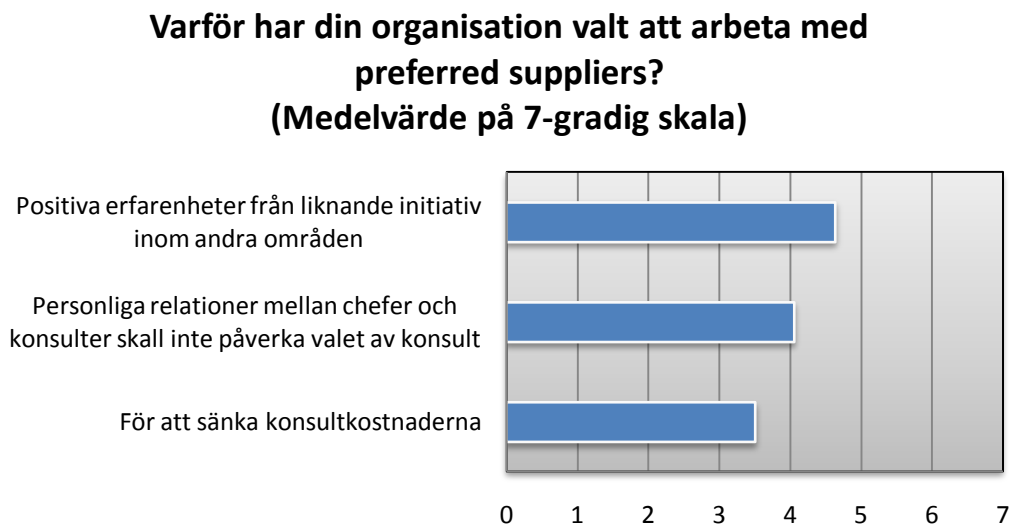
Nedan presenteras resultaten på de frågor som var direkt riktade mot de mekanismer och strukturer för professionalisering som tidigare beskrivits i metodkapitlet; användningen av preferred suppliers, central upphandlande enhet samt användning av riktlinjer, prislistor och allmänna kriterier vad gäller inköpet av konsulttjänster.

Angående preferred suppliers svarade totalt 83 av respondenterna enligt nedan:

Har din organisation några preferred suppliers på managementkonsultområdet?	
Ja	39,8%
Nej	54,2%
I framtiden (planerat)	6,0%

Tabell IV: Användning av preferred suppliers (Källa: enkätsvar)

Det är alltså nästan 40 procent av respondenterna som använder sig av preferred suppliers idag, medan 6 procent planerar att implementera detta i framtiden. I enkäten frågades även om anledningarna till man valt att arbeta med preferred suppliers på konsultområdet. På denna fråga gavs följande svar:



Figur VIII: Anledningar till preferred suppliers (Källa: enkätsvar)

Trots att det inte är några stora skillnader mellan de olika alternativen kan man dock se att kostnadsaspekten inte verkar vara den mest centrala. Istället är det positiva erfarenheter från andra inköpsområden där man arbetat med preferred suppliers som man nu försökt dra nytta av även vad gäller konsultinköp. Man kan även se att ambitionen att minska betydelsen av personliga relationer i inköpsprocessen är en i större grad bakomliggande orsak till att arbeta med preferred suppliers än kostnadsaspekten.

Den andra mekanismen för professionalisering som enkäten utredde handlar om centralisering av inköp och/eller hantering av konsulttjänster. Vad gäller begreppet centralisering menar man här en särskild central enhet, ofta under inköpsavdelningen, som har ett övergripande ansvar för organisationens konsultinköp. Begreppet decentralisering syftar till när enskilda chefer/personer själva tar beslut som har med inköp av konsulter att göra. Enkäten utredde grad av centralisering – decentralisering inom flera aspekter och respondenterna svarade enligt nedan:

Var i organisationen ligger ansvaret för följande aspekter av arbetet med managementkonsulter?

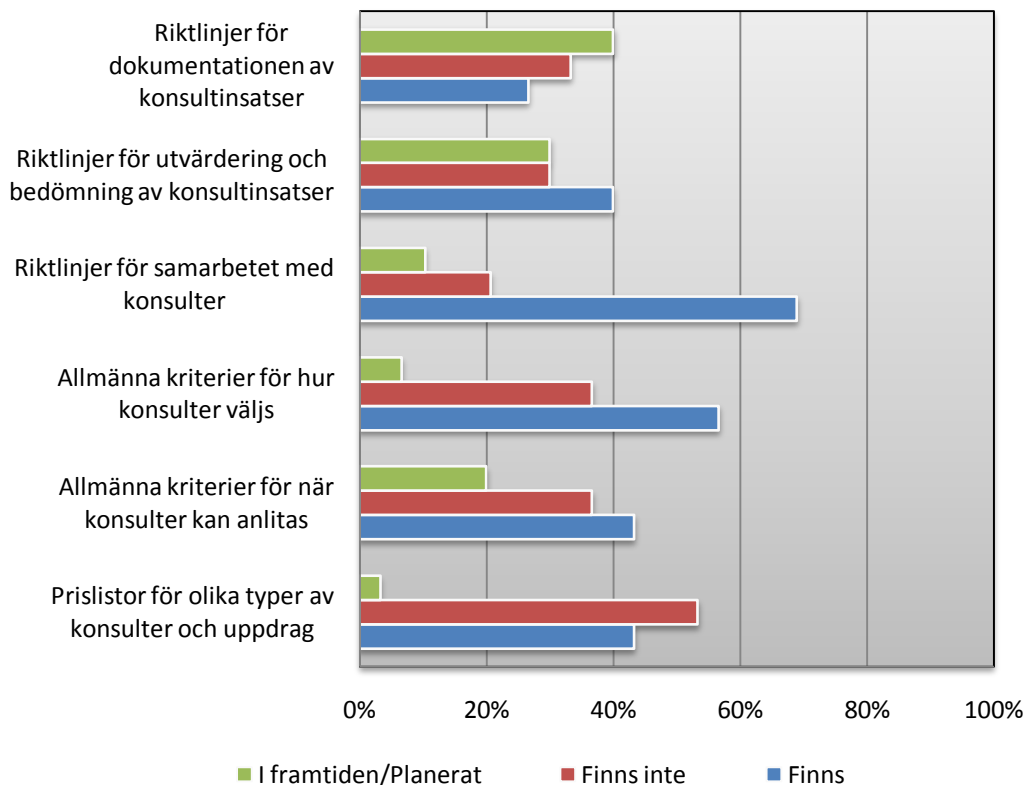
	Centraliserat	Decentraliserat
Tydlig definition av konsultuppdraget	33,3%	66,6%
Urval av lämplig leverantör	49,3%	50,7%
Kontraktsförhandlingar	69,6%	30,4%
Ledning av konsultprojektet	29,0%	71,0%
Utvärdering av konsulternas arbete	31,9%	68,1%
Dokumentation av projektets resultat	21,7%	78,3%
Involvering av organisationens egna medarbetare i projektet	17,4%	82,6%
Organisationsövergripande samordning av pågående konsultinsatser	68,1%	30,9%

Tabell V: Grad av centralisering-decentralisering (Källa: enkätsvar)

Skillnad i grad av centralisering syns mellan de olika aspekterna. Tre aspekter stog ut som mest centraliserade; ”kontraktsförhandlingar”, ”organisationsövergripande samordning av pågående konsultinsatser” och ”urval av lämplig leverantör”.

Slutligen vill vi i relation till första delen av vår frågeställning presentera hur respondenterna svarade angående olika åtgärder så som riktlinjer, prislistor och allmänna kriterier med avseende på konsultanvändning och inköp:

Vilka av följande åtgärder har implementerats/planeras i din organisation?



Figur IX: Riktlinjer, prislistor och allmänna kriterier för konsultanvändande (Källa: enkätsvar)

Olika formaliserande åtgärder finns alltså representerade i mellan 27-69 procent av respondentorganisationerna. Framför allt står "riktlinjer för samarbetet med konsulter" och "allmänna kriterier för hur konsulter väljs" ut som mest utbredda. Vidare ser vi att åtgärder så som "riktlinjer för dokumentationen av konsultinsatser" samt "riktlinjer för utvärdering och bedömning av konsultinsatser" finns på agendan för framtiden för många av organisationerna.

För att sammanfatta resultaten från enkäten i relation till vår frågeställning kan man se att cirka 40 procent av respondenterna använder sig av preferred suppliers idag, medan 6 procent planerar att implementera detta i framtiden. Tre aspekter stog ut som mest centraliserade i kundföretagen; ”kontraktsförhandlingar”, ”organisationsövergripande samordning av pågående konsultinsatser” och ”urval av lämplig leverantör” vilka alla kan relateras till just inköp av konsulttjänster. Slutligen ser vi att alltså att olika formaliserande åtgärder finns representerade i 27-69 procent av respondentorganisationerna och att ”riktlinjer för samarbetet med konsulter” och ”allmänna kriterier för hur konsulter väljs” är mest utbredda.

Med dessa valda delar av enkätresultaten hoppas vi ha gett en bra översikt över våra respondenter, deras motiv och urvalskriterier vid val av konsult samt i vilken utsträckning man har infört mekanismer för professionalisering.

4.2 Intervjuresultat

Efter att ha utfört 14 intervjuer kunde två grupper tidigt noteras; de som sett och ser en professionalisering hos sina kunder (majoriteten) och de som inte noterar någon förändring i interaktionen med sina kunder (avvikarna). Vi kommer i följande empiribeskrivning presentera deras svar och resonemang separat. Empirin för de båda grupperna följer samma tematik som vårt teoriavsnitt. Inledningsvis presenteras hur intervjuobjekten resonerar kring relationer och relationsbaserat inköp/försäljning, vilket följs av deras tankar vad gäller professionaliseringen. Avslutningsvis går vi igenom om och hur de upplever sig påverkade av professionaliseringen, och hur de i så fall hanterar denna.

4.2.1 Majoriteten

Denna grupp bestod av de 11 intervjuobjekt som ser en professionalisering i interaktionen med sina kunder. Alla representanter från segmenten SME samt Big Five finns representerade i denna grupp. Även två av tre firmor från Large-Local segmentet placerar sig här. För att illustrera vad detta är för firmor presenteras här kort hur de själva beskrivit sitt tjänsteutbud. Vad gäller firmorna i Big Five segmentet är två slags firmor representerade. Gemensamt för dem är att IT-konsulting eller revision är den egentliga huvudverksamheten men man har även en managementkonsultverksamhet. Enligt intervjuobjekten i detta segment får man mycket kunder till managementkonsultverksamheten via denna huvudverksamhet. Tjänsterna handlar till stor del om implementeringsprojekt eller förändringsprojekt. Detta stöds av Bäcklund (2005) som visar att Big Five skiljer sig från de andra segmenten genom att de inte har ett klart fokus på strategitjänster utan en bredare tjänsteportfölj. I Large Local samt SME-segmentet fick vi ganska liknande beskrivningar av tjänsteportföljen som framför allt består av förändringsledning och organisationsfrågor men även en del strategirådgivning. En konsultfirma med fokus på kommunikationsfrågor fanns även med i Large Local-segmentet, samt en firma som i likhet med vissa Big Five-firmor hade en parallell IT-verksamhet. Trots detta fokus

menade båda att de ofta ändå konkurrerar om samma uppdrag som mer renodlade managementkonsulter. Det enda segment av konsultfirmor som inte finns representerade i majoritetsgruppen är Classical American-segementet.

4.2.1.1 Relationer

Samtidigt som intervjuobjekten i majoritetsgruppen är samstämmiga i att det sker en professionalisering har alla också framhållit hur viktiga relationer fortfarande är.

”Jag är rätt övertygad om att det här handlar om relationer, till syvende och sist måste jag förstå dina behov” (COO, SME-firma)

I många av intervjuerna har det framkommit att konsulterna upplever att även i kundföretag med implementerade formella processer och strukturer finns det många relationsbaserade flöden utanför dessa. En av konsulterna beskriver att det främst är de stora organisationerna som man upplever professionaliseras, men:

”Det är skillnad mellan relativa och absoluta tal. De stora organisationerna står också för mycket av det relationsbaserade införsäljningsarbetet, omsättningsmässigt.” (Affärsområdeschef, Big Five-firma)

I dessa stora organisationer implementeras alltså olika mekanismer för formalisering av inköp av konsulttjänster som åsidosätts eller frångås i stor utsträckning och därför inte får fullt genomslag.

Värt att notera är också att konsulterna ser ett slags skala med mer standardiserbara tjänster som exempelvis implementering av ett affärssystem i ena änden, och mer strategiska frågor i den andra. Detta är en skala som man ser såväl inom som mellan firmor. Flera av konsulterna betonar att ju mer strategiska tjänster, desto viktigare är relationerna och desto mindre professionalitet finns det i inköpsprocessen.

4.2.1.2 Professionalisering

Responsen på frågan huruvida man ser professionalisering ske var i princip samstämmig i majoritetsgruppen som menade att professionalisering sker och har skett sedan ett tag tillbaka.

”Bara de 8-10 senaste åren kan man se en skillnad. Jag upplever det mer professionellt nu än om jag går tillbaka 15 år...om jag ser tillbaka lite upplever jag att det då var mer av en pionjärbransch, folk hade mer kontakter och alla var lite mer jämnåriga och så vidare.” (Vice VD, Big Five)

Trots att relationer fortfarande är viktiga har deras roll utmanats och betydelsen tycks ha minskat över tid. Vissa beskriver det som att relationer fortfarande är viktiga men att det idag har adderats en formell process utanpå relationerna. En VD för en av SME-firmorna talar om att det sker en ”tillnyktring” inom branschen som helhet där konsultinköp tidigare varit ett ”ledningens privilegium” och att kunderna nu i ökad utsträckning ser över sina val av och kostnader i samband med konsultinköp. Många nämnde också att kunderna idag har större erfarenhet av konsulter. Detta tillsammans med det faktum att många personer i ledande positioner är före detta konsulter leder till att kunderna generellt ställer mer professionella krav.

Merparten av våra intervjuobjekt pekade också på att det främst är de större kundorganisationerna som professionaliseras. Dessa har ofta en mer formaliserad inköpsprocess och generellt fler centrala och övergripande strukturer vilket nu börjar påverka även inköp av konsulter. De mindre kundföretagen beskrivs fortfarande som relativt omogna inköpare av konsulttjänster.

*”Små och medelstora tänker inte ens i de här banorna”
(Affärsområdeschef, Large Local-firma)*

Hur konsulterna upplever professionaliseringen är ganska olika från fall till fall och det fanns både positiva och negativa förhållningssätt till denna utveckling. Det kan dock vara intressant att notera ett antal

gemensamheter som vi tyckte oss kunna urskilja i fråga hur majoriteten upplever professionaliseringen.

- Kunderna vet mer vad de vill ha.⁴
- Prispress ökar i viss mån, särskilt när en central inköpsavdelning blir mer involverad i processen.

En affärsområdeschef från segmentet Big Five summerar mycket av det som många intervjuobjekt diskuterat:

”När man kommer in på det som är mer avtalsstyrkt och ramavtalsstyrkt inom både privat och offentlig sektor så blir det mer en specialiserad inköpsfunktion som är mellanhand. Resultatet blir att man i de specialiserade funktionerna så kanske kravspecifikationen blir tydligare, prispressen blir hårdare men jag skulle tro att förutsättningarna för en bra leverans blir sämre för att man kommer längre från beställaren.” (Affärsområdeschef, Big Five-firma)

En del är vidare uttalat negativa och tycker att professionaliseringen leder till merarbete för båda parter. Man ifrågasätter även om formaliserade processer kan addera något värde och huruvida det egentligen blir någon skillnad för kunderna när de professionaliseras:

”Man kan undra vad det skapar för värde egentligen...du får inte de bästa leverantörerna, oavsett hur bra utvärdering du gör. Du får antingen de billigaste eller de du har bäst relation med.” (COO, SME-firma)

⁴ Att kunderna vet mer vad de vill ha kan diskuteras på flera sätt. Enligt många av våra intervjuobjekt uttrycks detta vara en effekt av att kunderna nu är mer professionella. Ett annat sätt att se på det är att professionaliseringen är en effekt av att kunderna vet mer vad de vill ha. När man vet vad man vill ha är det ju lättare att ta fram processer och strukturer för att uppnå detta. Slutligen kan man också se professionaliseringen och att kunderna vet mer vad de vill ha som två separata men parallella fenomen. I empirin från majoritetsgruppen upplevs de dock som tätt sammanflätade, men det går alltså inte att säga att det finns ett direkt orsakssamband åt det ena eller andra hållet.

En vice VD inom segmentet Big Five uttrycker dock en intressant aspekt som handlar om att konsulter är bra på att hjälpa *andra* att formalisera sig och på detta sätt själva delvis bidragit till professionaliseringen:

”Vi är ju delvis medskyldiga då vi själva gjort massa projekt på inköpsavdelningar och deras processer. Detta handlar inte bara om inköp av konsulter utan alla sorters inköp och indelningar i varugrupper. Men det påverkar även vår bransch och slår oss i nacken på något sätt” (Vice VD, Big Five-firma)

I många av våra intervjuer jämför man och drar paralleller till den offentliga upphandlingsprocessen. Lagen om offentlig upphandling (LOU) är något de flesta talar om som problematisk och som ett exempel på när professionaliseringen är för långt gången.

”På de stora koncernerna är det så och jag tror det är en livsfarlig utveckling, då kommer man för nära upplägget i offentlig upphandling, och då kommer du inte kunna skapa de värden som en bra konsult kan skapa tillsammans med kunden” (COO, SME-firma)

I linje med ovan citat är den allmänna uppfattningen att om professionaliseringen innebär att man kommer bli så formell som i offentlig upphandling är detta negativt. Ett av intervjuobjekten liknar LOU-processerna vid en förhandling i rätten för att illustrera hur formella de är. Flera med honom beskriver också hur man i dessa förfaranden försökt ta bort all form av relationsbyggande.

Att specificera krav på konsulter till den grad som krävs enligt LOU är också något som ifrågasätts:

”Det skall vara så rättvist som möjligt, det blir nästan tramsigt. Man skall ha kört si och så många uppdrag under si och så lång tid, med så många debiterade timmar med de referenserna och den specifikationen med den inriktningen och så vidare och det slutar med att det inte finns någon som uppfyller kraven.” (Affärsområdeschef, Big Five-firma)

4.2.1.2.1 Kunderna vet mer vad de vill ha

En allmän uppfattning bland de flesta av våra intervjuobjekt i denna grupp var att de ansåg att kunderna i allt större utsträckning vet vad de vill ha. Detta tar sig i uttryck både informellt i diskussionerna med kunderna men också i tydligare kravspecifikationer.

”Det blir tydligare vad man skall leverera, det tyckte jag var väldigt diffust tidigare. Begreppen resultat, leverabler och ”delivirables” är mycket mer utbredda nu.” (Vice VD, Big Five-firma)

Samma person reflekterade också över att det gått från att det tidigare var konsulterna som ”styrde” efterfrågan till att kunderna nu allt oftare är de som tar initiativ och från början vet vad de är ute efter. Detta blir extra tydligt då man tittar på de interna systemen som inte riktigt hängt med i denna förändring:

”Om vi går in i vårt eget säljsystem så ska man där ”tagga” (beskriva) affären hur den kommit upp och så vidare. Och inte ska ni tro att upphandling kommer upp som ett alternativ. Hur kan man tänka sig att kunden skulle komma på vad de behöver ...? Tankebanorna präglas mer av att vi skapar all ”demand generation”. Och tittar man på detta mer övergripande kan det ju inte vara rimligt att leverantörerna skall skapa hela marknaden.” (Vice VD, Big Five-firma)

Att kunderna vet mer vad de vill ha upplevs främst positivt från konsulterna i denna grupp. Det blir en större förutsägbarhet och tydlighet i vad konsulterna förväntas leverera och de vet vad de kommer utvärderas på. Vissa menar vidare att det är bra att kunderna har en uppfattning om vad de vill ha ut av konsultinsatsen eftersom det ofta innebär att de även tänker över sin egen insats lite noggrannare. Men att kunderna vet vad de vill ha är inte enbart upplevt som positivt. En affärsområdeschef på en Big Five-firma uttrycker att:

”En specifikation är bra om man är helt rätt men om man är exakt fel är det ju sämre.”

Vissa firmor säger sig vara helt nöjda med att ta avgränsade och färdigformulerade uppdrag medan andra ser det som en klar nackdel att de själva inte får vara med och definiera problemet. Flera av våra intervjuobjekt reflekterar också över att även vid ett färdigdefinierat problem är lösningarna man får in från olika konsultfirmor olika. Detta gör att jämförbarheten blir väldigt liten vilket skapar problem som inte heller formaliserade processer kan lösa.

4.2.1.2.2 Ökad prispress när processerna centraliseras

En aspekt som diskuterats flitigt under våra intervjuer är att det uppstår en viss prispress vid centralisering av inköp av konsulttjänster. Generellt anser man att centrala inköpsavdelningar fokuserar på fel parametrar i bedömningen, och låter pris spela en för stor roll. Många pratar om att prismodellen med tim - eller framförallt dagsarvoden per konsult används från den centrala enheten på fel sätt:

”Problemet med pris är att en konsult kan ha skitdyra dagsarvoden men är snabba och duktiga och projektet landar på 300 000 medan några andra har låga dagarvoden men projektet kostar till slut 3 000 000. Så då är frågan vem är dyr och vem är billig?”
(VD, SME-firma)

Enligt många av våra intervjuade konsulter har en central upphandlande enhet enbart pris som utgångspunkt i utvärderingar och förhandlingar. I ganska nedlåtande ordalag beskriver konsulterna detta fenomen:

”De går på det de själva begriper – dvs. pris” (Säljchef, Large Local-firma)

*”(...) de tittar ju på vad **de** [betonat] kan. Visst kan man behöva centralisera inköp för att pressa kostnader – men det är skillnad på att köpa prylar och tjänster. Och det är skillnad på att köpa tjänster och att köpa **komplexa** [betonat] tjänster.”* (COO, Large Local-firma)

Vidare märks en allmän misstro mot att centralisera inköpet av de egna tjänsterna som grundar sig i att man då kommer längre från den verkliga

beställaren. Många intervjupersoner pekar på att att en inköpsavdelning eller central enhet inte har kunskaper om den operativa verksamheten:

”Ledningen har åtminstone ett helikopterperspektiv och kan vissa delar, men en stabsorganisation har ingen aning, och en inköpsfunktion kan verksamheten ännu mindre”. (COO, Large Local-firma)

”Som konsult hamnar man då hos en person som inte är fullt insatt i själva projektet och som har ett uttalat ansvar att trycka ner själva priset, och det är aldrig roligt”. (Vice VD, Big Five-firma)

I majoritetsgruppen kan man alltså finna klart stöd för att professionalisering sker och att den är relativt utbredd. I takt med professionaliseringen upplever konsulterna att kunderna vet mer vad de vill ha och att prispressen ökar. Både positiva och negativa åsikter och resonemang har framförts apropå professionaliseringen. I följande avsnitt presenteras hur denna grupp hanterar den upplevda professionaliseringen.

4.2.1.3 Majoritetens hantering

Hur påverkas då majoriteten av att i en allt större utsträckning möta inköpsavdelning snarare än enskilda chefer och hur hanteras prispressen som uppstår? I våra intervjuer syns framför allt två strategier för att möta denna utveckling. Den första strategin handlar om att anpassa sig till förändringen. De flesta av våra intervjuobjekt uppger att de själva också måste förändra sig och bli bättre på att hantera centrala enheter och mer professionella kunder.

Att ha en säljorganisation i konsultfirmor är traditionellt sätt mycket ovanligt. I vårt urval hade dock en av firmorna en specifik säljavdelning och som chefen för denna enhet uttryckte det är denna:

”...vårt sätt att svara på den här professionaliseringen” (Säljchef, Large Local-firma)

Detta är dock ett undantag i vår majoritetsgrupp och vanligtvis använder man i stället andra medel för att underlätta samarbetet eller kommunikationen med en central upphandlande enhet.

”Man kan inte undvika inköp utan man måste ta med den i införsäljningsprocessen som ett delsteg. Så man förstår hur de fungerar och vad de utvärderar.” (Partner, Big Five-firma)

Ovan citat visar att man trots vad man tycker om prispressen som uppstår när inköp centraliseras accepterar man denna utveckling och försöker se centrala upphandlande enheter som en naturlig del av konsult-kund relationen.

Vidare har en av de mindre firmorna vi träffat också sedan två år tillbaka anställt en VD, vilket man inte tidigare haft. En av anledningarna till detta var att man upplevde ett behov av någon som kunde ta ansvar för formell kommunikation och förhandling med kunder. På ytterligare en firma inom segmentet Big Five talas det om att man försöker skapa en säljkultur, något som enligt intervjuobjektet saknas i branschen idag. Flera av firmorna i majoritetsgruppen uppvisar dock en ganska aktiv marknadsföring där de i stället för att endast förlita sig på sin nuvarande kundbas aktivt söker nya kunder genom ”cold calls”, arrangemang av seminarier och liknande. Inom denna grupp finns det också en stor medvetenhet om att de själva måste bli bättre på att effektivisera sig genom att återanvända kunskap och liknande för att hålla uppe sina marginaler när prispressen ökar.

”Förr tyckte man att det inte fanns några skalfördelar i consulting. Är man duktig och har lite relationer så kan man göra vilka trollkonster som helst liksom. Nu har man sen ganska länge insett att det finns skalfördelar inom exempelvis research, branschkunskap och liknande.” (Vice VD, Big Five-firma)

Den andra strategin som ett fåtal företag antog var ett mer undflyende beteende. Detta innebär att man inte alltid går den formella vägen via en central upphandlande enhet utan har kontakt och förhandlar direkt med

den berörda chefen som är den "egentliga beställaren" – precis som i traditionell relationsbaserad försäljning. Existerande formella processer och strukturer behöver alltså inte nödvändigtvis betyda att de används.

Ett annat sätt att undvika en central upphandlande enhets prispress är differentiering. Denna aspekt framstår som ett slags motreaktion till den ökade professionaliseringen och kan ses som ett undflyende beteende. En VD på en av SME- firmorna tror att professionaliseringen leder till att konsultfirmorna måste differentiera sig och vara tydliga i sitt specialområde och "spetskompetens".

"Professionalisering driver också specialisering hos leverantörerna, de måste fundera på vad är vi bra på, vad skall vi göra och inte bara forma sig."

Genom denna strategi blir jämförbarheten mellan de olika alternativen mindre och för leverantörerna blir det lättare att motivera högre priser genom att tjänsten består av unik "expertkunskap".

Att enbart justera ner priserna som reaktion på prispressen har inte varit ett alternativ för något av våra intervjuobjekt. I stället justerar man erbjudandet. En vice VD på en av Big Five- firmorna berättar:

"En del stora kunder är för jänkliga vad gäller att trycka på pris nu. Då förhandlar man kanske i stället till sig ett längre kontrakt i utbyte mot att justera sina priser."

En COO på en Large Local-firma menar att:

"I förhandlingar om pris finns det ingen förhandling! Hur hårda i förhandlingarna en kund än är i att pressa priserna så kan jag alltid hävda att det tar längre tid så priset blir detsamma."

Dock skall tilläggas att detta undflyende beteende som reaktion på professionaliseringen är ganska begränsad och mycket mer påtaglig i den grupp av firmor som inte tycker sig påverkade av professionaliseringen, vilket kommer att presenteras i följande avsnitt.

En summering av empirin från majoritetsgruppen ger alltså följande resultat. Den grupp som vi kommit att kalla majoriteten består av de konsultfirmor som upplever sig påverkade av professionaliseringen. Samtidigt framhåller alla hur viktigt det fortfarande är med relationer, och man beskriver också hur man tydligt ser att implementerade formella processer inte nödvändigtvis behöver betyda att de används. Inom majoritetsgruppen förhåller man sig vidare både positiv och negativ till professionaliseringen. Relativt överrens är man dock om att professionaliseringen bland annat består i att kunderna blir bättre på att veta vad de vill ha ut av tjänsten samt att prispressen ökar.

I majoritetsgruppen ser vi två strategier för att hantera professionaliseringen. Den första strategin innebär att man anpassar sig till den förändring som professionalisering innebär, och ser till att man blir bättre på att hantera centrala inköpsenheter och mer professionella kunder. Vissa interna strukturförändringar syns, så som att börja arbeta mer aktivt med en egen säljorganisation och anställning av en VD. Det finns också en stor medvetenhet om att professionaliseringen innebär en nödvändighet att effektivisera sig för att hålla marginalerna uppe i den ökade prispressen. Den andra strategin innebär ett mer undflyende beteende, vilket bland annat tar sig uttryck i att man försöker komma runt inköpsavdelningen i inköpsprocessen och att man differentierar sig. Även om denna undflyende strategi syns i majoritetsgruppen, är det dock tydligt att det är den första strategin av anpassning och acceptans som är den mer dominanta.

4.2.2 Avvikarna

Nedan presenteras de avvikande svaren, det vill säga de svar vi fått från de konsultfirmor som upplever sig opåverkade av professionaliseringen. Dessa avvikande svar härstammar från samtliga tre firmor i Classical American segmentet samt från en Large Local-firma. Classical American-firmorna är till ursprunget amerikanska företag som växt till stora multinationella konsultfirmor. Detta segment har ett väldigt tydligt fokus på strategitjänster, och särskiljer sig genom detta från de andra segmenten på den svenska marknaden (Bäcklund, 2003).

Baserat på att man på denna firma inte heller upplevde en professionalisering hos de egna kunderna, placerades även en Large Local-firma i denna avvikargrupp. Vid en närmare undersökning inser man att detta är föga förvånande. Firman har rötter i Classical American-segmentet genom att den grundades av konsulter som tidigare arbetat inom detta segment. Man har dessutom fokus på strategitjänster och konkurrenter uppgavs vara just Classical American-segmentet. Detta gemensamma ursprung och tjänstefokus bör ha implikationer för kundrelationer och säljprocess, vilket kan förklara deras liknande svar på frågor om professionaliseringen. För enkelhetens skull kommer vi härnäst att kalla denna grupp av konsultfirmor för ”avvikarna”.

4.2.2.1 Relationer

Avvikarna framhåller relationer, tillit och långa personliga förbindelser som den ensamt dominerande processen mellan konsult och kund. Många av avvikarna poängterar att det man säljer inte är en tjänst utan en trygghet vilket förutsätter en lång och djup relation. Här blir det tydligt att det inte bara är det verkliga resultatet som spelar roll för hur nöjd kunden är. Den upplevda tryggheten vid inköpet av konsulttjänsten baseras i så hög grad på relationen att priset spelar en underordnad roll. En VD på en av Classical American-firmorna menade att om en VD har ett problem som håller honom eller henne vaken om nätterna är en konsult som kan hjälpa till att lösa detta problem ovärderlig i monetära termer. Denna aspekt blir allt viktigare idag i takt med att allt större ansvar läggs på enskilda chefer och särskilt VD:ar. Den ökade pressen gör att tilliten till strategiska rådgivare som konsulter blir allt viktigare och man rundar gärna de formella processerna för att få de konsulter man känner förtroende för.

I den här gruppen av konsultfirmor syns ett annat förhållningssätt till hur man organiserar sig och hur man kommunicerar med omvärlden:

”...vi annonserar inte [företagsnamnet], vi är inget varumärke på det sättet. Det är snarare så att vi har ett nätverk, ett rykte, vara känd för att kunna hjälpa till i situationer som uppstår högt upp i ledningen.”(Partner, Classical American-firma)

Detta representerar väl hur våra avvikare förhåller sig till sin omvärld. I jämförelse med firmorna i majoritetsgruppen har avvikarna färre marknadsaktiviteter i form av marknadsföring och kampanjer. En VD för en av Classical American-firma resonerar:

”Man kan fråga sig om denna typ av tjänst köps eller säljs? Jag menar att den köps.”

Detta genomsyrar vidare deras sätt att organisera sig internt. På frågorna som handlade om hur man organiserar sitt säljarbete fick vi väldigt vaga svar som ofta mest handlade om att man bearbetade sina relationer. En VD i denna grupp menade också att:

”Man jobbar ju mest med existerande kundportfölj”

Även om det finns säljmål på partnernivå i dessa firmor är själva ordet sälj inte särskilt vanligt förekommande. I stället används ord som relationsbyggande, bygga partnerskap och liknande. Slutligen kan man också se hur avvikarfirmorna, på ett helt annat sätt än majoritetsgruppen, har ett tydligt fokus på kundorganisationernas ledning och särskilt VD:n. Det handlar om att lösa problem som är högsta ledningens ansvar och alltså se till att VD kan sova igen. Relationerna verkar i denna grupp finnas mer direkt mellan specifika personer och inte mellan konsult och kundorganisation som helhet. Det framkom också i intervjuerna att när VD:ar eller andra höga beslutsfattare byter tjänst följer ofta deras konsultrelationer med till den nya posten.

4.2.2.2 Professionalisering

Avvikarna som grupp ställer sig nekande till att en professionalisering sker hos de egna kunderna. Generellt upplever man inte att kunderna i större utsträckning arbetar med preferred suppliers eller ramavtal, även om alla är eller har varit ramavtalsleverantör eller preferred supplier till åtminstone någon organisation. Vad gäller en ökad inblandning av en central enhet är det ingen av avvikarna som upplever att det skett någon förändring i de egna kundrelationerna. Man upplever alltså inte att man i dag i större utsträckning måste förhandla med inköp snarare än en

linjeförman eller VD. Man ser inte heller att det i någon större utsträckning är formella riktlinjer, prislister eller allmänna kriterier som styr kundernas inköp.

Gemensamt för våra avvikare är dock att man är medveten om att det sker en professionalisering av inköp av konsulttjänster i sin mening, även om man menar att det inte påverkar den egna verkligheten. Visst kan de ibland möta en inköpsavdelning eller förhandla om preferred suppliersavtal men det verkar i denna grupp vara relativt ovanligt förekommande och man ser heller ingen förändring över tid. Den egna förklaringen till detta är att man rör sig på en hög strategisk nivå, och att de erbjudna tjänsterna därför inte går att passa in i ett mer strukturerat inköpsförfarande. En partner på ett av företagen säger:

”De uppköp där inköp är beställaren, det är inte sådan typ av konsulting vi sysslar med” (Partner, Classical American-firma)

Mätbarhet och möjlighet för kunden att specificera problem och förväntningar menar man heller inte är möjligt vad gäller deras typ av tjänster. En VD framhåller:

”Det går inte att specifikera [specificera] leverabler så exakt i denna typ av konsulting” (VD, Classical American-firma)

4.2.2.3 Avvikarnas hantering

Trots att avvikarna alltså inte ser någon förändring är det intressant att observera hur de hanterar situationer där de möter formella processer. Det framgår att man tycker att strukturer för inköp är jobbiga och att de upplevs som något man vill ”komma runt” och helst slippa helt.

För det första handlar det om vilka kunder man väljer att jobba mot. Flera av avvikarna har uttalat sagt att de struntar i att svara på allmänna förfrågningar om preferred suppliers-förbindelser och upphandlingar. En av firmorna hade också gjort ett uttalat val att inte jobba mot offentlig sektor alls. För det andra handlar det om vem i kundorganisationen man ser som sin kund och som man bygger sina relationer med. I våra intervjuer med avvikarna blir det tydligt att de, på ett helt annat sätt än de

andra konsultfirmorna vi intervjuat, ser sig som rådgivare åt den allra högsta ledningen i kundföretagen. Genom att hålla sig högt uppe i hierarkin framgår det att de inte behöver bry sig så mycket om de processer som finns längre ned i organisationen. En av avvikarna menade att de ju mest jobbade mot VD och VD gör ju som han själv vill. Slutligen handlar det också om att i de fall man trots allt möter formella processer försöka komma runt dessa. En partner säger:

*”Blir man utsatt för en formell process går det hela ut på att ändra spelplanen, genom att ta kontakt med **dom** [med betoning], prata med **nån annan** [med betoning], försöka förstå om det finns några speciella kriterier. Kunna kringgå den här formella processen som köparen är så stolt över. Det handlar ju bara om det och då lyckas man ofta.”*

En annan VD inom avvikargruppen apropå när man möter en formell process:

”Där får man ju spela spelet så att säga, men det handlar ju där om att i så stor utsträckning som möjligt göra det till en relationsbusiness.” (VD, Classical American-firma)

Det är alltså tydligt att avvikarna använder ett antal undflyende strategier för att slippa professionaliseringen.

Avvikarna sätter vidare sina egna tjänster i kontrast till mer standardiserade eller industrialiserade tjänster, som tex IT-nära konsulting, vilka de menar är ”commodities” på ett annat sätt än deras egna tjänster. De egna tjänsterna beskrivs i stället som mer komplexa och unika, exakt anpassade till kundens särskilda situation och problem. Detta sätt att positionera sig gentemot ”de andra” tar sig även andra uttryck då man ifrågasätter att den konsulting som är mera standardiserad överhuvudtaget skall få kalla sig managementkonsulter. Man är ibland kritisk, och kommenterar gärna att *”de är inte managementkonsulter”*.

Sammanfattningsvis ser alltså resultaten från denna grupp ut som följer. Avvikargruppen består av de konsultfirmor som upplever sig opåverkade

av professionaliseringen, vilket är alla de tre firmorna från Classical American-segmentet samt ytterligare en firma från Large Local-segmentet. På grund av att denna firma har sitt ursprung i Classical American-segmentet och ett liknande tjänsteutbud, är det inte förvånande att svaren från denna firma var i linje med de andra tre. Enligt avvikarna är förhållandet till kunderna fortfarande totalt dominerat av relationer och personliga förbindelser, och man ser inte heller att någon förändring skett över tid. Samtidigt som man alltså nekar till att det sker en professionalisering hos de egna kunderna, är man dock medveten om att det sker en professionalisering i vid mening; det vill säga i branschen som helhet och bland *andra* firmors kunder. Det allmänna förhållningssättet till professionalisering är negativt och något man själv vill slippa. I de fall avvikarna trots allt stöter på formella processer och strukturer kan flera undflyende strategier ses. Bland annat ser man till jobba mot personer på en tillräckligt hög nivå i kundorganisationen för att hålla sig utom räckhåll för inköpsavdelningar och liknande. Vidare försöker man i största möjliga mån själv försöka ändra spelplanen genom att på olika vis omvandla en formell process till att bli mer relationsbaserad.

5 Analys

Vi har nu presenterat resultatet från enkätundersökningen samt empirin från vår intervjuserie. För att återknyta till vårt syfte behandlas här först frågeställningens första del.

5.1 Professionaliseringens utbredning och uttryck

Med utgångspunkt i bakgrundsfrågorna i enkäten ser vi att relationella aspekter i konsult-kund interaktionen är viktiga. Utifrån resultaten från frågan om vilka grunder kunderna baserar sitt val att anlita en viss konsult på, framträder relationsaspekterna som högt värderade i kundorganisationen. "Goda erfarenheter från tidigare projekt", "rekommendationer från andra" och "konsultorganisationens rykte" erhöll de högsta medelvärdena förutom "konsultorganisationens branschexpertis" (se tabell VI). Dessa aspekter kan beskrivas som relationella beslutsgrunder. Vidare kan också noteras att "personliga relationer inom konsultorganisationen" har högre medeltal än de andra mer transaktionella aspekterna så som "pris", "konsultorganisationens internationella närvaro" och "geografisk närhet till konsultorganisationen". Relationer är alltså fortfarande upplevt som viktigt även ur kundperspektivet. Vidare såg vi att i 20 procent av respondentorganisationerna är investeringarna i konsulttjänster inte kända (se tabell III). Denna relativt stora andel som inte har överblick ens på kostnaderna för konsultanvändning talar för professionaliseringen hittills inte fått ett totalt genomslag.

Utifrån den ögonblicksbild enkätundersökningen ger ser man dock att mekanismer för professionalisering har gjort tydliga avtryck i kundorganisationerna. 40 procent av våra respondenter har implementerat preferred suppliers och ytterligare 6 procent planerar att göra detta i framtiden. Anledningar som uppgavs ligga till grund för att införa preferred suppliers handlar främst om att överföra denna inköpsmodell från tidigare lyckade erfarenheter på andra områden (se figur VIII). Pris verkar alltså inte vara den huvudsakliga anledningen. Vad gäller grad av centralisering av olika aspekter som har med hantering och

inköp av konsulttjänster att göra, varierar denna mellan 17-69 procent. Tre aspekter stod ut som mest centraliserade; "kontraktsförhandlingar", "organisationsövergripande samordning av pågående konsultinsatser" och "urval av lämplig leverantör". "Kontraktsförhandlingar" och "urval av lämplig leverantör" är båda aspekter som är nära sammanlänkade med inköpsprocessen, varför man kan påstå att just inköp av konsulttjänster är särskilt centraliserade hos kundföretagen. Detta implicerar alltså en relativt hög grad av professionalisering. Slutligen såg vi också att andra åtgärder så som riktlinjer, prislistor, och allmänna kriterier fanns eller planeras i en betydande del av kundorganisationerna.

Även om man inte kan dra långtgående slutsatser utifrån dessa siffror visar de att mekanismerna formellt sett finns representerade hos en ansevärd andel av kunderna. Med hjälp av vår intervjuserie kan vi få ytterligare förståelse för professionaliseringens genomslag och uttryck. Empirin från intervjuerna ger även ett tidsperspektiv samt insikt i hur professionaliseringen praktiskt tar sig uttryck i interaktionen mellan konsulter och kunder.

Som beskrivet i empirikapitlet utkristalliserades ganska snart två grupper. Majoriteten upplevde en professionalisering från sina kunders sida och poängterade också att denna professionalisering framför allt drivs av större kundorganisationer. Att professionaliseringen skulle drivas av större organisationer kan man också koppla till enkätresultaten. I figur II kopplas omsättning samman med hur mycket man investerar i konsulttjänster. Trots att trenden inte är helt entydig syns dock att de organisationer som befinner sig i de övre intervallen vad gäller investeringar i konsulttjänster också har en högre omsättning. Man kan anta att större organisationer som investerar mer i konsulttjänster också har större incitament att se över hur inköp av konsulttjänster hanteras.

Den mindre gruppen av avvikare såg professionalisering ske i branschen men upplevde inte att det påverkade interaktionen med de egna kunderna. Vad säger då detta om professionaliseringen? Betyder detta att den bara är riktad mot vissa slags konsulter eftersom vissa tycker sig opåverkade? Är

det så att mer strategiska tjänster helt enkelt inte passar att köpas in via en mer professionell inköpsprocess?

Avvikarna framhåller just denna aspekt och menar att det är en naturlig följd av tjänstens natur. Det framhålls också att man inte upplever att kunderna tycker att det finns ett behov att professionalisera inköpet. Denna förklaringsmodell stämmer väl överens med mycket av den ”okritiska” teoribildning som vi presenterade i det teoretiska ramverket; att konsulttjänster av naturen är vaga och osäkra och att detta inte är möjligt att förändra. I linje med detta skulle man utifrån vår empiri även kunna resonera att mer standardiserade konsulttjänster utförs mer frekvent, och att de mer strategiska tjänsterna är sällanköp. Detta kan vi också se utifrån resultaten från enkäten i figur III där vi ser att IT-konsulter köps in oftast och strategikonsulter minst frekvent. Detta gör att erfarenhet kan byggas upp kring inköpet av de mer standardiserade tjänsterna medan osäkerheten är större vad gäller de strategiska tjänsterna. Denna osäkerhet måste hanteras av kundorganisationen och reduceras, likt teorin beskriver, genom relationsförsäljning. Med samma okritiska förhållningssätt skulle man också kunna hävda att det är svårare att bedöma strategiska tjänsters kvalitet och att man därför varken innan eller efter ett köp kan utvärdera och isolera effekterna av tjänsten. Dessa aspekter tas upp i teorin som klassiska problem för konsulttjänsten och den brist på utvärdering- och uppföljningsgrunder som uppstår fylls alltså med förtroende. De osäkerhetsreducerande mekanismer som Armbrüster (2006) presenterar där ”experienced-based trust” samt ”networked reputation” anses effektivast syns tydligt i den verklighet som våra avvikare beskriver. Säljprocessen beskrivs som att den handlar om att vårda den befintliga kundkretsen och de ofta väldigt långa relationer man redan har. ”Experience-based trust” är alltså väldigt viktigt.

Om ”experience-based trust” vore den ensamt fungerande mekanismen för att anlita konsulter hade det dock varit väldigt lite rörelse inom branschen och svårt för konsultfirmorna att skaffa nya kunder. Här kommer istället ”networked reputation” in i bilden, vilket blir tydligt eftersom konsulterna i gruppen av avvikare utför förvånansvärt lite marknadsaktiviteter.

Generellt talar man i stället om rekommendationer som det vanligaste sättet att få nya kunder. I linje med Clark (1995) och Armbrüsters (2006) teorier för alltså konsulttjänstens natur som vag och svårgripbar med sig att relationer får en osäkerhetsreducerande funktion. Detta förgivettagande om konsulttjänsten som vag och osäker är dock något vi vill problematisera. Det finns skäl att hävda att skillnaden mellan olika typer av konsulting (exempelvis strategitjänster kontra mer standardiserbara tjänster) inte enbart är av naturen given utan också något som konstrueras och reproduceras i interaktionen mellan konsulter och kunder, en aspekt som vi kommer att återkomma till längre fram i detta kapitel.

Att konsulting på hög strategisk nivå helt enkelt är oberörd av professionaliseringen av "naturliga" skäl finns det alltså anledning att tvivla på. Vi kan med starkt stöd i vår empiri från majoritetsgruppen konstatera att det har skett en professionalisering som påverkar en stor del av konsultmarknaden. Däremot vill vi påstå att denna professionalisering även "knackat på dörren" hos avvikargruppen och försök till professionalisering har gjorts. Empirin från denna grupp visade många former av undflyende beteende i mötet med formella processer och strukturer. Ingen rök utan eld brukar det heta, och man skulle med samma resonemang kunna hävda att det undflyende beteendet – oavsett om det skett medvetet eller ej - betyder att man även i avvikargruppen måste känt av professionaliseringen.

Även om avvikargruppen alltså inte påstår sig vara direkt påverkade, råder det dock ingen tvekan om att professionalisering sker. Denna tar sig uttryck genom preferred suppliers-avtal men kanske i ännu större utsträckning genom att det sker en centralisering av inköp av konsulttjänster samt att riktlinjer, prislister och allmänna kriterier för hantering av konsulter implementeras. Att implementera formella mekanismer för professionalisering säger dock inte någonting om dessa verkligen används i praktiken. För att ta reda på hur det ser ut i verkligheten har vi tagit hjälp av intervjuerien vilken hjälpt oss att förstå professionaliseringens uttryck och genomslag i interaktionen mellan

konsulter och kunder. Grunden till vilken påverkan professionaliseringen har på de olika grupperna av konsulter beror på hur de själva hanterar denna förändring. Detta för oss till nästa del av vår frågeställning.

5.2 Hur hanteras professionaliseringen av konsulterna?

I vår empiri syns två strategier för att hantera professionaliseringen. Dessa är icke uteslutande strategier vilket alltså innebär att man parallellt kan använda sig av båda. I majoritetsgruppen förekommer båda strategierna i olika utsträckning medan strategi två dominerar i avvikargruppen.

5.2.1 Strategi ett – anpassning och acceptans

Den första strategin vi ser är anpassning och acceptans. Konsulterna i majoritetsgruppen talar bland annat om att det är bra för branschen att kunderna vet vad de vill ha och att prispressen utmanar konsultfirmorna att utvecklas och effektivisera sig själva. Att organisera sig kring en säljorganisation, försöka implementera en säljkultur, anställa en VD för att ta hand om förhandlingar med kunderna och tidigt i processen börja samarbeta med kundorganisationens inköpsavdelning är alla exempel hämtade från vår empiri som visar att en anpassning sker.

Detta sätt att förhålla sig till förändring ligger väl i linje med institutionell teori där man måste förändra sig åtminstone formellt sett för att vinna eller behålla legitimitet. Av de olika reaktioner på förändring som Oliver (1991) beskriver innebär denna reaktion ett accepterande av den institutionella förändringen. Att professionalisering av inköp av konsulter är en del av en institutionell norm är tydligt. Logiken bakom professionaliseringen kan ses som ett uttryck för den övergripande rationalitetsnorm som hyllar effektivitet och där formella processer är ett medel för att uppnå denna. Formella processer och strukturer för hur man köper in konsulter i organisationen är bra att ha för att visa upp för omvärlden - däribland organisationens intressenter - för att rättfärdiga de stora kostnader som konsultinköp ofta innebär samt för att visa att man är en modern och effektiv organisation.

Professionaliseringen ger också en större insyn och uppföljning kring hur kunderna hanterar konsultinköpen, eftersom den innebär att spelregler sätts upp för parterna. Insyn och uppföljning kan beskrivas som nyckelord i utvecklingen mot ett "audit society" som kort beskrevs i det teoretiska ramverket (Power, 1997). I majoritetsgruppen finns flera konsultfirmor som parallellt med konsultverksamheten har omfattande IT- respektive revisionsverksamhet. Vad gäller IT-projekt är det relativt lätt att som kund specificera vad det är man vill ha och projekt är mätbara och följs upp på ett helt annat sätt än vad som är möjligt med managementkonsulttjänster. Revision är ett område som länge varit hårt reglerat, bland annat genom lagstiftning. Man kan anta att dessa firmor, på grund av den parallella verksamheten, generellt är mer vana att ha regler att följa och agera efter. Dessa företag har alltså redan en fot inne i "the audit society". Eftersom man är van vid insyn, mätbarhet och specificerbarhet borde det alltså inte bli en särskilt stor skillnad när även de kunder som köper konsulttjänsterna blir mer professionella. Med en konstruktionistisk ansats kan man se det som att det är lättare för dessa firmor att anpassa sig till professionaliseringen eftersom den är i linje med det sätt att konstruera verkligheten som de är vana vid.

5.2.2 Strategi två - undflyende

Den andra strategin för hur konsulterna hanterar professionaliseringen är undvikande beteende. Detta beteende står ut som dominerande i gruppen av avvikare men florerar även i en mindre utsträckning i majoritetsgrupperingen. I empirin går det att observera flera aktiva undvikningsmekanismer.

Vad gäller majoritetsgruppen hävdade vissa av intervjuobjekten att professionaliseringen innebär att de måste differentiera sig. Vidare kom flera exempel på att när man mötte prispress i förhandlingar med centrala upphandlandeenheter ändrade man sitt erbjudande eller förlängde den beräknade projektgenomförandetiden enheter i stället för att verkligen sänka priset. Detta försvårar jämförbarheten på marknaden och kan ses som undflyende beteende.

För att en regel skall vara applicerbar skall den bland annat vara explicit och stabil (Alexius, 2007). Differentiering och att justera erbjudandet gör att man kan undkomma det explicita och stabila i regeln. Om kundorganisationer inför standardavtal som skall sätta ramarna för inköp av konsulttjänster kan man genom att differentiera sig komma runt ett sådant ramverk. Genom att profilera sig som kommunikationskonsult, ledarskapscoach etc. kan man se till att man faller utanför explicita formuleringar och definitioner i kundorganisationens regelverk. Likaså är det svårt att införa riktlinjer för pris då konsulter som nämnt ovan alltid kan hävda olika tidsåtgång eller olika kvalitetsskillnader i jämförelse med andra alternativ. För att reglering skall ha någon verkan krävs att det som avses regleras inte förändrar sig i alltför stor utsträckning. Konsulternas benägenhet att ständigt anpassa och förändra sig hämmar på detta sätt att regler, som till naturen är stabila, skall kunna få genomslag.

Vad gäller gruppen av avvikare kan vidare noteras ytterligare undflyende beteenden. För det första väljer man bort kunder eller sektorer (offentlig sektor framför allt) där professionaliseringen gått långt och formella processer styr upphandlingen, vilket kan ses som att helt enkelt undvika denna regulativa omgivning. Ett annat sätt att undvika en regulativ omgivning kan vara att sikta in sig på högsta ledning, något avvikarna gör i stor utsträckning. I detta avseende syns en kontrast mellan avvikarna och majoriteten. Avvikarna har en mer individualiserad bild av kunden eftersom man ofta anser denna vara VD eller högsta ledning, medan majoriteten snarare tycks betrakta kundorganisationen som helhet som kund. Detta stämmer väl in på det resonemang som Bäcklund och Werr (2008) för i sin jämförelse mellan synen på kunden i Classical American – respektive Big Five-firmor. Den stora skillnaden var just vem man ansåg vara kunden. Att fokusera högt upp i ledningen behöver dock inte vara ett medvetet beteende för att undvika just professionaliseringen, men effekten blir oundvikligen att man håller sig utom räckhåll för den reglering som sker längre ner i organisationen. Detta beteende möjliggörs dock av att det i kundorganisationerna inte alltid finns en gemensam syn på hur man skall hantera inköp av konsulttjänster. Mycket tyder på att det är

inköpsavdelningarna som driver formaliseringen medan den högre ledningen fortfarande ofta finner den relationsbaserade interaktionen med konsulter som mer lämpad och betryggande för dem (Werr och Perner, 2007). Att konsulterna kan sikta in sig på högsta ledningen möjliggörs alltså av de interna konflikter som finns mellan enskilda chefer och inköparna i kundorganisationen.

Slutligen ser vi ett undvikande beteende i avvikargruppen som handlar om att försöka påverka "regelsättarna" samtidigt som man ger sken av regelföljande. I de fall man möter formella processer försöker man komma runt dessa för att nå fram till den "verkliga beställaren" och på så sätt själv försöka omvandla processen till relationsförsäljning. Flera av våra intervjuobjekt var öppna med att i mötet med formella processer gäller det att förstå spelplanen och de involverade aktörerna för att kunna nå fram till rätt personer och bygga relationer med dessa istället.

Detta för oss in på en annan viktig aspekt vad gäller konsulternas hantering av professionaliseringen. Som beskrivet i teorin skapas konsulttjänster i samproduktion med kunderna. Detta implicerar att särkoppling måste tillåtas i kundorganisationerna för att konsulterna skall kunna undvika professionaliseringen.

Inom kundorganisationerna finns motverkande krav. Samtidigt som enskilda chefer/personer kan ha krav på sig att följa en professionell inköpsmodell, har dessa också krav på sig att driva organisationen framåt på ett så effektivt sätt som möjligt. I vår empiri framkommer att många konsulter i såväl majoritets- som avvikargruppen ser problem i att behöva gå genom en inköpsavdelning eller liknande formell process då man kommer längre från "beställaren" eller den som "kan" verksamheten. Eftersom konsultprojekt kan vara av ganska brådskande natur blir det viktigt att ha snabb kommunikation mellan kund och konsult och de formella processerna upplevs då som ett icke värdeskapande och ineffektivt moment. Som vi hittills har sett, blir det alltså relationer och förtroende som överbrygger och reducerar denna osäkerhet. Från kundernas sida möter man kraven på rationalitet i sina processer på ett

formellt plan medan man informellt fortfarande låter relationer spela stor roll. Detta stöds av tidigare fallstudier i kundorganisationer som visar att relationsbaserat inköp förekommer även efter att mekanismer för professionalisering införts (Werr och Perner, 2007). Särkopplingen underlättar för konsulterna att undvika professionaliseringen då en trade-off mellan relationer och formalitet inte behöver vara absolut. Det undvikande beteendet hos konsulterna sker alltså i samspel med kundorganisationernas hantering av olika och motstridande krav.

Ovanstående aktiva undflyende beteendemekanismer förklarar delvis hur vissa konsulter lyckas hålla sig opåverkade av professionaliseringen. Genom att undersöka ytterligare en aspekt får man dock en ännu djupare förståelse för hur dessa lyckas hålla sig opåverkade. I våra intervjuer får vi snabbt känslan av att avvikarna rör sig på en annan nivå – på en nivå som står över formella processer och centrala upphandlingar och där kunderna accepterar att vissa parametrar inte kan specificeras. Trots att man i hela sin ansats hyllar det rationella, det mätbara och det exakta finns det enligt de själva ingen möjlighet att specificera deras egna tjänster eller deras egen prissättning. Hur fungerar då detta? Hur lyckas man skapa denna aura runt de egna tjänsterna så att kunderna accepterar en vagare tjänst, prissatt på egentligen ganska lösa premisser?

Vi finner i vår empiri att avvikarna, bestående av Classical American-segmentet och en besläktad Large Local-firma firma med liknande fokus på strategikonsulting, konstruerar uppfattningen av sina tjänster på ett sådant sätt att det gynnar den mer relationsbaserade försäljningen. Man kan med en konstruktionistisk ansats argumentera att det vaga och svårgripbara som man knyter till konsulttjänsten inte bara är av naturen given. Snarare konstrueras och reproduceras ständigt konsulttjänstens karaktär och natur i interaktionen mellan kunder och konsulter. Detta stämmer väl in på det resonemang som Alexius (2007) för om att förutom mer aktiva undflyende mekanismer så är även det mer passiva identitetsskapandet av konsulttjänster som vaga och svårgripbara en viktig del i att slippa följa regler så som mekanismer för professionalisering.

Konstruktionen av tjänsten tar sig uttryck i hur konsulterna i avvikargruppen i allmänhet pratar om sina tjänster; hur de upprepar att deras tjänst är unik och inte konkurrerar med andra firmors mer industrialiserade tjänster. Avvikarna ifrågasätter om flera av firmorna i de andra segmenten ens skall få kalla sig managementkonsulter och försöker genom detta ytterligare särskilja sin tjänst.

Man kan vidare notera en ganska anonym framtoning hos avvikarna. I vårt förarbete att hitta intervjuobjekt på konsultmarknaden letade vi främst på hemsidor där många firmor presenterar sina konsulter i bild och med kontaktuppgifter. På hemsidorna tillhörande Classical American-firmorna görs inte detta. Det var även just detta segment som inledningsvis var svårast för oss att få kontakt med. Anonymiteten återspeglas även i avvikarnas marknadsföring, eller snarare i deras avsaknad av marknadsföring. Som beskrivet i empirin riktar man sig sällan utåt för att få uppdrag utan förlitar sig i stor utsträckning på det nätverk som försörjer en med uppdrag. Detta är väl överensstämmande med forskning som gjorts angående konsulters marknadsföringsbeteenden som visar att konsulter traditionellt sätt inte vill se sig själva som säljare (Greiner och Poulfelt, 2005) och att man ofta drar sig från alltför mycket marknadsföringsaktiviteter (Armbrüster, 2006). Denna anonymitet genom avsaknad av marknadsaktiviteter samt "opersonliga" hemsidor bidrar ytterligare till att tjänsterna uppfattas som vaga och "få förunnade". Genom att reproducera denna bild av den egna tjänsten utökas dessutom ytterligare den redan stora osäkerhet som finns för köparna. Som teorin beskriver är relationer ett effektivt sätt att överbrygga denna osäkerhet och kunderna till dessa "vaga" avvikare kanske därför gör bäst i att fortsätta förlita sig på det relationsbaserade inköpet.

Denna identitetskonstruktion leder till skapandet av ett exklusivt slutet nätverk som är svårt att penetrera utifrån och när man som ledningsgrupp/VD/kund väl kommit in i detta relationsbaserade nätverk vill man inte riskera sin plats genom att dra in formella processer eller en central upphandlande enhet. Vissa av avvikarna menar att de upplever att deras kunder tycker det är pinsamt i de fall de måste dra in sin

inköpsavdelning, som då kommer och ”rotar” i den förtroenderelation man redan har byggt upp. Man kan därför tänka sig att det inom en kundorganisation lätt kan uppstå den typ av konflikter som beskrivet ovan. En inköpsavdelning med mandat att styra upp inköpet av konsulttjänster kommer på kollisionskurs med enskilda chefer som vill sköta dessa inköp så som de alltid har gjort (jmf Werr och Pemer, 2007). Man vill anlita de man känner och som man arbetat med tidigare - inte de som inköp hänvisar en till.

Konsulterna erkänner också att de ibland kan bli förnärmade när de ställs inför formella processer. En partner inom avvikargruppen beskriver att vid mer strukturerade inköpsprocesser är avtalen ofta mer detaljerade och det kan finnas sanktioner kopplade till exempelvis en försenad leverans. Han menar att man upplever mindre incitament att ”ge det lilla extra” när man vet att det finns sådana sanktioner. En kund som uppfattar denna typ av signaler från en konsult kanske avstår ifrån eller förbiser en redan implementerad formell process för att inte störa det så viktiga förtroende som gör att konsulten verkligen kommer att anstränga sig. På detta sätt reproduceras den informella och relationsbaserade hanteringen av konsulttjänster.

Strategi två är alltså en undflyende strategi som består av aktiva undvikande mekanismer men också av den ständigt närvarande och pågående konstruktion som sker i interaktionen mellan kund och konsult. I samspel mellan dessa båda parter reproduceras konsulttjänsten som vag, unik och få förunnade.

5.2.3 En regelcykelanalys

Man skulle kunna summera empirin vi presenterat enligt nedan:

Majoriteten	Avvikarna
Upplever professionalisering över tid hos sina kunder.	Upplever inte professionalisering hos sina kunder.
Gemensamma upplevelser kring professionaliseringen: • Kunderna vet mer vad de vill ha • Ökad prispress när processerna centraliseras Relationer upplevs dock fortfarande som viktiga.	Relationer fortfarande ensamt dominerande faktorn i försäljningsprocessen.
Talar om professionaliseringen i både positiva och negativa termer.	Talar om en professionalisering i främst negativa termer.
Anpassar sig delvis till förändringen men visar också delvis undflyende beteende genom exempelvis differentiering och att justera sitt erbjudande när man möter professionalisering.	Visar undflyende beteende genom att undvika formella processer, byta regulativ miljö, ge sken av regelföljande och försöka påverka regelsättarna. Avvikarna konstruerar sin tjänst som unik och exklusiv för att relationsförsäljning skall upprätthålls.

Figur X: Summering av empiri från konsultgrupperna

Utifrån denna jämförelse skulle man kunna besöka den regelcykel som presenterades i teorin, framställd av Alexius (2007). Kundernas försök till professionalisering av inköp av konsulttjänster kan ses som regleringsförsök som har fått genomslag på konsultmarknaden i stort. Genom att placera de olika grupperna i regelcykeln illustras analysen på ett tydligt sätt, vilket hjälper oss att strukturera våra tankar kring strategierna för hantering av professionalisering och de olika gruppernas användning av dessa.

Ser man till hur majoriteten hanterar professionaliseringen kan de placeras i fas tre i regelcykeln. Här har professionaliseringen vunnit mark och ses inte längre som endast negativ utan man ser även fördelar för egen del. I denna fas sker ett skift från problemfokus till lösningsfokus vilket stämmer bra överens med denna grupp där man i stor utsträckning anpassar sig till de nya spelreglerna. Enligt Alexius (2007) finns fortfarande utrymme för en del undflyende beteende i denna fas av regelcykeln vilket man kan skönja även i vår empiri från denna grupp, men i stort handlar det om att regleringsförsöken vinner mark.

Ser man till avvikargruppen som inte tycker sig påverkas av professionaliseringen skulle man vid första anblick placera dem i fas ett av regelcykeln, där ordningen är informell och relationer och nätverk dominerar utan intrång av regler eller formalitet. Går man ett steg djupare kan man dock skönja att professionalisering kanske har ”knackat på dörren” även i deras sfär men att den hålls ute med hjälp av undflyende beteende. Detta pekar på att avvikargruppen i stället rör sig i fas två i regelcykeln. Här talas det om regler som enbart problem och man undflyr dem genom att undvika formella processer, byta regulativ omgivning eller genom att försöka påverka regelsättarna. Samtidigt sker identitetskonstruktion i interaktionen med kunderna för att upprätthålla den relationsbaserade försäljningen.

6 Slutsats

Resultaten från enkäten visade att relationsbaserade kriterier vid val av konsult fortfarande är viktiga. Vidare är det fortfarande många kundorganisationer som inte har översikt över sina utgifter i samband med konsultinköp vilket också implicerar ett relativt ”oprofessionaliserat” förhållningssätt. Dock såg vi att de mekanismer för professionalisering som vi valt att koncentrera oss på; användandet av preferred suppliers, en central enhet för inköp av konsulttjänster samt införandet av riktlinjer, prislistor och allmänna kriterier för användning av konsulter, hade gjort tydliga avtryck i kundorganisationerna. Prisaspekten verkar dock inte stå ut som en nyckelaspekt för kunderna utifrån enkäten.

Utifrån merparten av våra intervjuer med konsulter kan vi dra slutsatsen att en formell professionalisering av inköp av konsulter är långt gånge. Utifrån dessa konsulters erfarenhet är det de större kundorganisationerna som driver denna utveckling, medan de mindre och mellanstora organisationerna fortfarande upplevs som relativt informella och oprofessionaliserade i sitt inköp av konsulttjänster. Professionaliseringen går hand i hand med att kunderna vet mer vad de vill ha och man upplever också att prispressen ökar i takt med att inköpsprocesserna centraliseras. Dock är det tydligt att de flesta konsultfirmor fortfarande upplever att relationer spelar en central roll i inköpet av deras tjänster.

Vidare fann vi snart att inte alla konsultfirmor upplevde professionaliseringen på samma sätt. Den grupp som vi kallat avvikarna beskrev att en professionalisering sker i resten av branschen men att den inte påverkar interaktionen med de egna kunderna. De menar att deras typ av tjänst inte är lämpad för att formaliseras och att personliga relationer därför fortfarande dominerar inköpet av dessa. Denna grupp bestod av representanter från segmentet Classical American och en besläktad Large Local-firma med liknande tjänsteportfölj. Vi drar dock slutsatsen att en formell professionalisering sker även hos detta segments kunder men på grund av kundernas interna särkoppling och avvikarnas

benägenhet att på olika sätt undfly professionaliseringens aspekter får denna inte genomslag.

Professionaliseringen har alltså nått en sådan utbredning att den åtminstone på det formella planet har påverkat en betydande del av kundorganisationerna.

Detta tar sig uttryck i användandet av preferred suppliers, riktlinjer, prislistor och allmänna kriterier, men mest tydligt är det vad gäller en centralisering av inköp av dessa tjänster. Dess genomslag på leverantörsmarknaden är dock tudelad, beroende på hur dessa båda grupper hanterar professionaliseringen. Detta tar oss till de slutsatser som gäller andra delen av vår frågeställning.

När vi undersökte hur professionaliseringen hanteras hos leverantörerna av konsulttjänster framträdde två strategier i intervjuerna med dessa.

Den första strategin handlar om att acceptera och anpassa sig. Denna strategi syns tydligt i empirin hämtad från majoriteten, som i linje med institutionell teori och en allmän trend mot ökad insyn och uppföljning har accepterat professionaliseringen. Eftersom många i majoritetsgruppen erbjuder konsulttjänster parallellt med ett huvudsakligt tjänstefokus på IT eller revision menar vi att dessa kan ha det lättare att anta denna strategi eftersom man är van vid och har sitt ursprung i en mer reglerad miljö.

Den andra strategin för att hantera professionaliseringen är av undflyende art. Denna användes främst av avvikarna men även i mindre utsträckning av majoritetsgruppen. Genom differentiering, genom att undvika formella kunder och sektorer, genom att sikta in sig på den högsta ledningen i kundorganisationerna samt genom att försöka påverka regelsättarna undflyr man professionaliseringen och dämpar dess genomslag. Detta undflyende sker delvis i samförstånd och samproduktion med kunderna, och bygger på den interna särkoppling som uppstår när kunderna måste hantera olika krav, och på det interna maktspel som ibland pågår inom kundorganisationerna.

Vi fann också stöd för en mer subtil form av undflyende beteende hos konsulterna. Särskilt avvikarna var skickliga på att konstruera sin tjänst som vag, unik och komplex. Genom sättet de pratar om sin tjänst och genom den anonyma kommunikationen med omvärlden skapas framgångsrikt ett intryck av svåråtkomlighet och av att de rör sig på en högre nivå. Resultatet blir ett slutet nätverk inom vilket även kunderna bidrar till att reproducera det relationsbaserade inköpet. När man som kund väl kommit in bidrar man till att bibehålla den rådande ordningen för att inte riskera att förnärma konsulterna.

Slutligen använde vi en regelcykel för att illustrera hur de två grupperna använder sig av de olika strategierna. Vi visade att majoritetsgruppen hade kommit till fas tre i regelcykeln vilket implicerar en mer accepterande attityd mot regler så som professionalisering, men där undflyende strategier fortfarande används, om än i liten utsträckning.

Till en början kan man tro att avvikargruppen skulle placera sig i fas ett där reglering inte ens har kommit på tal och ordningen är informell. Ser man till deras faktiska beteende märker man dock undflyende beteende i form av undvikande strategier och en identitetskonstruktion som gynnar relationsbaserad interaktion med kunderna. Detta tyder på att man kommit till fas två i regelcykeln, där reglering i form av professionalisering börjat synas men fortfarande är starkt ifrågasatt och motarbetad.

7 Avslutning

7.1 Problematisering

En komplicerande faktor i en uppsats som denna är samspelet mellan det fenomen som studeras, i vårt fall professionaliseringen, och de aktörer som är inblandade. Vår frågeställning var uppdelad i två delar och ämnade för det första att undersöka i vilken utsträckning en professionalisering sker och hur denna tar sig i uttryck. Den andra delen av frågeställningen syftade till att utröna hur detta hanteras av leverantörerna. Detta implicerar dock ett oberoende förhållande där professionalisering på kundsidan sker, eller inte sker, oberoende på hur det hanteras på konsultsidan. Förhållandet mellan dessa är dock mer komplext än så och det som sker beror i högsta grad på parternas beteende och den identitetskonstruktion som sker mellan dessa. Vi ville dock hålla isär frågorna för att kunna uttala oss om professionaliseringen separat, då vi ansåg dess utbredning vara intressant i sig. Slutsatsen att professionalisering sker i form av preferred suppliers, centralisering och olika riktlinjer, prislistor och kriterier för användning av konsulttjänster tycks oss vara tillförlitlig. Genom att vidare också försöka svara på frågan hur detta hanteras av konsulterna visar vi att sättet de hanterar denna förändring i sig påverkar vilket genomslag den får på olika delar av marknaden. Vår ambition har varit att presentera en så nyanserad och verklig bild som möjligt av det studerade fenomenet professionalisering och förhållandet mellan de ingående parterna. Dock går det inte att komma ifrån att de inbördes relationerna och dynamiken mellan parterna i sig utgör en påverkan på vår studie. På så vis representerar vår uppsats en till viss del förenklad bild av verkligheten.

7.2 Diskussion

Vi hoppas hittills ha förmedlat bilden av professionaliseringen som en inte helt oproblematisk förändring. Den vinner mark men möter också mycket motstånd. Men varför ser vi så mycket motstånd? Vad har konsulterna egentligen att förlora?

Mycket, skulle man kunna hävda. En professionalisering av inköp av deras tjänster gör att de i allt större utsträckning likställs med andra tjänster och och varor som köps in i kundorganisationerna. Denna "commodifiering" av deras tjänster kan tänkas ha flera effekter på sikt. För det första handlar det om den prispress som vi i vår empiri redan ser öka i takt med att synen på tjänsten ändras. Trots att pris inte står ut som ett avgörande motiv till professionaliseringen verkar prispress ändå vara en effekt. Detta kan bero på att prissättning av konsulttjänster som tidigare varit "höljt i dunkel" genom att det skett i nära relationer mellan konsult och VD nu tvingas redovisas noggrannare och därför även behöver rättfärdigas. Prispress i sig är självklart något man som leverantör i alla branscher vill motverka.

För det andra kan professionaliseringen på sikt leda till att statusen förknippad med konsulttjänster och konsulter blir mindre. När konsulttjänster i växande utsträckning köps in "på rutin" och med hårdare prispress och uppföljning är det inte längre följt av samma beundran och prestige som när inköp av tjänsten var mer ett "ledningens privilegie". En lägre status har i sig många tänkbara effekter, så som svårigheter att attrahera de bästa studenterna från de bästa universiteten, samt att motivera de anställda att jobba lika hårt och mycket som man i branschen ofta gör idag. Det är alltså inte särskilt underligt att många konsulter försöker motverka professionaliseringen på ett medvetet och/eller omedvetet plan.

Som vi sett igenom hela vår undersökning är det dock inte bara konsulterna själva som motverkar professionaliseringen. Även krafter inom kundorganisationerna verkar för att dämpa professionaliseringens genomslag. I tidigare forskning samt i vår empiri ser vi oss skönja en intern maktkamp mellan inköpsavdelningar som gärna vill sätta tänderna i inköp av konsulttjänster medan ledningen eller enskilda chefer motarbetar och går runt denna formalisering. Att konsulterna har mycket att förlora på en professionalisering har vi redan diskuterat, men vad har en företagsledning eller VD att förlora?

Främst två aspekter som gör att ledningen motarbetar professionaliseringen kan tänkas. För det första handlar det om att professionaliseringen leder till ökad insyn vad gäller konsultanvändning. I dagens samhälle läggs mycket ansvar på VD:ar och ledare som in absurdom förväntas vara kompetenta, ansvarstagande och självständiga. En ökad insyn i deras konsultanvändande skulle kunna leda till ett ifrågasättande av såväl kompetens som självständighet. Genom formella inköpsprocesser måste man öppet redovisa vad man behöver hjälp med, vilket för en enskild chef kan upplevas som att man tvingas exponera sina brister för resten av organisationen och omvärlden. Man kan även, med ett inte fullt så kritiskt perspektiv, argumentera för att det faktiskt ibland kan vara bäst för organisationen som helhet att inköpet av konsulttjänster inte behöver gå igenom formella processer. En formell process kan ta mycket tid i anspråk – tid som inte alltid finns när det är viktigt att handla snabbt. Man kan också tänka sig att känslig information är bättre skyddad då man anlitar en konsult som man känner sedan tidigare och som man har förtroende för.

Om man blickar framåt kan man vidare diskutera vad som kommer hända. Kommer professionaliseringen att fortsätta? Kan det gå så långt att konsulttjänster till sist blir betraktade som "commodities"? Vi tycker oss se att professionaliseringens framfart är kraftfull och bidrar till en avmystifiering av konsulttjänster. Samtidigt är många konsulter skickliga retoriker och relationsbyggare vilket har byggts in i deras system och identitet under väldigt lång tid. Detta gör att man kan misstänka att det kommer att bli en lång och utdragen kamp. Avgörandet kommer troligen att ligga i kundernas händer, eftersom det är den interna särkopplingen och maktspelet inom kundorganisationerna som möjliggör konsulternas undvikande beteende.

För att professionaliseringen skall kunna få fullt genomslag krävs att kunderna gör mer aktiva val och ser till att ha en sammanhållen och gemensam syn inom organisationen. Om man lyckas uppnå detta kommer leverantörerna på sikt inte att ha något annat val än att rätta in sig i ledet.

7.3 Förslag till framtida forskning

Som tidigare nämnt ger våra enkätresultat endast en bild av hur pass professionaliserade kunderna är i detta nu. Att inom fem år åter igen skicka ut denna enkätundersökning till Sveriges 500 största företag skulle visa vad som händer på marknaden över tid. En longitudinell studie av detta slag skulle alltså vara till stor nytta för att undersöka hur professionaliseringen fortskrider. Genom en sådan studie skulle man mer heltäckande kunna kartlägga huruvida kundorganisationerna i större grad formaliserar och centraliserar inköpet av konsulttjänster. Det skulle också vara möjligt att se om de grunder kunderna baserar sitt val av konsult på förändras. Kommer de relationella aspekterna att minska i betydelse över tid eller inte?

För att få en djupare förståelse för hur inköp av konsulttjänster sker och hur det hanteras av konsulterna föreslår vi också att en deltagande studie skulle vara av stort intresse. I litteraturen och forskningen kring inköp av konsulttjänster har fokus varit på kundsidan och leverantörsperspektivet har länge åsidosatts. Att i realtid få följa hur konsulterna jobbar med att bearbeta sina relationer, skaffa nya kunder och hur de agerar kring förhandlingsbordet skulle ge ett intressant bidrag till forskningen. Intervjuer ger mycket, men har som bekant sina brister i termer av att man ändå aldrig kan veta vad som sker i de verkliga situationerna. Konsulternas anonyma identitetskonstruktion i kombination med att denna typ av interaktion ofta innefattar känslig information gör dock att man kan ifrågasätta hur realistisk en sådan deltagande studie egentligen är - vilket naturligtvis också delvis kan förklara varför det inte finns så mycket forskning på leverantörssidan.

8 Referenser

8.1 Tryckta källor

Ahrne, G. och Brunsson, N (red.) (2004), *Regelexplosionen*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Alexius, S. (2007), *Regelmotståndarna – om konsten att undkomma regler*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och Reflektion : Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

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

Armbrüster, T. (2006), *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press, Cambridge

Axelsson, B., Wynstra, F., (2002), *Buying Business Services*, Wiley, Chichester.

Berger, P.L. och Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality- A treatise in the Sociology of Knowledge*, Clays Ltd, England

Brunsson, N. och Olsen, J.P. (1997), *The Reforming Organization*, Fagbokförlaget, Bergen

Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Bäcklund, J. (2003), *Arguing for Relevance – Global and local knowledge claims in management consulting*, Uppsalatryckeriet, Uppsala

Bäcklund, J. och Werr, A. (2005) ”Breaking the Personal Tie” i Furusten, S. och Werr, A. (red.) *Dealing with confidence –The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*, Copenhagen Business Press, Köpenhamn

Bäcklund, J. och Werr, A. (2008) "Constructing the Legitimate Buyer of Management Consulting Services" *Journal of Organizational Change Management*, (under tryckning)

Clark, T., (1995), *Managing Consultants*, Open University Press, Buckingham

Cook, C., Heath, F. och Thompson, R. (2000): "A Meta-Analysis of Response rate in Web- or Internet-Based Surveys", *Educational and Psychological Measurement* 60(6), s. 821-837

Dawes, P.L., Dowling, G.R., Patterson, P.G. (1992) "Criteria Used to Select Management Consultants", *Industrial Marketing Management*, 21 (3), s.187-193

Day, E. och Barksdale H.C. (1994) Organizational Purchasing of Professional Services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 9 (3), s. 44-51

Edvardsson, B. (1991), "Purchasing management consultancy" i Lindmark, L. (red.) *Kunskap som kritisk resurs*, Handelshögskolan i Umeå, Umeå universitet, Umeå

Ellram, L.M., Tate, W.L. och Billington, C. (2004), "Understanding and Managing the Services Supply Chain", *Journal of Supply Chain Management*, 40 (4), s. 17-32

Eriksson, L.T och Wiedersheim-Paul, F. (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Fernler, K., Roger, H. och Svedberg Nilsson, K. (2005), "En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället" i Fernler, K. och Svedberg Nilsson K. (red.) *Det nya regelsamhället*, Studentlitteratur, Lund

Furusten, S. och Werr, A. (2005) "Bringing in Managerial Expertise from External Markets" i Furusten, S. och Werr, A. (red.) *Dealing with*

confidence –The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services, Copenhagen Business Press, Köpenhamn

Glücker, J., Armbrüster, T., (2003), "Bridging Uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation", *Organization Studies* Vol. 24 (2), s. 269-297

Greiner, L., Poulfelt, F., (red.) (2005), *The Contemporary Consultant*, Thomson South Western, Mason, OH.

Holme, I.M. och Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Kerlinger, F.N. (1986), *Foundations of Behavioural Research*, Holt Rinehart & Winston, New York

Lincoln, Y.S. och Guba, E. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage, Beverly Hills

McGivens, C. (1983), "Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations", *Journal of Management Studies*, Vol 20 (3) s.367-386

Meyer, J.W. och Rowan, B. (1977), "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 80, s.340-363

Mitchell, V.W. (1994) "Problems and risks in the purchasing of consultancy services", *The Service Industry Journal* Vol 14 (3), s. 315-339

Mohe, M., (2005) "Generic Strategies for Managing Consultants: Insights from Clients' Companies in Germany", *Journal of Change Management*, Vol. 5 (3), s. 357-365

Mohe, M., Birkner, S., Sieweke, J., (2008) "Client's Governance of Consultancies: More Hype than Profit?" Paper presenterat vid EGOS-konferensen, Amsterdam, juli 2008

Oliver, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16 (1), s. 145-179

Pemer, F. (2008) *Framgång eller Fiasko - En studie av hur konsultprojekt värderas i klientorganisationer*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Power, M. (1997), *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press, Oxford

Richter, A., och Niewiem, S. (2006), "The relationship between Clients and Management Consultants: An Empirical Analysis", *Academy of Management Proceedings*, Best Conference Paper, p.C1-C6, 6p

Sandberg, J. (1999), "Konstruktioner av social konstruktionism" i Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M. (red.), *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund

Schiele, J.J. (2005) "Meaningful involvement of municipal purchasing departments in the procurement of consulting services: Case studies from Ontario, Canada", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 11, s. 14-27

Soriano, D.R. (2001) "Quality in the consulting service – evaluation and impact: a survey in Spanish firms", *Managing Service Quality*, Vol. 11 (1) s. 40-48

Trost. J. (2005), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

Trost. J. (2007), *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund

Werr, A. och Pemer, F. (2007), "Purchasing management consulting services – From management autonomy to purchasing involvement", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 13 (2), s. 98-112

8.2 Elektroniska källor

Branschorganisationen Sveriges Managementkonsulters hemsida, <http://www.samc.se/>. Information hämtad 2008-11-20.

Orbis, databas med finansiell information. Tillgänglig via bibliotekets hemsida: <http://www.bvdep.com/en/ORBIS.html>

8.3 Intervjuer

Partner, Large Local-firma, 2008-09-30

Affärsområdeschef, Large Local-firma, 2008-10-01

VD, SME-firma, 2008-10-03

Konsult, SME-firma, 2008-10-07

Affärsområdeschef, Big Five-firma, 2008-10-08

Partner, Large Local-firma, 2008-10-09

COO, SME-firma, 2008-10-14

Vice VD, Big Five-firma, 2008-10-14

Marknads- och affärsutvecklingschef, Big Five-firma, 2008-10-21

Partner, Classical American-firma, 2008-10-22

Partner, Big Five-firma, 2008-10-23

VD, Classical American-firma, 2008-10-31

Säljchef, Large Local-firma, 2008-11-03

VD, Classical American-firma, 2008-11-10