



# LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH29  
Examensarbete i Marknadsföring  
på Kandidatnivå

HT2012

## Expertis, välvilja och integritet

*Kontextens inverkan på hur förtroende uppfattas vid köp av konsulttjänster*

### Författare:

Martin Erlandsson  
Patrik Johansson  
Fredrik Svensson

### Handledare:

Lars Carlman

## SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Expertis, välvilja och integritet. *Kontextens inverkan på hur förtroende uppfattas vid köp av konsulttjänster*

Seminarie datum: 2013-01-17

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete i Marknadsföring på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Fredrik Svensson, Martin Erlandsson, Patrik Johansson

Handledare: Lars Carlman

Fem nyckelord: Förtroende, konsulttjänster, inköpare, Business-to-Business (B2B), kontextberoende.

Syfte: Identifiera indikatorer på förtroende ur inköparens perspektiv utifrån Mayer et als. (1995) definition av begreppet för att undersöka hur kontexten påverkar det uppfattade förtroendet.

Metod: En kvalitativ forskningsmetod har tillämpats där kvalitativa intervjuer genomförts. För att på så sätt kunna få en mer ingående uppfattning om hur inköpare, utifrån kontexten vid inköp av konsulttjänster, bedömer förtroende utifrån Mayer et als. (1995) tre byggstenar expertis, välvilja och integritet.

Teoretiskt perspektiv: Relationsmodellen förklaras först, följt av inköpsprocessen vid köp av tjänster för att få en god inblick i hur inköparens bedömning går till vid köp av konsulttjänster. Därefter presenteras tjänsters komplexitet som följs upp med att behandla de tre olika teoretiska infallsvinklarna inom förtroendeforskningen. Det teoretiska avsnittet belyser sedan Mayer et als. (1995) artikel om de tre byggstenarna. Teorin avslutas med att beskriva de risker som är påtagliga och centrala vid köp av konsulttjänster.

Empiri: Semi-strukturerade intervjuer har genomförts med sex stycken företag för att svara på studiens syfte och frågeställningar. Tre typer av konsulttjänster har undersökts; städkonsulttjänster, IT-konsulttjänster och tekniska konsulttjänster, varav två intervjuer inom vardera segment genomförts.

Resultat: Bedömningen av expertisen görs i stor utsträckning genom referenser där inköparens magkänsla till slut blir avgörande, varför inköparens roll snarare bör belysas ytterligare. Välviljan är kontextberoende och uppfattas på olika sätt beroende på bransch och kundens behov. Integriteten i form av gemensamma värderingar angående etik- och moral ökar i betydelse när konsultföretaget har högre kontakt med inköpsföretagets slutkunder. Vid mindre komplexa tjänster spelar byggstenen välvilja en större roll vid bedömning av förtroendet medan expertisen istället blir avgörande vid högre komplexitet. Bedömningen görs även på samma sätt när risken ökar.

## ABSTRACT

Title: Ability, benevolence and integrity. *Contextual impact on how trust is perceived in the purchase of consulting services.*

Seminar date: 2013-01-17

Course: FEKH29, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS - cr)

Authors: Fredrik Svensson, Martin Erlandsson, Patrik Johansson

Advisor: Lars Carlman

Key words: Trust, consulting services, buyer, Business-to-Business (B2B), contextual dependence

Purpose: Identify indicators of trust from the buyer's perspective based on Mayer et als., (1995) definition of the concept in order to explore how context affects how trust is perceived.

Methodology: A qualitative research method has been applied where qualitative interviews has been conducted. This in order to obtain a more thorough understanding of the contextual impact in how buyers of consulting services, evaluate trust, according to Mayer et als., (1995) three building blocks ability, benevolence and integrity.

Theoretical perspectives: We first illustrate the relationship model and the buying process of services, thereupon we present the overall complexity of services, which is followed up by treating the three different theoretical approaches in trust research. The theoretical section then highlights Mayer et als., (1995) the three building blocks. In conclusion, we describe the risks that are significant when purchasing consulting services.

Empirical foundation: Semi-structured interviews were conducted with six companies in order to respond to the purpose of the paper. Three types of consulting services has been investigated; cleaning, IT-services and engineering services, including two interviews within each segment completed.

Conclusions: The assessment of ability is largely based on references where the buyer's gut feeling eventually becomes crucial. In the case of benevolence, this notion is largely context dependent and understood in different ways, depending on the industry and the customers needs. Shared values regarding ethics and morality, i.e. integrity, are increasing in importance when the consultancy firm has higher degree of contact with the purchasing company's end customers. In less complex services, benevolence plays a major role in the assessment of trust, while ability instead becomes crucial at higher complexity. The assessment is also made in the same way when the overall risk increases.

**STORT TACK TILL**

Stefan Isberg – Sydsvenskan  
*för att han tog sig tid och för hans relevanta åsikter*

Mats Norén - Skanska  
*för att han delade sina intressanta och viktiga tankar*

Viveka Liljekvist - Handelsbanken  
*för att hon delade med sig av sina erfarenheter och betydelsefulla perspektiv*

Jörgen Christiansson - NCC  
*för hans relevanta synpunkter och insikter*

Johan Träff - ADA Servicepartner AB  
*för att han tog sig tid och för hans relevanta åsikter*

Jimmy Andersson - Lundalogik AB  
*för att han delade sina intressanta och viktiga tankar*

Lars Carlman – Ekonomihögskolan Lunds Universitet  
*för en lysande handledning, feedback samt kunskap*

och

våra familjer och vänner  
*för ett stort stöd och tålamod*

*”Förtroende ger samtalen mer innehåll än vad själen gör.”*

Francois de la Rochefoucauld

*”Förtroende är att den andre **inte tvivlar** på det man själv inte tror på.”*

Henrik Tikkanen

*”Utan tillit finns det **ingenting**.”*

Rabindranath Tagore

*”Lita hellre på en ädel **karaktär** än en svuren ed.”*

Solon

*”En person som **inte litar** på någon, kan man inte lita på.”*

Jerome Blattner

*”Du kan inte lita på någon med **makt**.”*

Newt Gingrich

*”Människor litar mer på **ögonen** än öronen.”*

Herodotos

---

**INNEHÅLLSFÖRTECKNING**

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	12
1.4 Frågeställningar.....	12
1.5 Avgränsningar.....	12
<b>2. TEORI</b> .....	<b>14</b>
2.1 Utvecklingen av köpar- och säljarrelationer på Business-to-Business (B2B) marknader.....	14
2.2 Inköpsprocessen.....	15
2.3 Tjänsters komplexitet.....	19
2.4 Det beräknande perspektivet.....	20
2.5 Det värderings- och normbaserade perspektivet.....	21
2.6 Det kognitionsbaserade perspektivet.....	23
2.7 Mayer et als., (1995) modell.....	24
2.8 Risk vid köp av konsulttjänster.....	27
<b>3. METOD</b> .....	<b>29</b>
3.1 Undersökningsansats.....	29
3.2 Datainsamling.....	32
3.3 Urvalsprocessen.....	33
3.4 Intervjuer.....	33
3.5 Reliabilitet och validitet.....	36
3.6 Källkritik.....	38
<b>5. EMPIRI</b> .....	<b>40</b>
4.1 Intervjusammanställning.....	40
4.1.1 Handelsbanken.....	40
4.1.2 Sydsvenskan.....	45
4.1.3 Skanska.....	49
4.1.4 NCC.....	54
4.1.5 ADA Servicepartner AB.....	58
4.1.6 Lundalogik AB.....	62
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>67</b>
5.1 Bedömningen av expertis.....	67
5.2 Bedömningen av välvilja.....	69
5.3 Bedömningen av gemensamma värderingar.....	70
5.4 Valet mellan expertis, välvilja och integritet.....	72
5.5 Riskens påverkan på valet mellan expertis, välvilja och integritet.....	74
<b>6. SLUTSATS</b> .....	<b>78</b>
6.1 Teoretiskt och praktiskt bidrag.....	78
6.2 Begränsningar och förslag för framtida forskning.....	80
<b>7. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>82</b>
7.1 Skriftliga källor.....	82
7.2 Muntliga källor.....	87
7.3 Elektroniska källor.....	87
7.4 Bilagor.....	88

## 1. INLEDNING

### 1.1 Bakgrund

Vad innebär begreppet förtroende? Den här frågan har vetenskapliga forskare inom organisationsvetenskapen och relaterade vetenskaper ägnat en stor uppmärksamhet åt. Den relativt omfattande forskningen om begreppet förtroende de senaste årtiondena har även gjort att innebörden och definitionen bland olika forskare ökat (Bigley & Pearce, 1998).

Flera forskare inom marknadsföringslitteraturen har även konstaterat att förtroendet ingår som en central aspekt för att kunna utveckla framgångsrika tjänsterelationer (Theron, Terblanche & Boshoff, 2008). Hosmer (1995) och Rousseau, Sitkin och Burt (1998) är inne på samma linje och säger att de flesta forskare är överens om att förtroende är en vital del i allt mänskligt uppförande, men tillägger att det tyvärr råder delade meningar om en lämplig definition av begreppet.

Till detta skall tilläggas att tjänstesektorn de senaste decennierna haft en stark tillväxt och idag är den ledande näringsgrenen i Sverige. Industrin upptar enbart cirka 20 procent av sysselsättningen och jordbruket ligger under 4 procent. Resterande andel utgörs alltså av tjänsteverksamhet (Axelsson & Agndal, 2005). Denna tendens till tillväxt gäller även köp av konsulttjänster inom de tre områden som är centrala i uppsatsen, både vad gäller nettoomsättning och antal anställda<sup>1</sup>. Städföretagen i Sverige har exempelvis ökat sin nettoomsättning i mnkr från 18699 år 2008 till 20325 år 2010, tekniska konsultbyråer inom bygg- och anläggningsteknik från 28384 mnkr år 2008 till 29554 mnkr år 2010 och IT- och datatjänstföretag från 668 mnkr till 924 mnkr under samma tidsspann. Dessa branscher har alltså haft en positiv tillväxttrend trots den ekonomiska krisen som pågått de senaste åren (Statistiska centralbyrån [SCB], 2012). Det finns vidare ingen lagstadgad certifiering av konsulter i Sverige för att säkra kvalitetskontroll (Konsultguiden, 2012), av den anledningen anser vi att förtroendet kan ha en större betydelse på den svenska marknaden i synnerhet.

---

<sup>1</sup> Se bilaga 1

Köp av tjänster skiljer sig vidare avsevärt från köp av produkter (Jackson, Neidell & Lunsford, 1995; Stock & Zinszer, 1987). När en jämförelse görs mellan tjänster och produkter så hävdas framförallt att köpprocessen vid tjänster är mycket mer komplex (Fitzsimmons, Noh & Thies, 1998). Exempelvis är omedelbar observation och/eller erfarenhet av en professionell tjänst mycket svår att evaluera innan avtal ingås, eftersom tjänster produceras och konsumeras samtidigt (Mitchell, 1994).

Varje gång en potentiell klient funderar över att anlita en konsult är de således tvungna att ta ett rationellt beslut baserat på ett framtida resultat, som klienten inte fullt ut kan utvärdera i förväg (Cope, 2000). Förtroende blir därför en fundamental grundpelare som bygger och vidmakthåller relationen till klienten. Det är ett sätt att försäkra sig om att löften hålls, att arbetet utförs i tid, att kunskap sprids men också en avgörande faktor som gör att klienten anlitar en konsult i första läget (Cope, 2000). Av ovan resonemang menar vi därför på att det är intressant och relevant att studera förtroendebegreppet mer ingående och hur det särskilt förhåller sig vid köp av konsulttjänster.

## **1.2 Problemdiskussion**

Vad problemdefinitionen beror på kan mycket väl ha och göra med det som Lewicki och Bunker (1995) skriver att de varierande uppfattningarna om innebörden av begreppet förtroende till stor del är en funktion av olika teoretiska perspektiv där begreppet har angripits från en rad olika vetenskapliga discipliner inom organisationsvetenskapen.

Ekonomer tenderar att se förtroende ur ett beräknande perspektiv. Här baseras förtroende på att människan är en rationell varelse som väger kostnader och fördelar mot varandra. Individens väljer sedan de aktioner som ger maximal nytta (Lane & Bachmann, 2000).

Sociologiska och organisatoriska vetenskaper bygger förtroendebegreppet på moral och gemensamma värderingar. Förtroende kan inte utvecklas om inte berörda parter delar gemensamma värden, exempelvis vänskap och intressen (Lane et al., 2000).



En tredje infallsvinkel är forskare med skilda bakgrunder inom psykologi och sociologi som säger att förtroende skapas ur gemensamma tankemönster. Här handlar förtroende om hur människan uppfattar verkligheten genom meningskapande ramar. Om de inblandade individerna har en gemensam bakgrund ökar sannolikheten för att förtroende utvecklas. Exempel på ramar är att människan har förväntningar på verkligheten baserat på tidigare erfarenheter samt att det finns lagar och regler i samhället som definierar roller och som rättfärdigar en viss interaktion i en given kontext (Lane et al., 2000).

Vad som gör definitionen mer komplex är att förtroende kan studeras på olika nivåer. Möllering (2006) behandlar det faktum att förtroende kan studeras på en mikronivå mellan individer i personliga relationer. På en mesonivå mellan små grupper som familjer och kolleger till större grupper såsom organisationer samt på makronivå där förtroendets innebörd i hela ekonomier och globala system diskuteras.

Forskare är överens om det faktum att innebörden av begreppet förtroende varierar beroende i vilken kontext som begreppet studeras. *Kulturella skillnader har exempelvis studerats av Hagen och Choe (1998) som belyser hur förtroende ser ut i det Japanska samhället.* Förtroende är alltså ett multidimensionellt begrepp som bygger på många olika grunder (Lane et al., 2000).

Den upplevda expertisens varierande vikt för förtroendet, i form utav tjänsteleverantörens rykte baserat på tidigare lyckade införanden, har tidigare undersökts i olika sociala kontexter (Burt & Knez, 1996). Dock tar inte studien hänsyn till andra faktorer som påverkar den upplevda expertisen utan fokuserar enbart på ryktet. I studien undersöks inte heller andra kontexter än de sociala och inte heller hur expertisens roll varierar beroende på typ av tjänst.

Mayer, Davis och Schoorman (1995) tar upp kontextuella faktorer som tidigare studerats och visat sig påverka det upplevda förtroendets konsekvenser så som den involverade risken, maktbalansen i förhållandet mellan parterna och inköparens tillgängliga alternativ. I studien är det alltså konsekvenserna av ett redan upplevt förtroende i olika kontexter som undersökts och

inte hur relationen mellan förtroendets olika byggstenar varierar för ett väl upplevt förtroende i initieringsfasen av livscykeln.

Mayer et al., (1995) har i sin artikel ”*An Integrative Model of Organizational Trust*” konstaterat att forskare inom olika discipliner har studerat begreppets grund, natur och effekter men att en del av problematiken som kvarstår är själva definitionen av förtroende i sig. Syftet med artikeln var därför att eliminera och lösa begreppsproblematiken.

Studien utgår från vad som tidigare skrivits av forskare angående de egenskaper som anses viktiga för att skapa förtroende till en annan part. Författarna sammanställer sedan forskarnas olika begreppsdefinitioner i en tabell<sup>2</sup>. Begreppen ability, benevolence och integrity<sup>3</sup> återkommer mer än övriga och anses därför vara en tillförlitlig källa till vad som till stor del skapar förtroende (Mayer et al., 1995). På grund av att begreppen är såpass väl förankrade i forskningen anser vi att Mayer et als., (1995) definition också bör vara den mest tillförlitliga utgångspunkten för att studera hur förtroende uppfattas vid köp av konsulttjänster. Möllering (2006) tar upp det faktum att modellen om expertis, välvilja och integritet troligen är den mest kända och garanterat mest citerade vad gäller indikatorer på uppfattad tillförlitlighet.

Vad vi upplever som ett problem är dock att Mayer et al., (1995) inte belyser mer ingående vad begreppen expertis, välvilja och integritet betyder i olika kontexter, då förtroendets mening är av multidimensionell natur<sup>4</sup>. Forskarna stannar vid att definiera att expertisen handlar om de färdigheter som en av parterna besitter inom ett specifikt område. Att välvilja handlar om att vårda relationen till kontrahenten och att tillfredställa motpartens intressen framför egna motiv, samt att integriteten innefattar aspekter som att leva upp till gemensamma värderingar och att vårda sitt rykte. En adekvat fråga är därför vad kontexten har för betydelse på hur förtroendet

---

<sup>2</sup> Se bilaga 2

<sup>3</sup> Fortsättningsvis används den svenska översättningen; expertis, välvilja och integritet, där inte annat anges.

<sup>4</sup> **kontext** (latin *contex tus* 'vävnad', 'sammanhang', 'inre följdriktighet'), det språkliga sammanhang som ett ord eller ett yttrande ingår i; i pragmatiskt inriktad lingvistik även om den icke-språkliga situation där en språkhandling sker (Nationalencyklopedin [NE], 2012).

---

uppfattas, inom ramen för Mayer et al., (1995) tre byggstenar? Uppfattas förtroende på samma sätt vid köp av konsulttjänster?

Mayer et al., (1995) skriver vidare i artikeln att expertis, välvilja och integritet är viktiga faktorer för att skapa förtroende men att varje begrepp kan variera oberoende av varandra. De vill inte påstå att de inte är relaterade till varandra utan mer att de går att se som självständiga och separerbara begrepp. Forskarna exemplifierar möjliga frågor som kan belysa den varierande betydelsen av byggstenarna genom en part som söker förtroende hos en mentor. De behandlar saker som att även om en part har hög integritet så betyder det inte att han eller hon fungerar som en hjälpsam mentor. Detta eftersom kontrahenten kanske inte har kunskapen som krävs. Det kan även vara så att kontrahenten har hög integritet och kunskap men saknar förmågan att skapa personliga band till motparten. Således skapar inte integritet eller kunskap i sig självt en förtroendeingivande mentor.

Författarna förklarar vidare att de tre begreppen kan variera i en oavbruten följd, att man kan förutsätta att störst förtroende skapas när alla faktorer är som högst, men att det kan finnas situationer där ett meningsfullt förtroende kan skapas även vid lägre nivåer av de tre (Mayer et al., 1995). Möllering & Bachmann (2004) menar också att det inte finns någon överensstämmelse huruvida något av begreppen är en förutsättning för att de andra två skall fungera, huruvida alla är lika viktiga eller om de behöver rangordnas. Därför vill vi även bidra med kunskap om hur vikten av byggstenarna expertis, välvilja och integritet varierar mellan olika kontextspecifika konsulttjänster. En intressant fråga är till exempel om en konsult kan ha låg välvilja och hög expertis men ändå inge förtroende hos den andra parten? Skiljer sig svaret på denna typ av frågor beroende på vilken typ av tjänst som undersöks och förändras bedömningen när högre risker står på spel? Uppsatsens mål är därför att bidra med djupare insikter och kunskap om kontextens inverkan på hur förtroende uppfattas <sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Med kontext i denna studie menas och tas hänsyn till följande sammanhang; (1) städkonsulttjänster, IT-konsulttjänster och tekniska konsulttjänster, (2) tjänsternas komplexitet, (3) de risker som är påtagliga vid specifik tjänst, samt (4) grad av interaktion mellan inköpsföretag och konsultföretag.

### 1.3 Syfte

Undersöka kontextens påverkan på hur förtroende bedöms av inköpare i olika konsultkontexter, utifrån de tre byggstenarna expertis, välvilja och integritet.

### 1.4 Frågeställningar

Vilken påverkan har kontexten på hur begreppet förtroende bedöms initialt i en konsultkontext, utifrån Mayer et als., (1995) tre byggstenar?

Utifrån Mayers et als., (1995) definition av förtroende, vilken roll spelar kombinationen av expertis, välvilja och integritet för att kunden ska känna förtroende för konsulter initialt på en B2B-marknad?

Är någon av faktorerna viktigare vid hög risk/osäkerhet?

### 1.5 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att behandla förtroende utifrån Mayers et als., (1995) definition av begreppet och bör därför inte förväxlas med andra vetenskapliga skrifter som använt sig av andra definitioner eller teorier. Det är inte en ny definition av begreppet som eftersträvas utan snarare att identifiera vilka delar av begreppets byggstenar som är av störst vikt vid olika typer av branscher inom samma tjänstekategori.

Det är den svenska B2B-marknaden som hamnar i fokus i uppsatsen och den behandlar alltså inte potentiella kulturella skillnader gällande vikten av förtroende i en affärsrelation mellan olika länder. Vidare kommer uppsatsen avgränsa sig till konsultbranschen i Sverige men då även detta område är väldigt brett ska främst tre typer av konsulttjänster undersökas; städ-, IT- och arkitekt/ingenjörskonsulttjänster<sup>6</sup>. De företag som avses att analyseras är företag med en

---

<sup>6</sup> Hädanefter benämnt tekniska konsulttjänster.

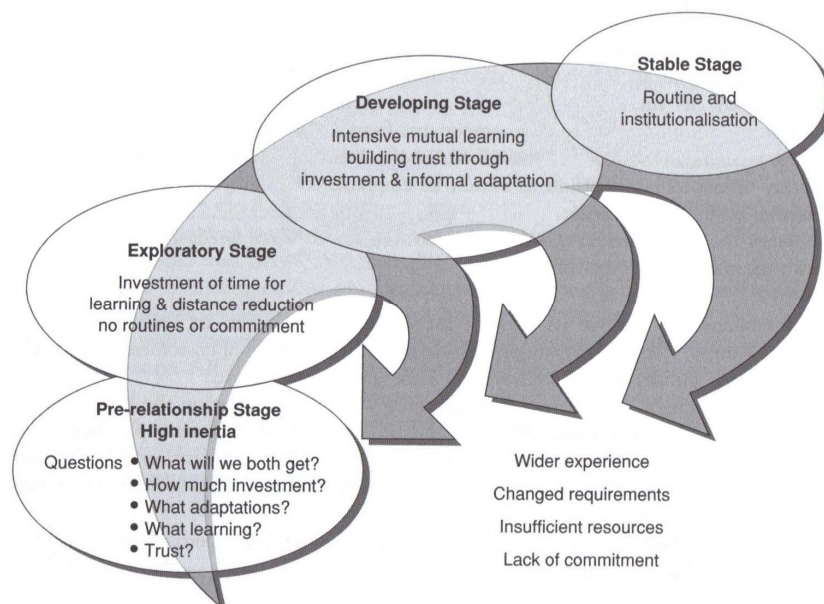
omsättning på 50 miljoner plus. De tre typerna av konsulttjänster betecknar vi framgent som de tre segmenten.

Det som ska undersökas är förtroendets roll i intiteringsfasen av inköpen av konsulttjänster och alltså inte förtroendets inverkan i senare delar av relationslivscykeln. Vi kommer heller inte att gå in på eller ta hänsyn till hur den relativa skillnaden mellan olika människors förmåga att anförtro sig till någon påverkar deras svar i intervjuerna.

## 2. TEORI

### 2.1 Utvecklingen av köpar- och säljarrelationer på Business-to-Business (B2B) marknader

Ford, Gadde, Håkansson och Snehota (2003) illustrerar med sin modell ” *The Development of Buyer-Seller Relationship in Business Markets*” de fyra steg som en relation kan befinna sig i på en Business-to-Business (B2B) marknad. Att skapa kundrelationer tar tid. Varje kundrelation är unik i sin karaktär och kan till exempel vara av karaktären enbart ett enstaka köp medan andra kan vara av större komplexitet. Relationer kan röra sig fritt mellan de olika stegen i modellen, en del relationer utvecklas inte efter den första kontakten medan andra kan utvecklas till mer långvariga relationer av olika slag.



Figur 2.1. *The Development of Buyer-Seller Relationship in Business Markets* (Ford et al., 2003, s. 51).

”*The Pre-relationship Stage*” innehåller en stor tröghet ur kund och säljarens perspektiv. Företag kommer att bygga vidare på relationerna långsamt för att vara säkra på att få ut vad de vill ha ur relationen. Båda parter ställer sig frågor som: Vad kan vi få ut av denna relation? Hur mycket behöver vi anpassa oss från vårt normala sätt att arbeta? Kan vi lita på varandra? Hur får vi förtroende för varandra? Avstånden mellan kund och säljare är också stora och diskussioner sker utan engagemang. I nästa steg i modellen, ”*The Exploratory Stage*” inleder kund och säljare

diskussion om eventuellt köp av engångskaraktär, exempelvis en konsulttjänst. De båda parterna har liten kunskap om varandra och i denna fas handlar det om att lära känna sin motpart. Det handlar om att komma närmare varandra då det saknas förtroende och säkerhet angående respektive parts engagemang och förväntningar på relationens framtid. I ”*The Developing Stage*” ökar interaktionerna mellan köpare och säljare på ett positivt sätt. Osäkerheten mellan de båda har minskat pga. att deras förväntningar och krav på varandra blivit uppfyllda. Förtroendet stärks genom anpassningar från de båda sidorna i relationen och det är just dessa anpassningar som visar på ett företags engagemang i relationen. ”*The Mature Stage*” inträffar då relationen har blivit till rutin. Detta stadiet i relationen har positiva fördelar för företagen. Osäkerheten att handla med varandra och företagets kostnad för att upprätthålla relationen är låg. Detta steg i modellen kan dock leda till problem då relationen inte följs upp utan får leva sitt eget liv, vilket kan leda till att kunder söker sig till alternativa produkter eller lösningar som kan leva upp till företagets framväxande behov.

## 2.2 Inköpsprocessen

Inköpsprocess-modellen som förklaras nedan, ger en bra överblick av de olika huvudaktiviteter som tillsammans utgör inköpsfunktionen för företag vid köp av tjänster;



Figur 2.2. Inköpsprocess-modellen, (Weele, 2012, s. 68).

### *Definiera specifikation*

Det första steget i inköpsprocess-modellen innebär att fastlägga och precisera vilket arbete man vill att leverantören skall utföra (Weele, 2012). Weele menar på att inköpsföretaget först måste beskriva de kompetenser som tjänsteleverantören ska besitta för att kunna leverera tjänsten. I denna process innefattar att företaget gör olika typer av urval för att kunna möjliggöra val av den leverantör som verkar mest lämpad för uppdraget.

Därefter måste det jobb som skall utföras av tjänsteleverantören diskuteras enskilt med de som är kvar i urvalsprocessen. Weele förklarar att överläggning framförallt sker angående prisrelaterade frågor, arbetssätt, tidsberäkning samt materialval, som sedan summeras i en utförlig projektplan kontrahenterna emellan. Slutligen måste uppdragets mål och de resultat som företaget vill att tjänsteleverantören skall åstadkomma redovisas i detalj. Här gör författaren en distinktion mellan resurs, metod, effekt samt resultatspecifikation.

**Tabell 1. Metoder för att specificera företagstjänster.**

Resursspecifikation →	Metodspecifikation →	Resultatspecifikation →	Effektspecifikation
Fokus på Leverantörens resurser och förmåga	Fokus på de leverantörsprocesser som krävs för att producera tjänsten	Fokus på tjänstens funktionalitet eller utförande	Fokus på det ekonomiska värde som tjänsten skapar för kunden

Källa: Weele (2012, s. 168).

Vid resursspecifikation definieras tjänsten utifrån leverantörens kapacitet att leverera tjänsten medans det vid metodspecifikation mer handlar om arbetssätt och de aktiviteter som krävs. Resultat är förenat med tjänstens funktion där man kopplar olika i förväg bestämda nyckeltal som skall uppnås. Exempelvis kan det här vara fråga om att fastlägga den högsta driftsstoppstiden i procent av den totala driftstiden för en särskild maskin. Effekt handlar å andra sidan om att utgå ifrån det ekonomiska värdet och de vinster som företaget vill att tjänsteleverantörens arbete skall generera (Weele, 2012).

#### *Välja leverantör*

Nästa steg innebär att välja tjänsteleverantör. Weele menar på att inköparen kommer att spendera mer tid på urvalsprocessen av potentiella uppdragstagare ju mer immateriell tjänsten förhåller sig. Här ingår moment såsom framförallt kritisk granskning av leverantörens referenser, kunskaper, resurser samt rykte inom branschen. En helhetsbedömning görs av leverantörens organisation. Weele tillägger specifikt att i de fall där inköparens fokus ligger på analys av



leverantörens tillräckliga kapacitet och förmåga så är olika typer av certifieringar och intyg viktiga i processen, medan då fokus istället riktas mot resultat- och effektgranskning så är synpunkter från mer personella källor som exempelvis nyckelkunder desto betydelsefullare.

#### *Avtal*

Till skillnad från vid köp av varor är det under tjänstekonsumtionens tidrymd förhållandevis svårt att fastställa och utvärdera om leverantören faktiskt uppfyller de krav som specificerats i kontraktet. Av denna anledning är det viktigt att båda parter förväntningar angående uppdraget är förenliga med varandra (Weele, 2012). Häri är det därför av yttersta vikt hur kvalitetskontrollering skall genomföras samt att fånga in de särskilda insatser som leverantören fastställt sig att ombesörja. Exempel på konkreta företeelser som Weele anser bör regleras i ett tjänstekontrakt är följande;

- *Specificera resultatet för uppdraget och inte bara de sysslor som skall genomföras*
- *Formulera hur kvalitetskontroll av tjänsten skall ske*
- *Detaljredovisa de ekonomiska och personella resurser som det inköpande företaget skall ställa till förfogande*
- *Resonera och skriv ner hur tänkbara oenigheter och dispyter under arbetets gång skall lösas*

#### *Beställning*

Efter att avtal har ingåtts börjar själva beställningsprocessen. Detta steg innefattar att skapa orderrutiner och utveckla orderhanteringen. Vid köp av tjänster är framförallt ett aktivt samarbete mellan inköpsföretaget och tjänsteleverantören viktigt för att kunna garantera en bra tjänsteleverans. Hur den relationen mellan inköpare och leverantör skall se ut kan diskuteras och får till stor del bedömas från fall till fall. Den kan dels vara stark med stor växelverkan men det motsatta förhållandet är också möjligt (Weele, 2012). Weele urskiljer sedan två nivåer i relationen. På den operativa nivån sker interaktionen mellan den personal som är med och producerar tjänsten medans det på ledningsnivån främst sker övervakning av relationen där även olika avtalsfrågor följs upp under arbetets gång. En stor del av processen handlar därför om att säkerställa förbindelsen mellan själva inköpet och den operativa nivån, där företagets personal får tydliga instruktioner av hur arbetet skall genomföras.

### *Leveransbevakning*

Ofta fordras det väsentliga insatser från det inköpande företaget i denna fas vilket gör att det krävs en betydande leveransbevakning för att se till att arbetet utförs ordentligt. Vid köp av professionella tjänster är arbetet mer komplext. Många gånger är det så att det är besvärligt att identifiera alla de utgifter som har med den specifika tjänsten att göra. Weeles förklaring till denna problematik är att tjänstekostnaderna vanligen är fördelade över hela verksamheten men också att tjänster kan vara av olika slag. Därför tar han upp det faktum att det är av stor vikt för inköparen att skapa transparens för specifik inköpskostnad, hålla noga koll på de tjänsteleverantörer som är kontrakterade samt den kvalitet de medverkar till. En central aspekt i detta sammanhang är att det många gånger är företagets experter på en specifik avdelning, och inte inköparen, som har en starkare interaktion med tjänsteleverantören. Weele förklarar att så är fallet vid köp av mer betydelsefullare tjänster som fordrar en viss expertkunskap vilket också gör relationen mellan inköparen och den interna kunden till en viktig del av arbetet i denna del (Weele, 2012).

### *Utvärdering*

Det sista steget i inköpsprocessen handlar om att utvärdera tjänsteleverantörens arbete. Här ingår moment såsom att samla in information om faktiskt utförande, kvalitet och gå igenom eventuella garantiåtaganden och villkor. Utvärderingsarbetet är av stor betydelse främst eftersom det genererar information och beslutsunderlag för framtida inköp. En viktig del i inköparens arbete är därför enligt Weele att redogöra inför företagsledningen hur väl leverantören skött sig. Register kan på så sätt utarbetas för att eventuellt skapa en leverantörsbas med information som bekräftar olika leverantörers förmåga och kapacitet (Weele, 2012).

### 2.3 Tjänsters komplexitet

Tjänster kan inte behandlas och analyseras med hjälp av klassiska teorier kopplade till fysiska produkter utan måste belysas från en mer anpassad teori som tar hänsyn till olika grader av komplexitet i erbjudandet. Ogripbarhet, oskiljaktighet mellan produktion och konsumtion, tjänstens heterogenitet samt dess hållbarhet är de begrepp som bör användas för att förstå sig på olika typer av tjänster (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985).

Ogripbarhet är det begrepp som en stor del av litteraturen om hur tjänster bör kategoriseras utgår ifrån och belyser främst den abstrakta delen av ett tjänsteerbjudande till skillnad från ett produkterbjudande. Ju mer otydligt det är vad som tjänsten innebär och består utav, desto mer komplex blir tjänsten (Zeithaml et al., 1985).

Oskiljaktigheten mellan produktion och konsumtion är även detta något som påverkar graden av komplexitet och som kan skilja sig väsentligt åt mellan olika typer av tjänster. Komplexiteten ökar enligt denna del av teorin med hur pass involverad kunden är i utformningen av tjänsten. Om oskiljaktigheten mellan produktion och konsumtion av en viss tjänst är påtaglig och tjänsten därför direkt måste involvera köparen i en intim kontakt med produktionen så har inte säljaren någon möjlighet att ”göra om och göra rätt” vilket innebär en hög komplexitet. Däremot finns där tjänster där komplexiteten i denna bemärkelse är minimal och där säljaren har större möjligheter att rätta till eventuella misstag, som t.ex. vid reparationer av olika slag (Zeithaml et al., 1985).

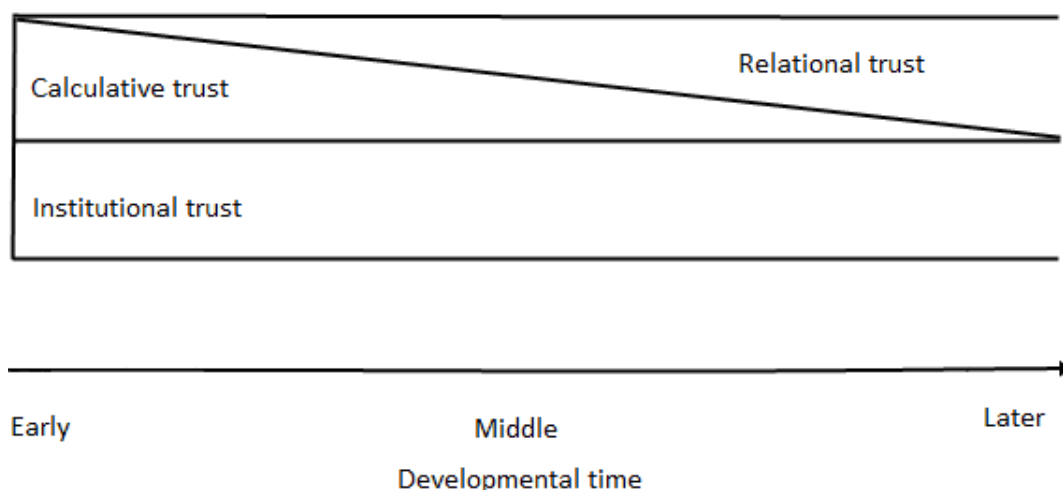
Tjänstens heterogenitet belyser betydelsen av yttre faktorer som kan ha en påverkan på den uppfattade tjänstekvalitén. Ett exempel på detta som tas upp i litteraturen är hur stor inverkan valet av producent har på slutresultatet av tjänsten då det kan finnas stora skillnader på den uppfattade kvalitén mellan olika säljande företag trots ett identiskt namn på själva erbjudandet. Andra faktorer som kan påverka här är vem kunden är eller vilken dag erbjudandet ges på eftersom varje kund i denna bemärkelse har unika behov och det som anses vara otroligt bra för en klient kan uppfattas som mindre bra av en annan. Ju mindre utrymme där finns för

heterogenitet i tjänsteerbjudandet desto mindre komplex kommer tjänsten att uppfattas vara (Zeithaml et al., 1985).

Tjänstens hållbarhet är det fjärde begreppet som belyses av Zeithaml et al och handlar om i vilken grad en tjänst kan lagras och hur detta påverkar komplexiteten i tjänsteerbjudandet. Till skillnad från fysiska produkter kan tjänster per definition inte lagras för framtida bruk men däremot kan resultatet av tjänsten bestå olika länge. Ju mer bestående resultatet av en tjänst är desto viktigare blir det för konsumenten att "rätt" tjänsteleverantör blir vald och därigenom ökar komplexiteten med hur lång tid effekten kvarstår. Ett exempel för att konkretisera detta är skillnaden mellan en massage och en operation. Tjänsterna är lika på så sätt att de produceras och konsumeras samtidigt men skiljer sig betydligt från varandra i form utav att resultatet av den förstnämnda ofta är kortvarigt medan den andra kan vara skillnaden mellan liv och död (Zeithaml et al., 1985).

#### 2.4 Det beräknande perspektivet

Teorin om tillit ur ett beräknande perspektiv är viktig att belysa då detta enligt Rousseau et al., (1998) har som allra störst verkan vid initieringsstadiet av relationen.



Figur 2.3. A Model of Trust (Rousseau et al., 1998, s. 401).

Beräknande tillit handlar i grund och botten om tron på det ekonomiska värdet av en investering genom att inköparen uppfattar att säljaren kommer att agera på ett sätt som är välgörande för den förstnämnda. Som nämnts i problemdiskussionen vägs här fördelarna mot kostnaderna av ett beslut och det är den rationella delen av tillit som belyses. Pålitlig information gällande säljarens intentioner och kompetens är av stor vikt och faktorer som bolagets rykte och kvalitetscertifikat av olika slag påverkar graden av beräknande tillit. Vikten av denna typ av tillit är speciellt stor gällande inköp av tjänster där man i tidigt skede kan se om investeringen var lyckad eller inte (Rosseau et al., 1998).

Williamson (1993) behandlar även han i sin artikel konceptet om beräknande tillit, men anser att begreppet blir mer transparent och hanterbart om man ser det som en del utav den beräknade ekonomiska risken av ett agerande. Likt Rosseau et al., (1998) skriver han också om ryktets roll i den beräknade tilliten som en vital beståndsdel.

Herzig et al. (2010) skriver att det finns en nära koppling mellan ett företags rykte och tilliten i initieringsfasen mellan en inköpare och säljare men att den främsta skillnaden är att tillit sker på individuell basis medan ett rykte sker på makronivå.

## **2.5 Det värderings- och normbaserade perspektivet**

Påståendet att förtroende inte kan uppstå utan gemensamma värderingar har som mest diskuterats och framförts i Talcott Parsons studie (1951) refererad i Lane et al., (2000).

Parsons hävdar att det rationella och beräknande synsättet till mångt och mycket är uppbyggt kring egenintresse och inte kan förklara grunden för det kollektiva systemet som finns i samhället. Istället menar Parsons (1951) refererad i Misztal (1995) att kamratskap och solidaritet är den grundsten som förklarar uppbyggnaden av större grupper i samhället, grupper vars primära funktion i sig är att bestämma graden av lojalitet till samhällssystemet i stort.

Förtroende medför således enligt Parsons studie (1951) refererad i Lane et al., (2000), avskaffning av egenintresse i förmån för kollektivismen i relationen mellan parter. Om man

tänker sig en person som söker förtroende hos en annan person, särskilt i de situationer där den förtroendegivande parten innehar en maktposition, så kommer den förstnämnda enligt Parsons alltså basera sitt förtroende på sociala och inte på rationella ekonomiska företeelser. På så sätt är moral en grundläggande del i det norm och värderingsbaserade synsättet där det solidariska samhället utövar en slags kontrollmekanism, där saker såsom gemensamma värderingar, intressen och vänskap är självklara inslag.

Detta synsätt bekräftas också av Fukuyama (1995) som hävdar att förtroende i själva verket har sitt ursprung i gemensamma värderingar, där normer från ekonomiska aktörer i samhället stödjer varandra och på så sätt bildar kluster av förtroende.

Intressant att tillägga i detta synsätt är dock att forskning har visat att förtroende kan byggas upp fastän människor är av olika kulturella bakgrunder samt bland människor som nästan helt saknar gemensamma värderingar med varandra (Lane et al., 2000). Lorenz (1988) citerad i Lane et al., (2000) påstår exempelvis att vänskapliga band sällan existerar mellan inköpare och leverantör. Att gemensamma värderingar samt vänskap i många hänseenden är en omöjlighet i dagens globala samhälle, där företags relationer ofta är av multinationell natur. Att därför hävda att gemensamma värderingar och normer skall ses som den enda faktorn som utgör begreppet förtroende, är lika ensidigt som att säga att beräknande förtroende skulle omfatta hela dess innehåll.

En ytterligare aspekt angående Parsons generaliserande synsätt behandlar Granovetter (1985) som skriver att Parsons till stor del bortser från det faktum att konflikter är lika vanligt förekommande som social samstämmighet i relationer bland parter, vilket därför givetvis också bör tas upp för att nyansera bilden av moral och dess inverkan på förtroendet. Därav inte sagt, att Parsons diskussion och syn på förtroende där gemensamma värderingar samt moralen spelar en stor roll, inte har någon som helst betydelse vid skapande av förtroende. Snarare är det så att många författare ser moral som en del av förtroendebegreppet. Exempelvis att värderingar och normer är mer betydelsefulla inom vissa specifika områden eller kulturella kontexter (Lane et al., (2000).

## 2.6 Det kognitionsbaserade perspektivet

Som nämnts i problemdiskussionen skapas förtroende enligt det kognitionsbaserade synsättet genom att de inblandade parterna har liknande tankemönster. Olika ramar utgör den uppfattade verkligheten som människor befinner sig i där tidigare livserfarenheter och regler i en viss miljö eller kultur påverkar hur människor beter sig i samspelet med varandra.

Simmel (1950) citerad i Lane et al., (2000) är en av de forskare som delar detta synsätt. Han menar på att samhället är uppbyggt på samspel och socialt utbyte mellan människor där utbyte inte skulle kunna existera utan förtroende. Simmel underbygger teorin med att all social interaktion innefattar ett gensvar som oftast är fördröjt, där den initiala kontakten från en person är tvungen att göras utan fullständig kunskap om hur den andra parten kommer reagera och svara. Blaus (1967) studie refererad i Lane et al., (2000) delar samma syn och anför att den exakta responsen i en interaktion sällan är specificerad i förväg och därför lämnas till bedömning av den som svarar. Av dessa enkla anledningar krävs därför att det finns någon form av förtroende inblandat.

I Garfinkels (1967) synsätt som citeras i Lane et al., (2000) så spelar istället de kognitiva förväntningarna en central roll. Han är mer inne på att förtroende uppstår mer omedvetet och fungerar som en funktion för att skapa ordning och regelbundenhet i det vardagliga moral- och rutinbaserade samhället. Här uppstår förtroende mellan människor på basis av vad de betraktar som gängse beteende i deras värld. Garfinkel anser därför att förtroende har att göra med tidigare erfarenheter, dvs. olika mentala rutiner, dels konstitutionella, mer lagstyrda företeelser som gör att aktörer delar gemensamma förväntningar i specifika kontexter.

Zucker (1986) utvecklar denna teori och tar den ett steg längre. Hon menar också på att förtroende har med olika förväntningar att göra men där hon delar in begreppet i tre olika delar; karaktärsmissigt förtroende, processbaserat förtroende samt institutionellt förtroende.

Processbaserat förtroende handlar om tidigare eller förväntat utbyte från en konsument av ett företags produkter och tjänster. Denna förväntning medför en förtroendebyggande process av antingen direkt eller indirekt kunskap. Det handlar alltså mer om att företag utvecklar förtroende avsiktligt med hjälp av direkta och indirekta signaler, såsom exempelvis rykte, varumärke och kvalitetsgaranti.

Zuckers (1986) andra idé, karaktärsbaserat förtroende bygger på hur förtroende uppstår mellan människor på basis av att parter tillhör samma sociala grupp och har liknande kulturell och social bakgrund. Gemensamma företeelser såsom etniskt ursprung, familjebakgrund och religion kan på så sätt bidra till att aktörerna delar samma syn på världen vilket gör att de kan skapa förtroende mellan varandra. Till skillnad mot processbaserat förtroende där företag mer kan styra hur förtroende skapas kan karaktärsbaserat förtroende inte skapas avsiktligt, utan bygger mer på att gemensamma bakgrunder existerar från första början.

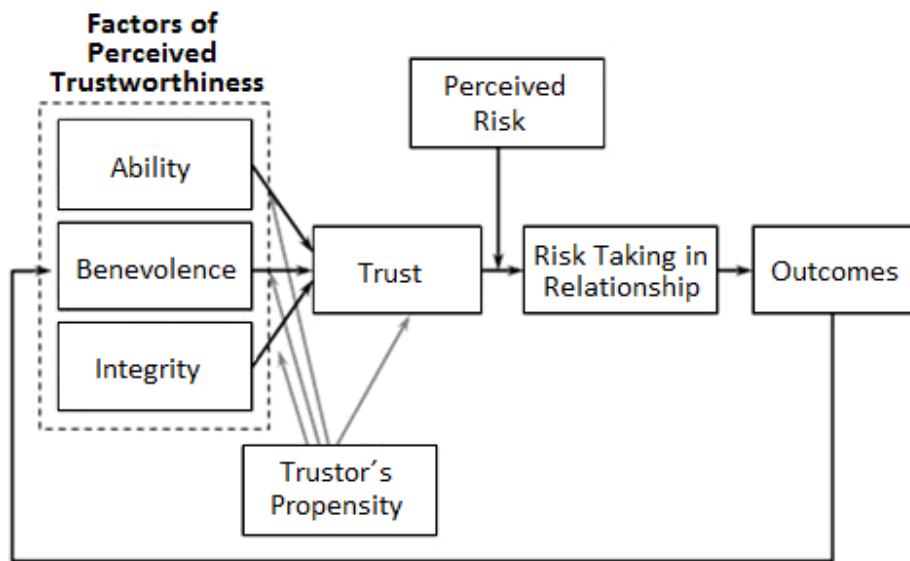
Till sist behandlar Zucker (1986) det så kallade institutionella förtroendet. När personer i ett företag inte kan förlita sig på personliga egenskaper, tidigare erfarenheter eller andra tecken i en viss situation så fungerar institutionella aspekter istället som indikatorer på förtroende enligt Zucker.

På person- eller företagsnivå kan institutionellt förtroende innebära att en klient letar efter yrkesmässiga meriter eller att man är medlem av trovärdiga förbund eller samfund. Andra signaler på förtroende kan hittas i olika mellanhänder, såsom i lagar, regler eller i form av en institution. Exempelvis genom en bank som har hand om transaktionen mellan parter och således skyddar bådas intressen i relationen. På så sätt minskar dessa institutionella indikatorer risken för de inblandade att kunna anförtro sig till motparten.

## **2.7 Mayer et als., (1995) modell**

I den första delen av Mayer et als., (1995) modell finner man förtroendets tre byggstenar; ability, benevolence och integrity.





Figur 2.6. Proposed model of trust (Mayer et al., 1995, s. 715).

Begreppet *ability* handlar om en grupp av färdigheter, kompetenser och karaktärsdrag som en av parterna i en relation besitter inom ett visst område. Förtroende kommer enligt denna modell inte automatiskt att skapas för andra områden än det som konsulten anses vara expert inom då kontexten här spelar en stor roll.

*Benevolence* är den andra byggstenen i Mayer et als., (1995) teori och handlar om konsultens välvilja gentemot sin motpart. Det handlar om att tänka bort de egocentriska behoven vid införsäljningen av tjänster och i stället visa intresse för hur inköpet kan skapa värde för motparten. Enligt teorin leder detta till att kunden får en tillgivenhet till konsulten då den sistnämnda anses agera i kundens intresse och inte i sitt eget ekonomiska intresse (Mayer et al., 1995). Andra författare beskriver *benevolence* som den del av förtroende som mest baseras på en positivt upplevd relation mellan parterna där faktorer som gemenskap, givmildhet och empati hamnar i fokus (Larzelere & Huston, 1980).

Selnes & Gønhaug (2000) skriver i sin artikel om *benevolence* att begreppet är otroligt viktigt att förstå sig på som leverantör av tjänster. Detta då det stundtals kan vara ett mer kraftfullt

säljverktyg att upprätta en vänskap med sina kunder än att uppnå en hög kundnöjdhet för själva tjänsten i sig.

*Integrity* är den tredje och sista byggstenen i Mayers et als., (1995) modell. I grund och botten handlar *integrity* om att konsulten ska leva upp till en del kontextspecifika principer som motparten finner acceptabla. Gällande relationer mellan två parter utan någon form av tidigare samarbeten är det främst trovärdig information om konsulten från oberoende källor och att konsultfirman uppfattas stå för det dem säger som påverkar graden av upplevd integritet hos inköparen. Konsultfirmans rykte har en stor betydelse för integritetens påverkan på tillit mellan parterna, särskilt när det inte finns några tidigare inköpta konsulttjänster från konsultbolaget att hänvisa till (Mayer et al., 1995).

*Propensity to trust* är den del av modellen som tar hänsyn till de individuella skillnaderna i människans tendens att lita på någon annan. Enligt detta synsätt är det svårt att alltid generalisera och bedöma de tre byggstenarna som likvärdiga då detta kan skilja från person till person. Det är heller inte alltid så att en hög grad av de kombinerade faktorerna *expertis*, *välvilja* och *integritet* per automatik leder till att konsulten vinner ett stort förtroende från inköparen. Detta eftersom faktorer som t.ex. dåliga erfarenheter av liknande inköp kan påverka inköparens förmåga att över huvud taget känna tillit för en motpart (Mayer et al., 1995).

Det är också viktigt att förstå den roll som *risk* spelar i en relation. Kombinationen av de tre begreppen *expertis*, *välvilja* och *integritet* leder i Mayers et als., (1995) modell fram till det förtroende som konsulten lyckas förmedla utifrån den kontext man befinner sig i. Utifrån detta förtroende skapar inköparen sin egen uppfattade risk av relationen i fråga. Kunden värderar bland annat för och nackdelar utifrån vilka insatser som står på spel, vad det finns för alternativa lösningar samt vad denne upplever för sammantagen risk i att inleda en relation. Om den upplevda risken är större än förtroendet kommer inte kunden att gå in i relationen. Är däremot förtroendet högre än den uppfattade risken då kommer kunden att ge sig in i relationen (Mayer et al., 1995).

## 2.8 Risk vid köp av konsulttjänster

Att ta in konsulter medför ofta betydande arbetskraftskostnader (Frankenhuis, 1977; citerad i Mitchell, 1994). Baker och Faulkner (1991) citerad i Mitchell (1994) menar därför att egen intern utvecklad expertis bör övervägas noggrant innan ett företag tillsätter konsulter. För att ta ett exempel kan nämnas att kostnaden för att arbeta med interna advokater beräknas vara 40 % lägre än att använda externa advokater för samma arbete (Fisher, 1990; citerad i Mitchell, 1994). Den höga kostnaden för att köpa in professionella tjänster innebär därför att organisationer generellt sett är ovilliga att använda sig av konsulter och ser detta som en lösning först när alla andra möjligheter har testats eller då problemet i sig är väldigt seriöst (Mitchell, 1994).

Anledningen till att konsulter tas in är oftast att de innehar kompetens för att lösa ett seriöst problem som en organisation inte kan lösa själva eller att förbättra verksamheten i olika grad. En betydande risk i sammanhanget är därför att själva uppgiften är väldigt betydelsefull för verksamheten där konsekvenserna vid eventuella felsteg från konsultens sida således kan leda till omfattande problem (Mitchell, 1994).

En annan aspekt är att den som köper en konsulttjänst ofta är involverad i tjänsten under projektets gång. När köparens involvering ökar så ökar också risken. Exempel på en sådan risk kan vara att tillfredsställelsen i hög grad beror på hur tydligt köparen specificerar vad som skall åstadkommas och utföras från första början. Är specifikationen vag eller otydlig så ökar risken för missnöjdhet. Klientens kompetens är också av vikt eftersom han oftast är delaktig i att hantera diverse processer i projektet där samarbete krävs med konsulten. Vidare så är det köparen som beslutar att anställa konsulten så i grunden kan även finnas eventuella felbeslut vid rekryteringsproceduren (Mitchell, 1994). På så sätt måste köparen också ta ett ansvar för uppdragets utfall.

Ett annat upplevt problem med tjänster överlag är att de är abstrakta och ogripbara som gör att det är svårt för inblandade parter att utvärdera kvalitén på tjänsten (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Schonberger, 1980; refererade i Mitchell, 1994). Kvalitetsaspekten på

professionella tjänster är också till stor del en subjektiv bedömning vilket ökar osäkerheten ytterligare (Dornstein, 1977; Gummesson, 1978; refererade i Mitchell, 1994). Därtill är en tjänsts utfall i hög grad kopplad till den professionellas kompetens vilket gör att en tjänsts kvalité kan variera mellan olika företag. Denna variation och abstrakthet leder till en stor risk där köparen aldrig kan vara 100 % säker om utfallet även om en tidigare konsult och projekt producerat ett tillfredställande resultat (Mitchell, 1994).

En annan risk med köp av professionella tjänster är att de inte köps på frekvent basis. Många gånger kan det gå flera år innan organisationer finner ett behov av att anlita extern professionell kompetens. Denna oregelbundenhet leder till ökad risk bl.a. på grund av att inköpare saknar erfarenhet då det är stor sannolikhet att anställd personal har bytt arbetsplats eller position inom företaget. Att nya konsultföretag etableras och andra går under med omsättning på konsulter mellan olika företag, men även att köp av konsulttjänster nästan alltid likställs som ett helt nytt köp då projekten i sig oftast är väldigt olika varandra i många hänseenden (Mitchell, 1994).

Utvärderingen av professionella tjänster är också betydligt svårare då det är väldigt komplicerat att konstatera huruvida problemet har lösts på ett "korrekt" sätt. Dels på grund av att det sällan finns endast en regelrätt eller felaktigt lösning, men också att effekten av en misslyckad konsultinsats sällan visar sig omedelbart utan det kan ta flera månader eller år innan det verkliga problemet visar sig. En ytterligare aspekt är dilemmat med klagomålshantering, där en stor problematik kan vara att hitta källan till fysiska bevis som kan klargöra vilka misstag eller insatser som gjort av respektive köpare eller konsult. Avtalsmässiga punkter kan vara väldigt svåra att bevisa i efterhand och kan därför ge upphov till dyra och utdragna processer (Mitchell, 1994).

Avslutningsvis så kan även riskerna öka med anlitningen av en konsult som utför professionella tjänster. De flesta företag innehar nämligen känslig information och sekretessbestämmelser som de betalar mycket pengar årligen för att hemlighålla. Information som den professionella uppdragstagaren oftast får ta del av och kan sprida på olika sätt även om denne har fått ett förtroende att inte göra så (Mitchell, 1994).

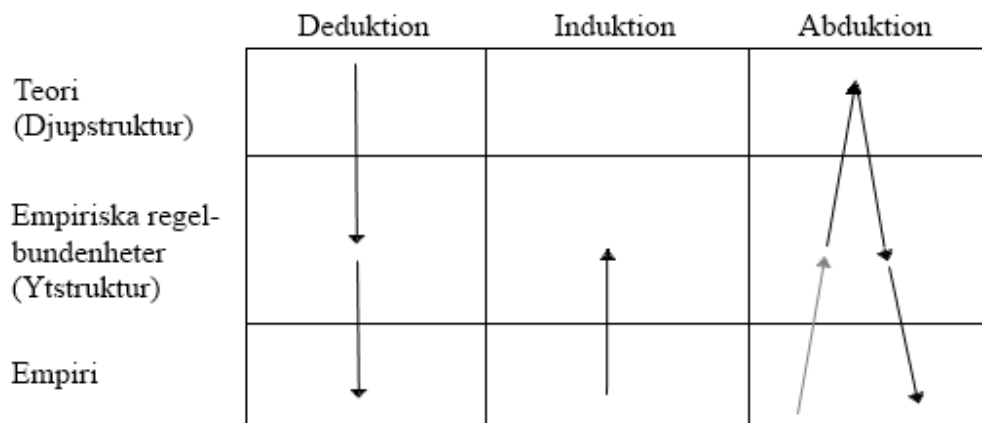
### 3. METOD

#### 3.1 Undersökningsansats

I uppsatsen har vi tillämpat en kvalitativ forskningsmetodik (Bryman & Bell, 2005) för att kunna svara på studiens syfte och frågeställningar. Den kvalitativa forskningsmetoden kan ställas i kontrast till den kvantitativa forskningsmetoden (Bryman et al., 2005) där vårt tillvägagångssätt kan åskådliggöras och jämföras genom följande begrepp; *deduktion* och *induktion*, *positivism* och *tolkande synsätt* samt *objektivism* och *konstruktionism*.

##### *Deduktion och induktion*

Vi har för det första använt en kombination av induktion och deduktion, som benämns abduktion, för att förklara förhållandet mellan teori och empiri i uppsatsen (Alvesson & Sköldberg, 1994). Utgångspunkt har tagits från empirin och de observationer som gjorts i studiens undersökning för att kunna svara på uppsatsens syfte och frågeställningar, men vi har inte enbart dragit slutsatser utifrån iakttagelser. Relevant tidigare litteratur har också använts för att kunna analysera empirin. Vid ett induktivt tillvägagångssätt skapas teorin utifrån de resultat som framkommit av forskarens undersökning och observation, där slutsatser dras på basis av de iakttagelser som gjorts (Bryman et al., 2005). Den deduktiva teorin innebär i stället att författaren härleder frågeställningar eller hypoteser utifrån det som skrivits inom ämnet man avser att studera (Bryman et al., 2005). Båda förhållningssätten har alltså använts växelvis mellan tidigare litteratur och observation (Alvesson et al., 1994), där vi analyserat empirin från båda håll. Teorierna som vi har använt behöver heller inte kunna svara på alla frågeställningar och vara heltäckande (Alvesson et al., 1994) utan de kan fungera som ett bra komplement för ökad insikt.



Figur 3.1. Deduktion, induktion och abduktion (Alvesson & Sköldbberg, 1994, s. 45).

### *Positivism och tolkande synsätt*

Inköparnas egna subjektiva tolkningar av hur förtroende skapas utifrån Mayer et als., (1995) tre byggstenar expertis, välvilja och integritet är en grundförutsättning för att kunna svara på studiens syfte och frågeställningar. Den kunskapsteoretiska delen i undersökningsansatsen syftar på att förklara vad kunskap är och vad som räknas som acceptabel kunskap inom ett visst forskningsämne. Antingen kan man studera den sociala realiteten som människor lever i enligt de principer och metoder som praktiseras inom naturvetenskapen, denna inriktning benämns positivism, eller så kan man erhålla kunskap genom ett s.k. tolkande perspektiv (Bryman et al., 2005).

Inköparna är de som köper in berörda konsulttjänster och avgör om förtroende existerar samt hur det eventuella förtroendet skapas. Vi har alltså varit beroende av att tolka inköparnas handlingar och sociala kontext genom deras ögon, vilket de forskare som tillämpar det tolkande perspektivet (Bryman et al., 2005) är överens om måste göras. Om positivismen hade tillämpats hade vi i stället behövt inta ett utifrån perspektiv och vara objektiva i vår vetenskap (Bryman et al., 2005) där inköparens subjektiva åsikter och uppsatsens syfte till stor del hade fränsetts.

*Objektivism och konstruktionism*

Just objektiviteten och subjektiviteten är det som behandlas i den s.k. ontologiska inriktningen (Bryman et al., 2005). Här belyses frågan om sociala företeelser kan analyseras objektivt utifrån de personer som studerar de sociala interaktionerna i en viss kontext (objektivism), eller om denna kontext bara kan kartläggas utifrån aktörernas egna subjektiva betraktelsesätt (konstruktionism).

Förtroende är enligt oss ett resultat av människans inre uppfattning som skapas genom individerna själva och är inte en yttre företeelse i förhållande till inblandade aktörer. Förtroende kan inte analyseras likt ett fristående objekt. Det är således svårt att observera hur förtroende skapas utan att ta hänsyn till inköparens egna betraktelsesätt, varav konstruktionismen (Bryman et al., 2005) enligt oss lämpar sig bättre i denna studie.

Uppsatsens undersökningsansats sammanställs i nedanstående tabell för att tydliggöra ovan resonemang;

**Tabell 2. Grundläggande skillnader mellan kvantitativa och kvalitativa forskningsstrategier.**

	<b>Kvantitativa</b>	<b>Kvalitativa</b>
Huvudsaklig inriktning när det gäller vilken roll teorin ska spela i relation till forskning.	Deduktiv, prövning av teorier.	Induktiv, teorigenerering.
Kunskapsteoretisk inriktning.	Naturvetenskaplig modell, framför allt positivism.	Ett tolkande synsätt.
Ontologisk inriktning.	Ontologisk inriktning.	Konstruktionism.

Källa: Bryman & Bell (2005, s. 40).

### 3.2 Datainsamling

Primärdata är information som inte varit insamlad och publicerad tidigare medan sekundärdata avser statistik och data som redan är dokumenterad men inte samlats in primärt för att svara på vår studie (Lundahl & Skärvad, 2009).

#### *Primärdata*

Vår primärdata har vi samlat in genom semistrukturerade intervjuer (Lundahl et al., 2009). Semistrukturerad intervju innebär att vi har använt oss utav öppna frågor för att få respondenten att svara och associera fritt. På detta sätt har vi fått en inblick i hur de intervjuade upplever sin värld då vi ville ta reda på hur respondenterna upplever var och en av de frågeställningar som vår undersökning behandlar. Denna intervjuform gav oss en flexibilitet där vi kunde följa upp intressanta teman som berör vår undersökning genom att komma med följdfrågor. Vi valde även att spela in samtalen då detta underlättar en noggrann analys av vad respondenterna svarade, där respondentens medgivande till detta bekräftades innan respektive intervjutillfälle.

#### *Sekundärdata*

Vetenskapliga artiklar relaterade till studiens syfte och frågeställningar har främst tagits fram genom sökning i relevanta databaser, som tillhandahållits genom biblioteksresursguiden vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet; <http://libguides.lub.lu.se/ehl>. De databaser som använts är framförallt Business Source Complete, Emerald samt PsycNet (APA). Artiklar som använts genomgående i uppsatsen är publicerade i bl.a. *Academy of Management Review*, *The Service Industries Journal*, *Journal of Managerial Psychology*, *Journal of Marketing*, *Harvard Business Review*, *Journal of Purchasing & Materials Management*. Sökord som tillämpats enskilt och i olika kombinationer är främst; *Trust*, *Risk*, *Consultancy*, *purchasing services*, *Business-to-business*, *knowledge management*, *services*, *relationship marketing*, *professional services* m.m.

Som komplement till de vetenskapliga artiklarna har även facklitteratur använts, som också fungerat som en bra inkörsport för att hitta relevanta författare och vetenskapsmän inom förtroendeforskningen. För att hitta relevant litteratur inom ämnet har framförallt Lunds



Universitets bibliotekskatalog, Lovisa, kommit till stor användning och fungerat som en väsentlig informationskälla; <http://lovisa.lub.lu.se>. De flesta böcker har sedan kunnat tillhandahållas genom Lunds Universitetsbibliotek, Ekonomihögskolans bibliotek, Sambiblioteket samt Malmö stadsbibliotek. Metodböcker inom företagsekonomisk forskning har även till viss del föreslagits genom Lunds Universitets kursguide. Statistik har också inhämtats från Statistiska Centralbyråns hemsida och Googles sökverktyg har avslutningsvis fungerat som en viktig del i att hitta relevanta artiklar som inte kunnat genereras i tidigare nämnda databaser.

### 3.3 Urvalsprocessen

För att finna rätt företag att intervjua och ge oss en lämplig grund att stå på vid besvarandet av frågeställningarna utgick vi ifrån Zeithaml et al., (1985) artikel som klassificerar olika typer av tjänsteföretag utifrån deras komplexitet. Hållbarhet, heterogenitet, oskiljaktighet samt ogripbarhet är de begrepp som Zeithaml et al., (1985) hävdar leder till tjänsters komplexitet. Studiens tre kontexter, Städkonsulttjänster, IT-konsulttjänster samt Tekniska konsulttjänster, bestämdes utifrån komplexiteten i erbjudandet och de fyra ovan nämnda begreppen eftersom det är komplexiteten i tjänsteerbjudandet som till stor del skiljer tjänster åt (Zeithaml et al., 1985).

Utifrån antagandet att det oftast är medelstora till stora företag som köper in konsulttjänster föll valet att ringa på dessa som naturligt. Därför sattes en undre gräns på 50 miljoner kronor i omsättning år 2011 för de undersökta företagen. Vi valde att intervjua två företag ur varje segment för att få en rättvis jämförelse mellan de olika typer av konsulttjänster som köpts in. Kravet på intervjupersonerna var att de hade en övergripande inköpsroll för de specifika konsulttjänster vi behandlade.

### 3.4 Intervjuer

#### *Kvalitativ intervju*

Innan intervjun stod det klart vad som skulle undersökas baserat på våra frågeställningar och därför valdes en semi- eller halvstrukturerad intervju. Här utgick vi från i förväg bestämda teman

snarare än ifrån en ostrukturerad inriktning (Bryman et al., 2005). På grund av att den halvstrukturerade intervjun varken ter sig som ett slutet frågeformulär eller som helt nondirektiv (Kvale & Brinkmann, 2009), kunde vi också ställa uppföljningsfrågor om temat och dels låta respondenten prata fritt för att fånga upp saker som den intervjuade upplevde som betydelsefullt (Bryman et al., 2005). Vi ansåg därför att den kvalitativa intervjun uppmuntrar till en helt annan dynamik vad gäller respondentens åsikter än vad den kvantitativa intervjun skulle gjort.

Sex djupgående intervjuer genomfördes sedan med fokus på substans och urval. I kvalitativa intervjuer framhävs betydelsen av förhållandevis djupgående och innehållsrika svar, till skillnad mot den kvantitativa intervjun som vill åt mer korta övergripande svar som lätt kan analyseras och behandlas (Bryman et al., 2005). Kvale et al., (2009) är inne på samma linje och menar på att det i kvalitativ forskning borde prioriteras mer tid på analys, där fler intervjuer som i kvantitativ forskning, inte automatiskt kan likställas som mer vetenskapligt förankrat. I slutändan är det en fråga som är upp till forskaren att bedöma (Ryen, 2004) och vi anser att kvalitén och analysen av de intervjuade personernas åsikter hade påverkats negativt, främst pga. av tids- och resursaspekter, ifall fokus lagts på en större kvantitet.

### *Genomförda intervjuer*

En intervjuguide konstruerades utifrån uppsatsens allmänna forskningsområde och frågeställningar. Tre olika intervjuteman identifierades sedan som utgjorde grunden för formulering av lämpliga intervjufrågor.

Till vår hjälp vid skapandet av manuset <sup>7</sup> utgick vi från tre olika böcker; *Företagsekonomiska forskningsmetoder* av Alan Bryman och Emma Bell, *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier* av Anne Ryen samt *Den kvalitativa forskningsintervjun* av Steinar Kvale och Svend Brinkmann.

Intervjuformen som användes kan likställas med den s.k. begreppsintervjun (Kvale et al., 2009) där vi utforskar föreställningen av hur intervjupersonen ifråga tolkar specifika begrepp. Frågor

---

<sup>7</sup> Se bilaga 3

ställs alltså för att kunna ta reda på centrala uttryck och deras placering samt anslutning till andra begrepp (Kvale et al., 2009). Det centrala begreppet i sammanhanget var förtroende, vilket även analyserades genom att relatera det till andra koncept såsom expertis, välvilja, integritet samt risk. Byggstenarna expertis, välvilja och integritet behandlades även i intervjun som grundförutsättningar om inte respondenten specifikt påpekade att så inte vara fallet.

För att kunna få en uppfattning om intervjupersonernas tolkningar av förtroendets betydelse så tillämpades specifika former av frågor. Vi använde oss framförallt av öppna frågor eftersom forskning visat att de skapar en mer uttömmande bild av respondentens åsikter, vilket sedan kompletterades med uppföljningsfrågor, sonderade frågor, strukturerade frågor samt tolkande frågor (Kvale et al., 2009). Uppföljningsfrågor genom att *be respondenten utveckla sitt resonemang* samt att *ifrågasätta det som sagts*. Konkretisering via sonderade frågor som: “*Kan du ge en mer detaljerad beskrivning av vad du menar med...?*”. Strukturerade frågor för att *markera övergång till nytt tema* samt tolkande spörsmål för att *klargöra vad respondenten sagt*.

Inbokningen av fyra företag utfördes via telefon, genom att ringa runt på en förteckning av Malmös 100 största arbetsgivare som tillhandahölls genom Malmö stads näringslivskontor (<http://www.malmobusiness.com/sv/rapporter-statistik/file/malmos-100-storsta-arbetsgivare>) medan två av företagen kontaktades genom arbetskontakter. För att säkerställa att vi fick tag i de personer som sköter inköpen av konsulttjänster så använde vi oss av interna informanter (Ryen, 2004) som är lokaliserade inom företaget och fungerar på så sätt som en bra vägvisare. Genom att först ringa till företagets växeltelefonist och förklara vårt spörsmål kunde vi via ett s.k. kedjeurval<sup>8</sup> (Bryman et al., 2005) därefter bli introducerade till rätt person. Efter att ha förklarat vårt syfte och bokat in tid och plats för intervjun så skickades även ett bekräftelsemail till inköparen, dels för att dubbelkolla avtalad tid men framförallt för att säkerställa att vi verkligen bokat in rätt person för ändamålet.

---

<sup>8</sup> Kedjeurval (snöbollsurval) är ett icke-sannolikhetsurval där forskaren får en initial kontakt med ett mindre antal individer som är relevanta för undersökningens frågeställning och med deras hjälp därefter får kontakt med andra individer (Bryman et al., 2005, s. 126).

Ljudbandsinspelning användes också vid intervjun främst för att underlätta sammanfattning av respondentens för uppsatsen intressantaste utläggningar men också för att granska ordalydelser för citering. En stor fördel var även att vi kunde lyssna om olika intervjudelar flera gånger för att skapa gynnsammare förutsättningar för mening och tolkning. Då långt ifrån alla godkänner att bli inspelade där många ofta känner sig störda av ett sådant moment (Ryen, 2004) var vi också noga med att innan intervjun inhämta samtliga respondenters tillåtelse och framhäva vår tystnadsplikt.

Intervjuerna utfördes hos företagen och vid respektive företag valdes en plats för intervjun som också var av dämpad miljö. Dels för att garantera kvalitén på inspelningen men också för att respondenten skulle kunna fokusera på frågorna som ställdes utan irriterande bakgrundsmoment. Uppsatsens urval vad gäller intervju personer och företag kan sammanfattas i nedanstående tabell;

**Tabell 3. Sammanställning intervjuer.**

Stefan Isberg	Sydsvenskan	IT-chef	2012-12-13
Mats Norén	Skanska	Inköpschef	2012-12-12
Viveka Liljekvist	Handelsbanken	Administrativ chef	2012-12-13
Jörgen Christiansson	NCC	Projektchef	2012-12-14
Johan Träff	ADA Servicepartner AB	Marknads/IT-chef	2012-12-11
Jimmy Andersson	Lundalogik AB	Kontorschef	2012-12-12

### 3.5 Reliabilitet och validitet

Eftersom vi har genomfört en djupgående studie på ett relativt litet urvalsunderlag, där fokus har legat på inköparens detaljerade åsikter om förtroende och inte på bredd, så är vi väl medvetna om att forskningens *externa validitet* (Bryman et al., 2005), dvs. generaliserbarhet och överförbarhet till andra sociala kontexter, är begränsad. Kontextuell problematik är ett vanligt förekommande

fenomen för kvalitativa forskare i allmänhet (Bryman et al., 2005) och den begränsade externa validiteten skall därför inte ses som något unikt för denna studie.

I uppsatsen har hänsyn främst tagits till överförbarheten genom att dels skapa en så detaljerad bild som möjligt av respondenternas svar men också genom att intervjua olika typer av företag som grund för en bredare jämförelse. Vidare är urvalet baserat på större företag som dels har erfarenhet vid att köpa in tjänster frekvent och även har erfarenhet av att köpa in olika typer av tjänster. Då studien fokuserar på initieringsstadiet i en relation och på de förtroendeaspekter som leder till att konsulter kontrakteras i första läget, lades stor tonvikt på att även bekräfta, både via telefon och via e-post, att vederbörande var den person i företaget som tar beslutet att anlita konsulten ifråga. En bredare studie om begreppet förtroende hade kunnat göras, men var inte möjligt i denna studie på grund av tidsaspekter samt vikten av att hålla sig inom ramen för omfångsmässiga riktlinjer.

Då man i kvalitativa studier är intresserad av specifika personers subjektiva tolkningar av olika företeelser, i det här fallet begreppet förtroende, är det väldigt viktigt att bekräfta respondenternas utläggningar från intervjun. På så sätt styrker vi att vi tolkat verkligheten på rätt sätt så att resultaten i studien kan uppfattas som tillförlitliga (Bryman et al., 2005).

För att säkerställa en hög *intern validitet* valde vi därför att genomföra en s.k. respondentvalidering (Bryman et al., 2005), vilket innebar att vi efter genomförd intervjusammanställning i empirin återkopplade till samtliga respondenter via e-post för att bekräfta och försäkra oss om att korrekta svar verkligen återgetts.

För att åstadkomma en hög *reliabilitet* har hänsyn för det första tagits till att respondenternas svar i intervjuerna har tolkats på ett riktigt sätt. Reliabilitet berör ifall resultaten och slutsatserna i uppsatsen kan bedömas som pålitliga. Det innebär framförallt att forskningen skall mynna ut i samma resultat och slutsatser i de fall undersökningen utförs på nytt (Bryman et al., 2005). Detta uppnåddes genom att intervjuerna spelades in på band som sedan skrevs ut omedelbart efter intervjun. Analysen av svaren skickades veckan därefter tillbaka till respondenten ifråga för att säkerställa att svaren vi fått fortfarande var korrekta. Men åstadkoms också genom att vi

intervjuade två företag inom varje segment. Pålitligheten i studiens resultat kunde därav stärkas ytterligare eftersom det är svårare att generalisera om enbart ett företag inom varje segment intervjuas. För att bedöma huruvida respondenten var sanningsenlig och förmedlade en korrekt bild antogs också ett kritiskt förhållningssätt där uppföljningsfrågor hela tiden tillämpades. För att säkerställa intervjuens kvalitet avseende vårt eget förhållningssätt så utgick vi från Kvale et al., (2009, s. 182) tablå hur en skicklig intervjuare förhåller sig. I god tid innan intervjun genomfördes även utskick av det frågeformulär som senare användes på intervjun. På så sätt fick respondenterna tid till att tänka igenom frågorna och sina svar.

Slutligen har vi genom hela uppsatsen försökt vara så tydliga med att förklara vårt förfarande och upplägg, både vad gäller vilka företag och personer som intervjuats men också de vetenskapliga ansatser som praktiserats. På så sätt kan uppsatsen tydligare granskas och underlättar även **replikation** (Bryman et al., 2005), i de fall andra forskare vill replikera vår undersökning. Exempelvis för att testa hur resultatet förhåller sig vid ett bredare urval.

### 3.6 Källkritik

Uppsatsen och studien tar sin utgångspunkt i Mayer et als., (1995) artikel "*An integrative model of organizational trust*". Kritiken som vi vill rikta till forskarna i den rapporten är för det första att begreppet och byggstenen integrity har en något diffus karaktär och definition. Byggstenen innefattar både rykte och gemensamma värderingar. Görs en sökning på nationalencyklopedin görs följande definition: *rätt att få sin personliga egenart och inre sfär respekterad och att inte utsättas för personligen störande ingrepp* (Nationalencyklopedin [NE], 2012). Den sistnämnda definitionen tror vi är den vanligaste bland människor i allmänhet. Även om vi i studien förklarat för respondenterna hur begreppet skall tolkas kan det ändå vara svårt att fånga in hela betydelsen, då ordet på så sätt kan innefatta olika saker.

En möjlig kritik som kan tas upp är att Mayer et als., (1995) artikel är något ålderstigen, nämligen från 1995. Dock ansåg vi att denna bild nyanserades genom att förtroendeforskaren Guido Möllering (2006), fortfarande hävdar att Mayer et als., (1995) definition är den mest

kända och citerade vad gäller indikatorer på uppfattad tillförlitlighet. Möllering et al., (2004) tar i sin artikel också upp det faktum att dessa indikatorer, bland flera, fortfarande behöver rangordnas för att studera hur viktiga de är osv., som nämnts i problemdiskussionen. Diskussionen kan ändå göras.

Flertalet artiklar och facklitteratur inom förtroendeforskningen hävdar och belyser också att kontexten har betydelse för hur förtroendet uppfattas. Forskare, däribland Mayer et al., (1995) stannar dock vid en mer ytlig nivå genom att konstatera att förtroende handlar om vissa specifika begrepp, t.ex. expertis, välvilja och integritet (se bilaga 2 för fler exempel). De går sällan in på vad förtroendet faktiskt innebär konkret i specifika situationer och hur det skiljer sig mellan kontexter. Då många definitioner på förtroende redan har gjorts så ville vi i studien därför utveckla och konkretisera redan utförda teorier och modeller snarare än att skapa nya definitioner.

## 5. EMPIRI

### 4.1 Intervjusammanställning

Nedan presenteras och återges de sex intervjuer som ligger till underlag för studiens analys och slutsats.

#### 4.1.1 Handelsbanken

##### **Berätta gärna lite mer om din roll i företaget!**

Viveka Liljekvist har jobbat i snart 24 år i Handelsbanken och är utbildad jurist. Hon är idag både administrativ chef och personalchef på deras regionhuvudkontor i Malmö.

Erfarenhetsmässigt har hon många års erfarenheter av olika typer av upphandlingar, men konkret idag och de senaste tre åren har hon haft ansvar för Handelsbankens facility management avtal som de har tillsammans med Sodexo<sup>9</sup>.

##### **Hur ser inköpsprocessen ut för er vid köp av konsulttjänster?**

Handelsbankens behov uppstår från att vilja göra en förändring där de oftast lever under befintliga avtal. När avtalsperioden sedan löper ut ställs kontrollfrågor huruvida man skall göra en ny upphandling eller om man bara skall förlänga det befintliga engagemanget. Angående Handelsbankens upphandling av städtjänster fann man att de hade väldigt många leverantörer av små tjänster vid regionhuvudkontoret, t.ex. vem städar, vem sköter fönsterputsning, vem sköter blommorna, vem sköter kaffet, vem sköter posten, vem sköter entrémattor etc. Då gjordes en upphandling där Handelsbanken gick ut till ett antal leverantörer för att få in offerter och se hur marknaden såg ut och sen i samband med den upphandlingen blev de mer och mer på det klara med att det fanns väldigt mycket mer att göra när de hittat sin leverantör. Att de faktiskt kunde packa på med fler tjänster och få en större helhet till en lägre kostnad. Så prisparametern fanns med som en väldigt väsentlig faktor hela tiden.

---

<sup>9</sup> Sodexo AB är ett av Sveriges och Nordens ledande Service Managementföretag. De erbjuder näringsliv och offentlig sektor behovsanpassade supporttjänster och andra specialtjänster, däribland städkonsulttjänster.



### **Vad innebär förtroende för dig vid val av konsultföretag?**

Förtroende för Viveka, bara genom att spontant tänka på ordet, innebär ett relationsbegrepp. Viveka påpekar att samarbetet med leverantörer skall bygga på en långsiktig relation och vänskap, att gå in i någonting och teckna t.ex. ett treårsavtal med inställningen att efter tre år göra en ny upphandling där de lika gärna kan välja någon annan, det är inte så Handelsbanken resonerar utan de vill gärna att avtalet skall vara över väldigt många år. Förtroende anser hon skapas i den relationen som startar upp med att man går ut med en offertförfrågan och där man ofta har ett antal telefonsamtal osv. när leverantörerna ringer och ställer kompletterande frågor kring offerten. När dom presenterar offerten handlar det hela tiden om vem som företräder leverantören och vad får man för intryck i de samtalen. Vid den senaste upphandlingen var Handelsbanken t.ex. på företagsbesök, hos dom tilltänkta leverantörerna, för att komma ut på deras hemmaplan och se hur de fungerade i sin egen naturliga miljö.

### **Hur bedömer du konsultföretagets expertis?**

Handelsbanken bedömer konsultföretagets expertis främst genom att göra studiebesök hos leverantörens befintliga kunder, för att kunna ställa frågor om vad som har varit viktigt för dem vid val av motsvarande tjänster och få en känsla utifrån det. Sodexo i det här fallet, är även sedan tidigare leverantörer till andra delar av Handelsbanken, så interna referenser var också en viktig del i bedömningen. I samband med denna upphandling gjordes 2-3 studiebesök per leverantör där leverantörerna själva fick rekommendera referenser. Av dessa kontaktades och besöktes 2-3 stycken. Hela processen från första kontakt till avtal tog ungefär ett halvårs tid. Det första urvalet innefattade fem stycken leverantörer, där slutvalet sedan stod mellan två av dessa. De fem leverantörerna och Handelsbanken träffades under processens gång nånstans mellan 3-5 ggr.

Viveka anser vidare att storleken på leverantören, priset och flexibiliteten var de avgörande faktorerna vid Sodexo-upphandlingen. Storleken för att säkerställa att de klarar av att leverera över hela spektrat då denna upphandling handlade om mer än enklare städbehov.

Personalmatsalen för att de behövde en flexibel leverantör som kunde anpassa sig efter Handelsbankens behov av kvälls- och kundarrangemang. En attraktiv prisbild var också en viktig

del i beslutsprocessen där en del åkte ut för att de inte kunna anpassa sig till den uppsatta budgeten.

**Hur ska konsultföretaget bete sig för att du ska tycka att de är lämpade för uppgiften?**

Viveka anser att välvilja från konsultföretagets sida är en viktig parameter men att man egentligen ser den faktorn och resultatet av det först när man är inne i ett avtal. Handelsbanken ser detta väldigt tydligt först nu, snart två år in i avtalet där uppföljningar sker ungefär en gång i kvartalet. Exempel på saker som diskuteras är hur Sodexo kan använda sin personal på ett mer effektivt sätt så att Handelsbanken får en lägre kostnad för nuvarande tjänster alternativt fler tjänster inbakade till ett lägre pris.

Initialt så är istället prisbilden väldigt viktig. Att de måste känna att erbjudandet är i paritet med vad Handelsbanken förväntar sig och är villiga att betala. Så på nåt sätt måste det alltid kalibreras in prismässigt på en nivå som känns acceptabelt och sen så kommer den andra delen naturligt, att man väldigt starkt funderar på vad det är för någon partner man har att göra med menar Viveka. Hela Handelsbankens filosofi är att bygga på långsiktighet där de vill vara kundernas naturliga val för resten av livet och då måste den personliga relationen fungera, där ett stort förtroende för denna leverantören måste finnas.

**Vad innebär det för dig att konsultföretaget delar samma affärsrelaterade värderingar som ert företag?**

Viveka anser att leverantörerna och konsultföretaget inte behöver dela deras värderingar till 100 % men ändå till ganska stor del, vilket hon känner att de lyckats bra med i nuvarande avtal där Sodexos personal nästintill känner sig som vanlig anställd personal hos Handelsbanken. Häri spelar enligt Viveka kontinuiteten stor roll, där Sodexo har väldigt lite personalomsättning bland de som är dedikerade till Handelsbanken. De har därför aldrig haft någon anledning att ifrågasätta värderingarna hittills. Men som sagt var, det bygger väldigt mycket på kontinuiteten, att dom har funnits i Handelsbankens hus i många många år.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav den ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilken väljer ni?**

**- Hade det gjort någon skillnad om det andra konsultföretaget har ett erkänt bättre rykte?**

*“Expertisen är ju egentligen det begreppet som jag tror att man initialt möts av, för det är mer liksom objektivt och något som man kan prata om. Värderingar och integritet, de är mer subjektiva och något som du måste känna in. Du kan ju i en företagspresentation få veta vilka värdegrunder ett företag står för rent presentationsmässigt, men om dom värdegrunderna verkligen finns i företaget helt genuint, det vet du först i ett senare skede. När du har fått möjlighet att träffa referenser, träffa personal eller du har egen erfarenhet av att jobba med det här företaget. Jag skulle inte säga att den ena är viktigare än den andre men jag tror att expertisen och kompetensen är lättare att förstå i ett tidigare skede. Och tittar man på upphandlingsunderlag så är det ju oftast hårda fakta som ingår häri och sen så kommer dom mjukare delarna lite senare.”*

Viveka menar vidare att det är viktigt att värda sitt varumärke, dvs. sitt rykte, för att överhuvudtaget vara aktuell vid en upphandling. Men en befintlig leverantör har alltid ett försprång. Du måste göra bort dig väldigt mycket för att de skall ta steget att skiljas åt. Du måste missa på kompetensen, du måste missbruka ditt förtroende och du måste göra något, rent konkreta händelser, som Handelsbanken kan gå tillbaka till för att de skall ta steget till att helt välja bort och fundera på någon annan.

Om man har två helt neutrala parter som man väljer ifrån från början, så skulle Viveka säga att hon “*magkänslomässigt*” går på förtroendet, därefter expertis och det tredje värderingar.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav den ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra visar ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen. Vilket väljer ni?**

*“Då tycker jag relationen är viktigare. Den skulle jag välja. Men det har att göra med tjänsternas komplexitet att göra. Pratar du om mindre komplexa tjänster, då är kompetensen mindre viktig, för då menar jag att då går det att lära sig det. Men skall du upphandla något som är komplext, kunskapsmässigt komplext, då måste du titta på det som en väldigt viktig faktor. Men den här typen av tjänster som vi pratar om nu, där är ju relationen och förtroendet jätteviktigt. “*

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses visa ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen medan det andra företaget delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

Viveka skulle nog välja det konsultföretag som är mer intresserat av deras verksamhet och inte gå på värderingarna. Detta eftersom samarbetet mellan parterna är av stor vikt och för att detta ska bli lyckat behöver leverantören visa ett genuint intresse för Handelsbankens verksamhet. Det handlar oerhört mycket om vem från leverantören som kommer företräda företaget, så att Handelsbanken känner att relationen kommer fungera. Detta resonemang gäller även vid valet mellan två, för Handelsbanken, tidigare helt okända leverantörer då de värdesätter relationen högt.

**Vad upplever du finns för olika risker inblandat i att köpa respektive konsulttjänst?**

*“Ja alltså, det som är viktigt är ju ekonomisk stabilitet hos det här företaget. Sådana faktorer kollar vi ju av naturligtvis. Det tror jag man gör per automatik när man är en bank. Då vill man ju veta att det är ett solidt företag, så det är ju jätteviktigt. Man kollar ryktet, vad har det här bolaget för rykte. Sköter dom sig, har dom kollektivavtal, har dom goda relationer med sina fackliga företrädare, liksom vad är det för ett bolag i största allmänhet. “*

Viveka menar att mindre aktörer har det svårare än en större aktör att leva upp till de höga krav Handelsbanken ställer på ekonomisk stabilitet. I och med att Handelsbanken sitter inne på väldigt mycket information, där de vet hur man gör med olika ratings av kunder inom olika segment, så kan de göra en sådan ekonomisk bedömning på ett bra sätt.

Själva risken består i att konsultföretaget inte betar sig som förväntat. Konsulten jobbar väldigt nära Handelsbanken och företräder på detta sätt även Handelsbankens varumärke och det gäller att se till så att de har personal som uppträder enligt höga förväntningar. Konsulter får underteckna sekretessförbindelser som om de vore anställda, för att minska riskerna att känslig information läcker ut som kan skada Handelsbankens rykte.

**Förändras din syn på vikten av expertis, välvilja eller integritet när dessa risker som du nämner varierar i grad?**

*“Risker är ju viktigt så tillvida att man kontinuerligt gör en riskbedömning och det ingår ju också i en banks verksamhet att kontinuerligt göra riskbedömningar, så att det är klart att vi tittar på det här och vi tittar på det som en faktor. “*

Viveka kan inte ställa de tre faktorerna mot varandra ur ett riskperspektiv. Banken gör kontinuerligt riskbedömningar och värderar skillnaden i att få det utkontrakterat kontra att ha det i egen regi. I valet mellan en mer solid större firma gentemot en lite mindre väljer Viveka att riskeliminera och väljer då den större aktören. När det gäller denna typ av tjänst skulle hon definitivt välja på detta vis.

#### **4.1.2 Sydsvenskan**

**Berätta gärna lite mer om din roll i företaget!**

Stefan Isberg jobbar på Sydsvenskan i Malmö sedan slutet på 2008 och kom från ett mindre företag, Skånemedia, som bestod av tre morgontidningar; Kristianstad Bladet, Ystad Allehanda och Trelleborgs Allehanda. Under 2008 fusionerades Sydsvenskan med dessa tre och på så sätt hamnade Stefan på Sydsvenskan. Han har jobbat så länge som 25 år inom dagspressen och är specifikt ansvarig för inköp av IT-tjänster sedan 20 år tillbaka, av allt som rör systemlösningar till konsulter.

### **Hur ser inköpsprocessen ut för er vid köp av konsulttjänster?**

Stefan tar in konsulter när Sydsvenskan behöver expertkompetens. Fördjupad kompetens som de inte har i bolaget alternativt när de behöver en resurs då de har en stor arbetsbelastning, för att på så sätt fördela arbetet på fler anställda. När konsulten slutar ska Sydsvenskan ha kompetens att kunna sköta arbetet själva. Eftersom Sydsvenskan har stor erfarenhet av upphandlingar så har de en uppfattning om vem man vill använda. De går därför inte ut och gör offentlig upphandling liknande det sätt som kommunerna gör. Har konsulten gjort ett bra jobb använder vi denna igen menar Stefan, som förklarar att man jobbar med de stora IT-bolagen inom denna bransch, typ ATEA, och på så sätt finns det redan ett upparbetat kontaktnät. Sydsvenskan väljer konsultföretag efter vad som ska göras där de hittar någon som de trivs med och fungerar tillsammans med. Profilen väljs efter hur uppdraget ser ut där uppdragsmötets längd beror på uppdragets storlek. Ett stort uppdrag kan ta upp till en dag att diskutera där startsträckan för uppdraget är betydligt mycket kortare om konsulten känner till ens verksamhet. Exempel på IT-tjänster som köps in kan vara en nätverkscertifierad tekniker.

### **Vad innebär förtroende för dig vid valet av konsultföretag?**

*“Första mötet skapar någonting. Från första handslaget och de första 10 minuterna brukar jag känna mig bekväm eller inte och oftast är den känslan rätt, men det är ren magkänsla. Jag har varit med ganska länge och jag märker ganska tydligt om de vet vad de pratar om eller inte. En konsult kan liknas vid en säljare, vissa är mer djupa i sin kompetens och svårare för att sälja sig själv. Värsta konsulten är den med för mycket ”säljpitch” i sin attityd som försöker leta saker. De kanske vill vara kvar länge i företaget och inte göra ett så bra jobb som möjligt just nu. I konsultsinne ska det kanske vara så här men hos oss får en konsult med lite djupare insikter mer jobb.”*

### **Hur bedömer du konsultföretagets expertis?**

Stefan menar på att det inte är en helt enkel fråga att bedöma expertisen hos ett konsultföretag. Ett sätt att bedöma expertis är att se vad denna konsult gjort tidigare genom att ta referens, om de är certifierade, tidigare kunder etc. Här jobbar Stefan med ett brett kontaktnät med två, tre kollegor som han kan ringa och kolla med. IT-branschen är lite av en ankdamm. Många företag

jobbar oftast med de stora bolagen, väldigt sällan är det så att man ringer runt bland IT-konsultföretag i Gula Sidorna, utan det är kontakter sen tidigare man använder sig av.

Vidare förklarar Stefan att expertis är viktigt men första gången man träffar personen så är det en känsla man får i samtalet. Vissa människor kan vara väldigt duktiga men har svårt att förstå vad som sägs. Teoretiskt i botten kan det vara bra men man möter inte varandra på samma plan. Det finns konsulter med djup kunskap men som inte har ett intresse av att lära sig mer och utvecklas. De som istället vill utvecklas gör dem nyfikna kontra en äldre konsult som är kunnig men som varit med för länge och inte är lika pigg att se saker från andra synvinklar. Uppdragsbeskrivning som konsulten får framför sig vid mötet och det sätt som konsulten tar emot och svarar skapar en uppfattning om konsulten är rätt person eller inte. Långt CV är bra men man kan inte vara säker att denna person är rätt man för uppdraget. Det blir en bedömning i det enstaka fallet, givet att konsulten kan IT och det specialämne det rör sig om.

### **Hur ska konsultföretaget bete sig för att du ska tycka att de är lämpade för uppgiften?**

*“En duktig konsult ska visa att man på ett bra sätt kan sätta sig in i verksamhet och de förändringar som vi behöver göra. Det är de som kommer längst. Förstå kundens behov och komma med förslag utifrån det. Gör ni denna förändring då sparar ni så här mycket. Hur snabbt konsulten kan förstå kundens behov och komma med förslag: Det skapar förtroende!”*

### **Vad innebär det för dig att konsultföretaget delar samma affärsmässiga relaterade värderingar som ert företag?**

Det beror lite på kontexten och på vilket konsultföretag man är ute efter förklarar Stefan. Ska man ha en konsult som ska hjälpa en med ett marknadsföringsprojekt och visa företaget utåt osv. så kanske det är viktigare att den personen har samma värderingar. Som exempel menar Stefan att om konsulten skall hålla i en säljutbildning är det viktigt att denne själv tror på företagets affärsupplägg och produkter. Medans vid ett IT-konsultuppdrag då spelar det mindre roll om han ska göra en liten del i vår verksamhet. Hålla vad man lovar är dock givetvis ett måste enligt Stefan. Om konsulten sedan tycker att ge ut tidningar inte är den bästa affärsidén bryr han sig inte riktigt om. Hör till god ton att vara en vettig människa i det stora hela men ingen betydelse

att konsulten delar Sydsvenskans affärsmässiga tänk utan han ska utföra sitt uppdrag, det är det viktigaste!

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

**- Hade det gjort någon skillnad om det andra konsultföretaget har ett erkänt bättre rykte?**

*“För mig är det lätt: Expertisen är viktigast i min bransch för att utföra det jag vill få utfört! Spelar ingen roll om vi delar affärsmässiga värderingar. Detta är viktigare inom säljcoaching, försäljningsstrategier etc. men inom IT behöver vi inte detta. Vi vill få saker och ting gjorda. För mig är det valet enkelt!”*

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra visar ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen. Vilket väljer ni?**

Svårare fråga att svara på menar Stefan, engagemang och intresse utan expertis går inte men en person som brinner för uppdraget hade han nog valt. Ungdomlig entusiasm kan väga upp i detta fall i jämförelse mellan ung och gammal konsult men han förklarar att det inte går att generalisera. Handlar om det personliga mötet i detta fall. Ska man få gjort något mera tekniskt uppdrag så spelar inte konsultens personlighet så stor roll utan då krävs mer expertis! Vid annan typ av uppdrag, typ ett större inköp av ett system, då blir det lite svårare men då kanske det är bättre med en yngre konsult som ser saker med nya ögon och nya infallsvinklar menar Stefan.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses visa ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen medan det andra företaget delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

*“Svår fråga men valet mellan dessa väljer jag nog att göra en riskanalys i mitt huvud, hur mycket vågar jag att satsa på en ”young-gun” med större intresse och glöd gentemot att gå på bättre värderingar. Hur mycket trygghet behöver jag för att detta får absolut inte gå fel. Det är*



*nog det som avgör valet mellan dessa två människorna. Om man vågar har nog hur man är som person att göra, det spelar troligtvis in och avgör. Expertis är viktigt men människor är intressanta, de som kan titta lite utanför boxen, de människorna roar mig. Det handlar ju utifrån min person också givetvis men jag har kollegor som köper Volvo för det är svensk kvalitet, svenska skor för de är fotriktiga. De skulle aldrig göra någon avstickare och köpa italiensk bil för de håller inte. Beror på kundens personlighet. Jag vågar ta lite avstickare.”*

### **Vad upplever du finns för olika risker inblandat i att köpa respektive konsulttjänst?**

Största risken är att konsultföretaget blir en del av verksamheten. Beroendet blir för stort och man vågar inte göra sig av med konsulten. Så vill inte Sydsvenskan ha det. Bygger man in en konsult i organisationen blir det mycket dyrare gentemot att ha en anställd med kompetens. Sydsvenskan köper spetskompetensen men den breda kompetensen har företaget!

### **Förändras din syn på vikten av expertis kontra välvilja eller integritet när dessa risker som du nämner varierar i grad?**

Är risken liten, ökar benägenheten att testa något annat. Stor risk att använda någon konsult som inte fungerat tidigare. Känner man sig trygg i situationen ökar benägenheten att ta risk. Uppdraget avgör hur stor risken är och hur mycket pengar som är inblandat. Valet av entusiasm eller expertis beror på situationen!

### **4.1.3 Skanska**

#### **Berätta gärna lite mer om din roll i företaget!**

Mats Norén jobbar som inköpschef på en supportfunktion i Skanska som hjälper projekt att handla upp varor och tjänster. Mats har jobbat med dessa frågor de senaste 15 åren tillbaka och varit verksam i företaget sedan 1975. Framförallt handlar det om entreprenaduppdrag, tyngre entreprenader såsom stommar, installationer, glasfasader och då främst i form av tekniska konsulter, arkitekter, installationskonsulter, akustikkonsulter m.m..

#### **Hur ser inköpsprocessen ut för er vid köp av konsulttjänster?**

Skanska formulerar en uppdragsbeskrivning som skickas ut till konsultföretag som anses tekniskt kompetenta. Denna ligger till grund för vem som får anbudsförfrågan. Offerter kommer sedan in och dessa utvärderas. Det slutgiltiga valet baseras på teknisk kompetens, kostnaden och i viss mån även på personliga egenskaper hos personerna. Denna bedömning sker i grupp. Normalt är inköparen plus projektchefen i det berörda projektet med, så i regel är de två personer.

### **Vad innebär förtroende för dig vid val av konsultföretag?**

Mats säger att det beror på personen i fråga. Har Skanska tidigare erfarenheter av att jobba med konsultföretaget i fråga så är det lättare att ha en uppfattning gentemot att inte ha någon tidigare erfarenhet då blir det väldigt svårt att bedöma. Hur pass van konsulten är att arbeta i team och lyssna till Skanskas behov är faktorer som inger ett gott förtroende. Att få alla att dra mot samma håll är något Mats av erfarenhet upplever som en nyckel till ett lyckat projekt och där spelar även leverantörens värderingar en betydande roll. Att visa på öppenhet och hålla de utsatta tiderna vid de olika stadierna i projekten blir av allt större vikt eftersom Skanskas kunder blivit mer och mer krävande på senare år. Vidare förklarar han gällande den tekniska kompetensen att han vill anställa någon som kan luta sig mot tidigare referenser inom branschen för liknande utförda arbeten.

### **Hur bedömer du konsultföretagets expertis?**

I stor utsträckning baseras det på tidigare erfarenheter, har Skanska ingen historik och de verkar intressanta så ber de om referenser. Det finns i Skanska inget systematiskt system utan det blir en enkel kontakt via telefon och e-mail. Konsultföretagen presenterar i regel en lista på referenser och då kontaktas en eller två på denna lista som liknar det uppdrag som ska bli utfört. Framförallt vill Skanska veta hur de har skött sina tidigare uppdrag. Genom att titta på tidigare projekt kan de se om de kan utföra projektet, personen kan vara sympatisk osv. men inte hitta de rätta tekniska lösningarna. Detta är svårt att bedöma enligt Mats och bygger mycket på hur personen är och att han kunnat utföra liknande uppdrag. Det är magkänslan som gäller!

Mats menar vidare att det finns en poäng i att det är en stor firma de vänder sig till. De ser väldiga fördelar med att de kan vända sig till någon kollega om problem uppstår då de är ett

större företag. Stora konsultföretag kan ta hjälp av varandra i sitt företag och få stöd vilket är positivt. Detta är svårare i ett mindre företag.

### **Hur ska konsultföretaget bete sig för att du ska tycka att de är lämpade för uppgiften?**

Ett stort engagemang vill Skanska alltid ha, det märks på personer om de har det eller inte menar Mats. Det är inte helt enkelt att se innan uppdraget men det är den viktigaste egenskapen. Innan konsultföretaget får projektet träffas de en eller två gånger. Tidsåtgången varierar vid det personliga mötet och fokus ligger på ekonomisk ersättning. De konsulter som anlitas tidigare tar inte så lång tid då det oftast är pengar som gäller och tekniska lösningar. För första gången handlar det om tidigare referenser, tidigare uppdrag och vad de har för kompetens. Mats säger vidare att det inte är vanligt att de kontaktar konsultföretag de inte jobbat med tidigare. Det är viktigt att känna trygghet och få teknisk god rådgivning. Därav använder de sig hellre av redan kända konsulter.

### **Vad innebär det för dig att konsultföretaget delar samma affärsrelaterade värderingar som ert företag?**

Detta är grundläggande för Skanska! Mats menar på att byggbranschen har ett smutsigt rykte med mycket oegentligheter existerar. Därför ligger det högt på agendan att agera med hög etik och moral för att visa vad Skanska står för. De jobbar givetvis med konsulter som delar deras värderingar. Mats säger att det framförallt handlar om etiken, inga mutor eller bestickningar får förekomma och de som anställs får inte jobba i någon som helst slags kartell. Skanska har även stor fokus på arbetsmiljöfrågor. Konsulter måste också ha stor fokus på detta, för att minimera risker för anställda under byggprocessen. Miljötänkandet med ambition att flytta från en situation som enbart följer de lagmässiga kraven, till att bidra till grönare mervärden är också det en del av Skanskas mål enligt Mats.

Vidare berättar Mats om att ambitionen av det Skanska producerar ska vara felfritt. De har en uttalad målsättning att där skall vara noll fel vid slutbesiktningen. De vill rita saker som går att bygga på ett säkert och produktionsvänligt sätt! Använda sig av väl beprövade idéer. Hela processen är ett lagarbete där Skanska är en del av det hela.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav den ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilken väljer ni?**

**- Hade det gjort någon skillnad om det andra konsultföretaget har ett erkänt bättre rykte?**  
*“Ingen lätt fråga, svaret beror på situationen. Är det en tekniskt svår uppgift då väljer vi en med hög teknisk kompetens. Är det något som båda kan klara av så uppskattar vi värderingarna mer! Beror på i vilken mån, är det något grundläggande värdering som felar då kan vi inte jobba alls. Etik och moral måste finnas!”*

Mats nämner den ljudkonsult som anlitas vid byggandet av konserthuset i Malmö som ett exempel på en tekniskt komplex tjänst. Ljudkonsulten behöver hålla en hög kompetens inom akustikområdet.

Skanska bygger även bostäder runt om i Malmö och med detta har de också krav på genomhörning från lägenhet till lägenhet. Här behöver de ha hjälp av en akustikkonsult för att dimensionera bjälklag och väggar osv. för att få rätt dämpning av ljudet mellan lägenheterna. Det är akustikuppdrag bägge två men det är vitt skilda kompetenser som behövs.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra visar ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen. Vilket väljer ni?**

Mats hävdar att det varierar från fall till fall. Skanska anlitar konsultföretag för att få hjälp med teknisk kompetens och då bör strävan vara att den som har den bästa kompetensen också är den konsult man föredrar. Men konsulten ska kunna jobba i team varför relationen är viktig och som förutsätter att de kan jobba tillsammans. Vissa går inte att jobba ihop med och då undviker Skanska dem. Det handlar om, som på den tidigare frågan, vad man har för olika alternativ också menar Mats, så ett generellt svar är jättesvårt. Då måste man vara i en konkret situation för att ta ställning till detta.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses visa ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen medan det andra företaget delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

*“Engagemang känns väldigt viktigt och leder i sin tur ofta till en bättre relation. Men förutsätter jag att det finns en grundnivå av engagemang och de värderingar du talar om och jag ska välja mellan två leverantörer som har det lilla extra av någon del så blir det värderingarna. Detta är ovärderligt i vår bransch och på det sätt vi arbetar tillsammans med konsulterna som jag tidigare förklarat.”*

**Vad upplever du finns för olika risker inblandat i att köpa respektive konsulttjänst?**

Största risken med en arkitekt är att de svävar ut och vill bygga monument som inte uppfyller de ekonomiska ramarna. Skanska måste säkerställa att det håller sig inom den ekonomiska kalkylen. En del är duktiga på att rita effektivt inom ekonomiska ramar men ändå på ett spännande och intressant sätt.

Vad gäller ingenjörstjänster så är den största risken att de inte har den tekniska kompetensen de utger sig för att ha, underdimensionering kan exempelvis vara förödande. Det omvända kan också vara fallet, att för dålig teknisk kompetens finns, där de kanske täcker upp sig obefogat mycket som leder till att det blir onödigt dyrt. Det är väl det som är faran med tekniska konsulter att de inte har den kompetensen som de utger sig för att ha.

**Förändras din syn på vikten av expertis kontra välvilja eller integritet när dessa risker som du nämner varierar i grad?**

*“Ja, det gör den förmodligen. För det klart att alla vid ett lagarbete vill ju spela i ett lag där man kommer bra överens och jobbar lätt tillsammans. Har man då ett uppdrag som inte är så tekniskt komplicerat så kan man ju kanske hellre välja ett trivsamt lag för att utföra det men när det är lite mer tekniskt komplicerat så kanske man måste i större utsträckning titta på den tekniska kompetensen och lite grann ge avkall på relationerna.”*

Mats menar att allt till slut handlar om pengar, alltså fördröjningar det är tråkigt att tiden går men det utmynnar ju också till slut att det kostar pengar. Det kan uppstå dels i form av att det kostar mer när byggprocessen blir längre, att hålla bygget igång, men kan också medföra att man drabbas av vitesföreläggningar från en kund. Så i slutändan handlar även tiden om pengar.

#### 4.1.4 NCC

##### **Berätta gärna lite mer om din roll i företaget!**

Jörgen Christiansson har arbetat i över 15 år på NCC och innehar idag titeln projektchef med ansvar för deras olika byggnadsprojekt. Han har erfarenhet av inköp och upphandling av konsulter sedan år 2001. Det handlar om många olika typer av tjänster, allt från inköp av små specialkomponenter till mer komplexa tjänster. Exempel på tjänster kan nämnas brandkonsulter som har hand om brandsäkerhetsaspekter vad gäller material och utrymningsfrågor, ljudkonsulter som har hand om akustiken i byggnaden, arkitektkonsulter där tjänsten handlar om att presentera ritningsunderlag, ingenjörskonsulttjänster gällande själva konstruktionen av byggandet men även mer installationsspecifika konsulttjänster som exempelvis rörläggning och VVS.

##### **Hur ser inköpsprocessen ut för er vid köp av konsulttjänster?**

Inköpsprocessen vid komplexa tjänster på NCC sker oftast via referenstagning, 1-2 telefonsamtal samt ett personligt möte med konsultföretaget ifråga. Vid mindre komplexa tjänster där man exempelvis skall beräkna en viss delkomponents kostnad så sker inga personliga möten utan bedömningen av konsultens lämplighet görs över telefon samt via referens. NCC har ett väl uppbyggt databassystem med leverantörsutvärderingar, där olika projekt får olika koder där inköparen lätt kan söka på liknande konsultuppdrag, som underlag för referenstagning och val av konsult. Jörgen förklarar vidare att ofta tillämpas en totalentreprenad vid byggnation där leverantören köper in konsultexpertis från olika håll. NCC är alltså många gånger bara en del av flera konsulter i ett större byggnadsprojekt. Vid kontakt med leverantören kan det vara så att de kommer i kontakt med en konsult med viss delkompetens, som NCC inte tidigare samarbetat med, men som i det projektet gjort ett bra intryck. På så sätt kan de komma i kontakt med nya konsulter för andra uppdrag, men generellt så sker 95 % av alla deras inköp av komplexa tjänster

via referenstagning och kontakter genom deras egen databas. Allt går således genom kontakter men ibland på olika sätt. Vid mer komplexa arkitekturtrade hus förklarar dock Jörgen att de oftast utlyser tävlingar där utvalda kandidater får rita och lämna in sina förslag för vidare bedömning.

### **Vad innebär förtroende för dig vid val av konsultföretag?**

För Jörgen innebär förtroende att ett konsultföretag har stark kompetens, att konsultens arbetsinsats och upplägg är effektivt, exempelvis att konsulten börjar i rätt ända med projektet samt konsultens förmåga att vara del i ett team och samarbeta med övriga inblandade parter. Viktigt för Jörgen är att leverantören är pålitlig, håller vad den lovar och arbetar under NCCs premisser gällande miljömedvetenhet mm. Han menar också på att många konsulter byter arbetsplats men att förtroendet i sig följer med personen i fråga.

### **Hur bedömer du konsultföretagets expertis?**

Expertisen bedöms via databasutvärdering, där sökningar görs på leverantörsuppdrag som blivit utförda innan och liknar det som ska göras. Vid komplexa tjänster kan en bra bedömning av konsultföretagets expertis göras genom 1-2 referenstagningar på telefon samt i regel ett personligt möte. Vid mindre komplexa tjänster kan expertisen bedömas genom referenser och telefonsamtal, här sker inga möten. Ibland kan det vara så att konsultens omdöme är negativt pga. att NCC inte varit utförliga i sina beskrivningar av uppdraget. T.ex. att arkitekten har ritat i 2D där inga krav specificerats angående ritningsunderlag i 3D. I de fallen kan bedömningen bli mer omfattande. Vid köp av konsulttjänster inom andra expertisområden än de NCC besitter, exempelvis gällande juridiska frågor, så menar Jörgen dock på att de förlitar sig mer på deras expertis som utbildade och erfarna advokater än på referenser.

### **Hur ska konsultföretaget bete sig för att du ska tycka att de är lämpade för uppgiften?**

För Jörgen handlar välvilja och den personliga relationen om att konsultföretaget måste vara samarbetsvilligt. Detta beror på att det i ett byggprojekt alltid är olika parter inblandade som måste samarbeta och anpassa sig för att en byggnation skall kunna utföras på bästa möjliga sätt. Därför fungerar inte ett tunnelseende där exempelvis en arkitekt inte kan ge vika på vissa arkitektoniska aspekter i förhållande till funktionalitet och pris. Konsulten måste kunna inta ett

helhetsperspektiv och sätta sig in i de andras situation. Vid mindre komplexa tjänster fungerar tunnelseende motsatsvis i högre grad eftersom man där inte är så beroende av andra aktörer.

**Vad innebär det för dig att konsultföretaget delar samma affärsrelaterade värderingar som ert företag?**

Delar konsultföretagen inte etik och moral i våra affärsmässiga relationer blir det inte någon affär i första läget menar Jörgen. Saker som han nämner som exempel är att det är viktigt att det är frontpersonen och konsulten som tilldelats uppdraget, som faktiskt också utför uppdraget. Att det inte kommer på fråga att det visar sig att konsultföretagets trainee-anställda åtar sig det i olika grad. Då är det kanske bättre att anlita en mindre firma menar Jörgen för att säkerställa att frontpersonen faktiskt utför arbetet. Ett annat exempel som NCC inte accepterar är att byggprojekt uppförs på fuktig mark. Vid uppförandet av exempelvis en lekplats är de därför noga med att bekräfta med konsulten både en och två gånger att konsulterna har genomfört en grundlig utvärdering gällande denna aspekt. Etik, moral samt rykte angående miljöaspekter överlag vid byggnationen är därför av stor vikt för NCC.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav den ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilken väljer ni?**

- **Hade det gjort någon skillnad om det andra konsultföretaget har ett erkänt bättre rykte?** Jörgen säger att det aldrig är svart eller vitt vid valet av ett konsultföretag som innehar högre expertis kontra en konsult som har bättre värderingar som överensstämmer med NCC. Han menar dock på att han överlag oftast väljer värderingar pga. av att det är väldigt viktigt att kunna samarbeta med flera olika parter vid ett byggprojekt som tidigare nämnts. Han hävdar vidare av samma skäl att bedömningen inte hade gjorts annorlunda ifall det ena konsultföretaget hade haft ett bättre rykte. Samarbetsviljan är således väldigt central i sammanhanget.

Vid t.ex. juridiska frågor och köp av tjänster som behandlar kontrakts- och arbetsrättsliga frågor m.m. så är expertisen dock viktigare. Här förlitar de sig främst på expertis och inte så



mycket på välvilja, värderingar etc. mycket pga. att en sådan tjänst inte kräver samarbete i lika stor grad.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra visar ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen. Vilket väljer ni?**

Välviljan och fokus på den goda relationen är enligt Jörgen viktigare pga. vikten av gruppens roll och konsultens helhetsperspektiv.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses visa ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen medan det andra företaget delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

Vad gäller valet av de två olika konsultföretagen hade de affärsmässiga värderingarna varit avgörande eftersom NCC till 95 % väljer leverantör på grund av att de gjort något bra tidigare som stämmer överens med deras integritetskrav.

**Vad upplever du finns för olika risker inblandat i att köpa respektive konsulttjänst?**

Den främsta risken som Jörgen nämner i att köpa respektive konsulttjänst är främst inriktat på arkitekttjänster där arkitekten oftast vill bygga ett monument till skillnad mot NCC som främst vill bygga billigt och riskfritt. Rent ekonomiskt kan det därför straffa sig längre fram för att de byggt fel med tidskrävande omarbetningar. Andra risker som nämnts ovan har mer att göra med mjuka aspekter som etik och moral. Att säkerställa att miljöhänsyn tas av konsulter gällande exempelvis byggnation på fuktig mark och att den faktiska konsulten och inte någon annan åtar sig arbetet.

**Förändras din syn på vikten av expertis kontra välvilja eller integritet när dessa risker som du nämner varierar i grad?**

Jörgen anser avslutningsvis att bedömningen av konsultföretaget ifråga utifrån expertis, välvilja eller integritet inte förändras även om risken vid ett visst projekt är större, t.ex. av ekonomiska eller etiska/moraliska skäl. Bedömningen görs på ett konsekvent sätt.

#### 4.1.5 ADA Servicepartner AB

##### **Berätta gärna lite mer om din roll i företaget!**

Johan är marknads och IT-chef på Ada servicepartner AB där han bl.a. ansvarar för inköp av olika slags IT-tjänster.

##### **Hur ser inköpsprocessen ut för er vid köp av konsulttjänster?**

Johan berättar att det oftast blir en första gallring där man tittar på olika leverantörer och lösningar för att sedan välja ut 2-3 företag som de går vidare med i inköpsprocessen. Det är inte något de gör varje dag, men när det väl sker gäller det för dem att hitta de leverantörer man tror på och har hört gott om. Besluten tas ofta i grupp när det gäller en avancerad tjänst men Johan är den som har mest att säga till om, både vid den första gallringen och vid det avgörande beslutet.

*“Google är en stor spelare när jag söker efter information om motparten och vad man än gör så blir det att man googlar, ska man köpa presenter så är det likadant, det är en första process att gå in och titta på vad det finns för leverantörer, men detta är bara i början. Den biten har egentligen inte så stor inverkan på själva beslutet utan då handlar det mer om vad man har hört av andra, hur det ser ut i branschen.”*

##### **Vad innebär förtroende för dig vid val av konsultföretag?**

För Ada är det otroligt viktigt att upprätthålla ett förtroende till leverantören oavsett vilken typ av konsulttjänst det handlar om. Tilliten för leverantören blir enligt Johan den viktigaste ingrediensen i ett lyckat införande då tidigare erfarenheter av att priset sticker iväg och icke-flexibla leverantörer gjort honom mer försiktig idag. Han beskriver det som en iterativ process där anpassningar som sträcker sig över själva kontraktet ofta blir avgörande för ett gott förtroende och en god relation. För att säkerställa sig om att han kan lita på en leverantör scannar han igenom nätforum om vad som står skrivet om leverantören men den allra viktigaste informationskällan är den som tillhandahålls av branschkollegor, vänner och medarbetare.

##### **Hur bedömer du konsultföretagets expertis?**

Johan berättar att han går väldigt mycket på magkänsla när han ska bedöma vilket konsultföretag som är mest lämpat för den aktuella uppgiften. Han berättar vidare att när det kommer till större investeringar ber han om referenser i branschen för att säkerställa sig om att det är en pålitlig leverantör med god kunskap inom området. Tidigare förlitade han sig enbart på information om tidigare utförda arbeten från konsultens sida men är nu av den åsikten att när det kommer till införanden av högre komplexitet, som vid ett nyligen inköpt crm-system, räcker inte detta hela vägen. Detta beror enligt Johan på att denna typ av lösningar måste vara skräddarsydda för deras unika behov och inte kan vara standardiserade och att det därför är magkänslan som tar över.

*“Visst litar man ganska mycket på det företag som står bakom konsulterna men när det kommer till Crm- och ett väldigt anpassat affärssystem som vi har är det nästan lika viktigt att konsulterna visar framfötterna som att själva företaget känns rätt.”*

### **Hur ska konsultföretaget bete sig för att du ska tycka att de är lämpade för uppgiften?**

Johan berättar att han inte kan samarbeta med någon som inte visar ett genuint intresse för deras verksamhet och sätter som prioritet ett att lösa deras problem och inte att tjäna pengar. Viktigt för Ada är även att konsulten ska visa anpassningsbarhet då de vill ha saker gjorda på sitt sätt, men faktorer så som öppenhet och en bra kommunikation mellan parterna har tidigare varit ett lyckorecept för städfirman. Vidare nämner han att om införandet ska innefatta mycket samarbete och personlig kontakt så blir konsultens roll allt viktigare. Då blir inte konsulten bara någon som ska utföra ett arbete utan snarare någon som ska vägleda Ada genom sin kunskap.

### **Vad innebär det för dig att konsultföretaget delar samma affärsrelaterade värderingar som ert företag?**

Att löften hålls är förmodligen den viktigaste delen av förtroendet enligt Johan. Skulle leverantören på något sätt avvika från den uppsatta planen måste detta kommuniceras ut i tid så att han inte känner att det tär på de interna resurserna i allt för stor utsträckning.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav den ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilken väljer ni?**

**- Hade det gjort någon skillnad om det andra konsultföretaget har ett erkänt bättre rykte?**  
*“Då förutsätter jag att det inte finns någon perfekt av världar här, att man inte kan hitta någon som är mitt emellan. För min del är det väldigt viktigt med ett genuint intresse och att man återkommer med vad man lovar.”*

Johan fortsätter med att förklara att expertisen till synes kan vara det viktigaste men att så oftast inte är fallet, i alla fall inte för honom. Detta beror på att det finns många spelare på Crm-marknaden och att han förutsätter att de leverantörer han finner på förstasidan på Google har en tillräckligt bra baskompetens inom området. Han berättar att när Ada gör affärer så räknar motparterna med uppriktighet från Adas sida och därför är det viktigt med öppenhet och uppriktighet när de själva ska välja leverantörer att samarbeta med. Vad ingår, vad ingår inte osv. är väldigt viktigt, och uppkommer något missförstånd ska konsultföretaget visa på flexibilitet i sitt arbetssätt enligt Johan.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra visar ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen. Vilket väljer ni?**

*“Det svarade jag nog på i fråga 1 men för att komplettera så känner jag att det blir viktigare och viktigare i dessa tider att ha en leverantör man kan lita på och har en god relation till, som nästan lever på att vi ska vara nöjda kunder på alla nivåer. Jag är inget fan av kortsiktiga lösningar även om jag inte har svårt för att avsluta ett påbörjat samarbete om detta inte skulle visa sig vara fallet.”*

Han avslutar svaret med att berätta om vikten av att företaget visar ett genuint intresse för ett hållbart samarbete och för deras verksamhet då det annars kan kännas som att leverantören endast är ute efter den ekonomiska vinningen av relationen.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses visa ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen medan det andra företaget delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

Johan anser att det är en bra kvalitetsstämpel på ett företag om dem har goda värderingar, men att han överlag prioriterar den goda relationen. Han berättar att han har bättre erfarenheter från leverantörer som lägger en större vikt vid ett lyckat samarbete. Viktigt för Ada är att de känner en trygghet till leverantören och känner sig omhändertagna och viktiga, inte som en i mängden som leverantören inte är särskilt beroende utav.

**Vad upplever du finns för olika risker inblandat i att köpa respektive konsulttjänst?**

Johan menar på att det finns en risk med att välja fel leverantör, särskilt när det gäller större förändringar. Att få igång användandet av IT-systemen och se till att Adas personal är tillräckligt utbildade för att få ut ett maximalt värde av användandet ser han till stor del som leverantörens ansvar.

Andra risker som finns är att leverantören inte har en bra struktur för hur de löser potentiella problem som kan dyka upp under samarbetets gång, som t.ex. en bra supporttjänst. Därför lägger han mycket kraft på att säkerställa att leverantören lever upp till det de lovar och de krav han framställt vid avtalsförhandlingen.

Den ekonomiska risken är alltid en faktor att ta hänsyn till enligt Johan då det värsta som kan hända är att de kastar en massa pengar i sjön. Han fortsätter med att berätta om vikten av referenser och att ha fått höra om tidigare införanden.

Vidare berättar Johan att han ser det som både Adas och konsultföretagets ansvar att det blir ett lyckat projekt. Utbildning efter ett införande är väldigt viktigt, speciellt när det gäller ett Crm-system och här sätter han höga krav på leverantören. För att försäkra sig om att så lite som möjligt kan gå fel ser han till att få det mesta nerskrivet i kontraktet mellan parterna.

**Förändras din syn på vikten av expertis, välvilja eller integritet när dessa risker som du nämner varierar i grad?**

*“Det är egentligen en kombination där. Det jag menar är att jag inte stirrar mig blind på expertis och rykte utan intresset måste ju finnas med. Men klart att ju mer komplicerade införanden så måste ju expertisen vara där men det är fortfarande inte expertisen som det står och faller på. Den goda relationen är det absolut viktigaste för mig.”*

Johan menar på att det gäller att göra sin hemläxa först, att ta fram en ordentlig kravspecifikation så att de leverantörer de har att göra med kan uppfylla deras krav. Man får vara lite lyhörd menar Johan. Magkänslan avgör ofta när beslutet ska tas men i längden hävdar han att man aldrig vet vart samarbetet tar en. Branschreferenser och Google är två verktyg som han använder sig utav.

#### **4.1.6 Lundalogik AB**

**Berätta gärna lite mer om din roll i företaget!**

Jimmy är platsansvarig för Göteborgskontoret vilket innebär att han sköter kontakter och ansvarar för alla avtal kontoret har med leverantörer, bl.a. för städtjänster. Han har köpt in olika typer av städtjänster och även varit ute och benchmarkat under tiden de haft den nuvarande leverantören för att titta på alternativa lösningar.

**Hur ser inköpsprocessen ut för er vid köp av konsulttjänster?**

Till större delen är det Jimmy som bestämmer vid inköpen, dock måste han kontrollera med ekonomiavdelningen angående vilken budget han har att spela på. Vid initieringsstadiet försöker han träffa så många leverantörer som möjligt för att se om de kan erbjuda den helhetslösning han ofta eftersträvar. Viktigt för Jimmy är även medarbetarnas åsikter om den nuvarande leverantören eller vid val av en ny leverantör, om de har någon de kan rekommendera från t.ex. en tidigare arbetsplats. Själva valet av leverantör sker enligt honom mycket på magkänsla.

### **Vad innebär förtroende för dig vid val av konsultföretag?**

*“Förtroende för mig är återigen väldigt mycket en magkänsla. Svårt att ta på. Det kan vara många olika parametrar så som ärlighet, öppenhet, transparens. Men det är också någon slags erfarenhet som leverantören har och utstrålar. Förtroende är för mig personkemiskt.”*

### **Hur bedömer du konsultföretagets expertis?**

Jimmy berättar vidare att det för honom är nästintill omöjligt att bedöma konsultföretagets expertis utan att ta in några referenser. Dock ser han ett stort problem med detta, att han bara kommer få referenser på nöjda kunder av tjänsteföretaget och att de flesta företag har åtminstone några missnöjda kunder. Vidare ser han det som ett tecken på kvalitet att de har någon form utav garanti från städfirman; t.ex. att det i kontraktet står att Lundalogik får pengarna tillbaka vid missnöje eller att de tecknar ett avtal med kort uppsägningstid.

Han ser internet som en bra källa för att i initieringsstadiet bedöma vilka städfirmor som han ska ta in offerter ifrån. Det är främst lokala leverantörer han söker efter, oberoende av storleken på dem, men en viktig del i hans förarbete handlar om att fråga runt bland kollegor och vänner om de har någon erfarenhet av en pålitlig städfirma. Om han får in ett namn på rekommendation av någon han känner så ska det mycket till för att han inte ska ge den leverantören en ärlig chans. Att söka på internet är alltså andrahandsalternativet.

Jimmy berättar vidare att om han köper in från valt företag så litar han även på att städerskorna är duktiga. Förtroendet för honom ligger hos firman och inte hos den enskilda städaren eller säljaren. Detta innebär i praktiken att om han inte är nöjd med städningen så vill han enkelt kunna återkoppla till städfirman och ha en öppen dialog där de får ta sitt ansvar och återgälda sitt misstag.

### **Hur ska konsultföretaget bete sig för att du ska tycka att de är lämpade för uppgiften?**

Personkemin är en viktig del av det förtroende som byggs upp mellan Jimmy och säljaren på städfirman.

*“Jag vill t.ex. inte ha hit en kille med bakåtslickat hår, hellre ha en som kommer hit i arbetsbyxor och håller koll på vad som händer och hur det fungerar ute i verksamheten. Viktigt att det kommer någon som kan och förstår mina behov snarare än en som ska "sälja" på mig något.”*

**Vad innebär det för dig att konsultföretaget delar samma affärsrelaterade värderingar som ert företag?**

Gällande dessa bitar berättar Jimmy att det inte gör så mycket om leverantören någon gång skulle misslyckas med att hålla vad den lovar, så länge de säger till i god tid och kompenserar för detta. Han gillar att göra affärer med leverantörer som sätter höga förväntningar på sig själva men säger sedan att om det tydligt står skrivet i avtalet vad de ska klara av och hur de ska utföra det, så måste detta följas till punkt och pricka. *“Det är så vi på Lundalogik gör affärer och därför förväntar vi oss att våra leverantörer gör detsamma.”*

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

**- Hade det gjort någon skillnad om det andra konsultföretaget har ett erkänt bättre rykte?**  
Jimmy förklarar att hans magkänsla förmodligen hade avgjort i detta fall då den uppfattade expertisen och värderingarna likvärdiga för honom. Han tänker efter en liten stund och säger sedan att rent hypotetiskt skulle valet fallit på den leverantören med högst uppfattad expertis. Detta då det för honom alltid varit viktigare att skapa sig sin egen uppfattning om olika företag han gör affärer med. Han säger slutligen att det måste finnas en grundnivå av värderingar för att han ska överväga en viss leverantör men om bara detta är uppnått så går han hellre på expertisen.

*“Storleken på företagen har ingen betydelse, men renommén är jätteviktig. Jag skulle aldrig t.ex. köpa in tjänster från ett företag som använder sig av svart arbetskraft eller har varit med i något sammanhang som inte jag kan stå för. Viktigt med gott rykte men storleken är sak samma.”*



**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra visar ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen. Vilket väljer ni?**

*“Viktigare att dem är duktiga på det dem gör än att visa ett genuint intresse för vår verksamhet. Jag vinner inget på att dem kan min verksamhet över huvud taget. Dem ska kunna sin verksamhet och täcka mina behov som jag har.”*

Han fortsätter med att förklara hur viktig den goda relationen är och berättar att den oftare blir viktigare än expertisen i längden. Så länge basbehoven löses så väljer han hellre en leverantör som han känner kommer leda till en god relation än en som främst känns som experter inom området.

**Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses visa ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen medan det andra företaget delar samma affärsmässiga värderingar som er. Vilket väljer ni?**

Jimmy berättar att det måste finnas en grundnivå av affärsmässiga värderingar för att leverantören ska ha en ärlig chans att göra affärer med honom. Däremot anser han att den goda relationen i alla sammanhang är viktigast, att han utan tvekan hellre skulle välja en leverantör som han får en bra magkänsla av och som vill satsa på en långvarig relation.

**Vad upplever du finns för olika risker inblandat i att köpa respektive konsulttjänst?**

Jimmy förklarar att den främsta risken han ser vid ett felaktigt val av leverantör är den ekonomiska. I detta fall handlar det om risken han tar i sitt beslutsfattande, om han måste sätta sig på ett för långt avtal som han i slutändan inte kan stå för, om något skulle gå fel. Detta försöker han i störst mån undvika genom att noggrant reglera kontraktet med leverantören, genom att sätta in en klausul som gäller vid lokalbyte, nedläggning etc.

Gällande risken för att välja fel leverantör ser han inte det som ett orosmoment, då han anser att det finns så pass stor konkurrens när det gäller servicetjänster att den nuvarande leverantören sällan är oersättlig.

Han talar även om den inte så påtagliga men fortfarande befintliga risken för att få missnöjda medarbetare, vid val av fel städbolag. Slutligen är det viktigt för Jimmy att kunna ha en öppen dialog med leverantören och ta diskussionen när det väl dyker upp något som måste åtgärdas. *“Är man missnöjd så ska man påpeka det och sedan får man se hur de reagerar på det. Vill de ha kvar oss som kunder får de se till att lösa problemen snabbt, om och när de uppstår.”*

Jimmy betonar vikten av att hålla en öppen dialog med sin leverantör från början för att inte gå på *“en nitlott”* i framtiden. Jimmy betonar vikten av att ha villkor exakt nerskrivna, detta då de köper en återkommande tjänst och kan lätt formulera om vad exakt som måste göras och att de lättare kan förstå vad exakt det handlar om.

**Förändras din syn på vikten av expertis, välvilja eller integritet när dessa risker som du nämner varierar i grad?**

Jimmy anser att leverantörens vilja att skapa en god relation mellan parterna alltid kommer i första hand, oavsett hur graden av komplexitet i lösningen ser ut. Detta grundar han i att så länge det finns en grundnivå av de två andra variablerna, integritet och expertis, så kan man med hjälp av en bra relation tillsammans jobba fram en bra lösning vid tjänster där riskerna för någon typ av misslyckande är särskilt höga.

---

## 5. ANALYS

### 5.1 Bedömningen av expertis

Undersökningen visar att samtliga intervjuade från de sex olika företagen talar om hur de påverkas av referenstagningar i denna bedömningsprocess. Vilket ter sig vara det mest kraftfulla verktyget för att övertygas om leverantörens expertis. Den främsta anledningen till detta anser vi har att göra med att tjänster, till skillnad mot produkter, är abstrakta och således är det svårare att bedöma tjänstens kvalitet och utförande i förväg. Detta resonemang ligger i linje med det som Zeithaml et al., (1985) behandlar om att ogripbarheten bidrar till att tjänsters komplexitet ökar. På så sätt fungerar referenser som en trygg och säkrare källa i bedömningen av konsultfirmans expertis. Något förvånande visar dock vår undersökning på att konsulttjänsters komplexitet *inte i större utsträckning* förändrar huruvida referenstagning sker eller inte. Zeithaml et als., (1985) resonemang om tjänsters ogripbarhet och hållbarhet trodde vi skulle leda till att referenstagning inte var lika viktigt vid mindre komplexa tjänster, såsom vid exempelvis städtjänster. Viveka på Handelsbanken berättar att beslutsprocessen tar uppemot ett halvår där de t.o.m. säkerställer expertisen genom studiebesök hos kunder till leverantören, vid denna typ av tjänster. Kritik kan här riktas till Weeles (2012) teori om att inköparen kommer att tillbringa mer tid på urvalsprocessen desto mer immateriell tjänsten ter sig samt att certifikat och intyg av olika slag spelar större roll än personella källor då fokus ligger på leverantörens resurser (resursspecifikation). Snarare visar vår undersökning på att en variabel som kan ha betydelse huruvida referenstagning sker eller inte, är ifall konsultföretaget innehar en komplex kompetens som inte alls har med det inköpande företagets kompetens att göra. I NCCs fall nämns inköp av juridisk rådgivning där det istället handlar om att förlita sig på tillräcklig erfarenhet och utbildningscertifikat. Rosseau et al., (1998) nämner att kvalitetscertifieringar av olika slag kan kopplas till den beräknande tilliten samtidigt som Zucker (1986) talar i liknande banor om det institutionella förtroendet. Den sistnämnda teorin är enligt Zucker extra påtaglig när parterna inte känner till varandras verksamheter och detta resonemang bekräftas således av Jörgens svar i intervjun.

Vidare visar vår undersökning att fem utav sex respondenter belyser att känslan eller ”magkänslan” också är påtaglig vid bedömningen av konsultföretagets expertis. Här bekräftas Garfinkels (1967) teori om kognitionsbaserat förtroende där tidigare erfarenheter som inköpare resulterar i omedvetna mentala genvägar vid beslutsprocessen. Bl.a. nämner Sydsvenskan och Stefan mer att det ska vara *”rätt person för uppdraget”* än *”att det ska vara någon med ett långt CV”* eftersom förtroendet baseras på den uppdragsspecifika kompetensen och magkänslan snarare än den allmänna. Viveka och Johan pratar vidare om anpassningsbarhet, både prismässig och lösningsmässig, som en av de viktigare egenskaperna hos en potentiell leverantör. Detta baserar de på tidigare erfarenheter där det inte är ovanligt att den ursprungliga lösningen måste förändras med tidens gång och då är det särskilt viktigt att leverantören har kapaciteten att anpassa erbjudandet ytterligare utan att prisbilden sticker iväg. Jimmy på Lundalogik AB svarar även han att magkänslan är av betydelse på frågan om vad förtroende innebär. Skanska vill vidare veta hur konsulterna har skött sina tidigare uppdrag men hävdar samtidigt att dessa uppdrag är svåra att bedöma fullt ut. Därför menar Mats på att det bygger mycket på hur personen är där magkänslan avgör. Vi ser därför en tendens att expertisbedömningen även baseras på inköparens erfarenhet av att köpa in liknande konsulttjänster och att denna ”magkänsla” kan vara avgörande när den slutgiltiga leverantören väljs efter att referenser har tagits.

Zucker (1986) talar i hennes teori om det processbaserade förtroendet om de förväntningar man ställer på en leverantör och hur ett starkt varumärke automatiskt kan generera en känsla av tillit för motparten. Vi ser inga starka samband bland alla respondenterna gällande det processinriktade förtroendet men både Viveka och Mats menar på att leverantörens storlek ofta är avgörande när beslutet står och väger mellan två parter. Viveka tillägger att den ekonomiska tryggheten av en större leverantör är viktig för Handelsbanken medan Mats mer pratar om att han upplever en större total kompetens på större företag än små.

## 5.2 Bedömningen av välvilja

Hur respondenterna ser på välvilja varierar lite beroende på vilket inköpssegment de befinner sig inom. Ett stort engagemang och samarbetsvillighet är av större betydelse vid tekniska konsulttjänster för hur välvilja uppfattas. Vi anser att anledningen till detta är att vid mer komplexa tekniska lösningar är fler personer inblandade och behovet av ett gott samarbete är därmed större medan vid städtjänster handlar det mer om en tjänst som inte kräver så mycket interaktion. Komplexiteten ökar också enligt Zeithaml et al., (1985) teori med hur pass mycket kunden är involverad i produktionen av tjänsten. När det dessutom finns interna kunder att ta hänsyn till kan vi förstå att samarbetsviljan i dessa fall är av stor betydelse.

Mats på Skanska kopplar välvilja till ett stort engagemang och kan känna en stor trygghet i att konsulten kan ställa upp när man än behöver dem. Samarbete och vikten av att kunna jobba i ett team återkommer även generellt under intervjun. Mats menar vidare att engagemanget är svårt att bedöma vid initieringsfasen och att han därför förlitar sig på referenser när det gäller konsultens beteende vilket går in på Zuckers (1996) teori om processbaserat förtroende och Mayer et al., (1995) teori om integritetens betydelse för det uppfattade förtroendet. Jörgen på NCC menar på att konsultens samarbetsvillighet är det absolut viktigaste när det gäller komplexa tjänster men att detta inte påverkar i någon större utsträckning när det kommer till enklare konsultuppdrag. Detta då enklare konsultuppdrag inte innefattar liknande typ av samspel med NCCs personal som komplexa tjänster och då är det snarare kompetensen som spelar in. Här bekräftas Weeles (2012) teori om att ett aktivt samarbete mellan inköpsföretaget och tjänsteleverantören krävs för att kunna garantera en bra tjänsteleverans. Vidare diskuterar Weele att interaktionen och samarbetet med de interna kunderna, vid mer betydelsefulla tjänster, kan ha större påverkan på tjänstens utförande. Zeithaml et al., (1985) resonemang om tjänsters heterogenitet, att det inte bara är konsulten i detta fall som påverkar slutresultatet, är centralt. Den uppfattade kvalitén har inte bara att göra med erbjudandet, utan även med konsultens förmåga att kunna jobba i ett team.

Vad gäller städ- och IT-konsulttjänster så kan vi se ett samband att det är av yttersta vikt för konsulten att förstå kundens behov och att kunna sätta sig in i deras verksamhet. Respondenterna är således överens om att konsultens anpassningsbarhet till kundens behov är av stor betydelse för välvilja. Johan från Ada nämner t.ex. att det ska handla om att konsulten skall lösa deras problem, att denne skall visa ett genuint intresse, visa prov på öppenhet och en bra kommunikation. Stefan från Sydsvenskan uttrycker det som att konsulten ska kunna sätta sig in i vår situation och förstå våra behov samt snabbt komma med förslag vilket tyder på vikten av expertis. Dessutom är det genuina intresset och vikten av en god relation en viktig del i Mayers et als., (1995) definition av välvilja. Jimmy från Lundalogik nämner också att det är viktigt att konsulten *“förstår deras behov och inte kommer och säljer på dem något”*.

Vid köp av städkonsulttjänster belystes även vikten av den personliga relationen och personkemin. Viveka nämner att Handelsbanken har en långsiktig relationsfilosofi som hon kopplar till välviljan. Viveka menar dock att välvilja inte är något som hon uppfattar initialt i relationen med sin leverantör utan detta är något som växer fram i relationer under tidens gång. Koppling gör vi till Rousseau et als., (1998) teori om tillit ur ett beräknande perspektiv där hon diskuterar att tillit genom kontrakt är det som initialt är viktigast, där den relationella delen av förtroendet skapas i ett senare skede av relationen. Jimmy från Lundalogik anser också att relationen och personkemin spelar stor roll men tar ett mer kognitionsbaserat perspektiv på välvilja, då han menar att ärlighet och personkemi istället är viktigast överlag. Garfinkels (1967) synsätt att förtroende har att göra med tidigare erfarenheter kan vi koppla till det Jimmy säger om sina tidigare dåliga upplevelser av tidigare konsultköp.

### **5.3 Bedömningen av gemensamma värderingar**

Vid köp av tekniska konsulttjänster inom byggbranschen visar vår undersökning på att det finns en stark tendens till att konsultföretaget som anlitas måste dela ömsesidiga värderingar. Både Skanska och NCC framhäver att etik- och moralfrågor är av yttersta vikt. Mats menar att inga mutor och bestickningar får förekomma, stor hänsyn tas till miljöfrågor men även att konsulten skall fungera på ett rent personlighetsmässigt plan och som en del i ett team. Jörgen tillägger

också att *"delar konsulterna inte etik och moral i våra affärsmässiga relationer blir det inte någon affär i första läget"*. Vi tror att vikten av värderingar och framförallt etik- och moralfrågor för dessa typer av konsulttjänster för det första har att göra med byggbranschens historia och rykte om oseriösa hantverkare. För det andra att konsekvenserna inte bara påverkar företagen utan även kan leda till ödesdigra konsekvenser för de framtida köparna och hyresgästerna. Även graden av samarbete mellan konsultfirmans och klientens personal påverkar vikten av gemensamma affärsmässiga värderingar, då etiken och moralen sätts på prov när arbetet kräver en hög interaktion. Tekniska konsulttjänster i byggbranschen kan därför likställas med det norm- och värderingsbaserade perspektivet, se Fukuyama (1995). Däremot anser vi att anledningen till att etik- och moralfrågor är centrala i detta sammanhang främst beror på att vårda det processbaserade förtroendet som enligt Zucker (1986) handlar om vad en konsument har för förtroende, baserat på tidigare eller förväntat utbyte, om företag och dess tjänster.

Stefan på Sydsvenskan bekräftar indirekt denna tolkning om värderingar, då han framför att det är viktigare att konsulten delar företagets syn på vad som kommuniceras till kunderna när konsulten skall genomföra exempelvis säljutbildning, medan värderingarna inte är lika grundläggande vid installationsarbete likt IT-tjänster. Det viktigaste är här att han utför sitt uppdrag menar Stefan och att konsulten håller vad han lovar. Lundalogik nämner vidare, på frågan om det är viktigt att konsultfirman delar samma affärsrelaterade värderingar som dem, att det är av stor vikt att avtalet följs. Samtidigt nämner han på följdfrågan, om det är viktigt med ett gott rykte, att han aldrig skulle köpa in konsulttjänster av ett företag som använder sig av svart arbetskraft eller medverkar i sammanhang han inte kan stå för. ADA Städservice menar även de att det är viktigt att löften hålls och i de fall planen inte följs skall detta genast rapporteras. Även här ser vi tendensen till att gemensamma värderingar är av stor vikt, att etik- och moralfrågor i högre grad kopplas till rykte samt att det är av absolut betydelse att hålla vad man lovar. Därav bekräftas det Weele (2012) skriver att det är av yttersta vikt att reglera och formulera hur kvalitetskontrollen av tjänsten skall ske men även att resonera och skriva ner hur tänkbara dispyter och oenigheter skall lösas under uppdragets gång. Vi menar på att inköpare särskilt bör

uppmärksamma vikten av att reglera detta vid köp av konsulttjänster där man enligt ovan resonemang, jobbar närmare kunden, eftersom ryktet kan påverkas på ett mer kraftfullt sätt.

Handelsbanken förklarar avslutningsvis att deras leverantör inte behöver följa deras värderingar till 100 %. Ur detta vaga påstående förtydligas svaret dock av att Viveka aldrig har behövt ifrågasätta deras nuvarande tjänstleverantörs värderingar och att det snarare, enligt henne, är den långvariga relationen med Sodexo och den låga personalomsättningen hos städleverantören som sannolikt bidragit till detta. Bl.a. tillägger hon, på frågan om vilka olika risker som hon anser finnas vid köp av städkonsulttjänster i intervjusammanställningen, att det faktiskt finns en risk i att konsulten inte beter sig som förväntat. Att konsulterna företräder Handelsbanken och på så sätt deras varumärke. Därför vill vi även här hävda och tolka att då konsultföretagets personal på olika sätt kan ”komma i kontakt” med inköpsföretagets kunder, så ökar vikten av gemensamma värderingar gällande etik- och moral, men att kontinuiteten i detta fall medverkat att värderingarna inte varit lika angelägna för Viveka att ta upp. Detta tidigare utbyte av Sodexos tjänster kan mycket väl ha medfört en förtroendebyggande process där saker som kvalitetsgaranti liksom Zuckers (1986) processbaserade förtroende minimerat betydelsen av vikten att bedöma värderingarna till 100 %.

#### **5.4 Valet mellan expertis, välvilja och integritet**

Vid en analys av svaren på vad de tillfrågade anser vara den viktigaste leverantörsegenskapen finner vi att det stundtals är kontextberoende. Jimmy, Viveka och Stefan anser att expertisen är viktigare än integriteten då valet står mellan två olika leverantörer med i övrigt liknande förutsättningar. Stefan anser i denna fråga att vikten av att få saker och ting gjorda på rätt sätt vid rätt tidpunkt är helt avgörande i hans bransch och därför faller valet på expertis som en självklarhet. Jimmy och Viveka baserar sitt svar på att det finns en grundnivå av integritet hos leverantören och menar vidare på att så länge denna är uppnådd ser dem betydligt större fördelar med en högre expertis än gemensamma affärsmässiga värderingar. Jörgen från NCC talar om expertisens avgörande roll vid val av konsultfirma då uppdraget innefattar arbetsområden som NCC inte har någon utvecklad intern kompetens om, som t.ex. juridisk rådgivning.



Mats från Skanska är även han inne på vikten av expertis vid tekniskt komplicerade lösningar men för honom faller valet på integriteten och de gemensamma värderingarna över lag. Detta då grundläggande värderingar gällande etik och moral som stämmer överens med Skanskas är vitalt vid processer som innefattar mycket samarbete som i deras bransch. Jörgen är inne på samma spår då de flesta byggprojekt kräver en hel del samarbete och då blir slutresultatet enligt hans erfarenheter betydligt bättre när konsulterna delar NCCs värderingar om arbetssätt, etik och moral. Detta kan i sin tur kopplas till den värderings- och normbaserade teorin där gemensamma värderingar är ett viktigt inslag. Att förhålla sig till Adas affärsmässiga värderingar, som att återkomma med vad man lovat, visar på öppenhet, uppriktighet och flexibilitet, som är faktorer som Johan värderar högt hos en konsultfirma. Detta då större delen av de tjänster han köper in kräver ett nära samspel med konsulterna, särskilt gällande implementeringen och vidareutvecklingen av deras crm- och affärssystem. Lane et al., (2000) förklarar detta fenomen genom att belysa den kontextspecifika betydelsen av värderingar och normer. I detta fall är den gemensamma faktorn hos de tre ovan nämnda inköparna att de köper in tjänster där ett nära samarbete mellan parterna är oundvikligt och där tjänsterna till synes är mer komplexa.

När det kommer till valet mellan expertis och välvilja så är alla inköpare överens om att välviljan och konsultens engagemang för en god relation är viktigare så länge de besitter en grundnivå av expertis. Johan talar om den ekonomiska biten när det kommer till välvilja då han anser att en anpassningsbar konsultfirma som satsar på en mer långvarig relation alltid är att föredra för att på sikt hålla nere kostnaderna. Ord som engagemang, entusiasm och genuint intresse genomsyrar intervjuvaren vid denna frågeställning och de flesta är överens om att ett gott samarbete och en god relation leder till ett bättre resultat på längre sikt. Detta går hand i hand med Selnes et als., (2000) slutsatser om att välviljan stundtals kan vara ett mer kraftfullt säljverktyg än kvalitén på själva tjänsten i sig.

Utav de sex tillfrågade respondenterna var det Jörgen och Mats som valde integritet framför välvilja. Jörgen förklarade detta med att majoriteten av inköpen han gör är av tidigare anlidade konsulter som byggt upp ett gott rykte inom organisationen. Mats baserar sitt val på den stora

betydelse de gemensamma värderingarna har för förtroendet inom detta segment och kopplar det främst till hur arbetssätten måste överrensstämma mellan parterna. Resterande inköpare håller fast vid åsikten om att välviljan och den goda relationen alltid bör prioriteras vid val av konsult, av samma anledningar som nämndes under tidigare stycke där välviljan mättes mot expertisen.

### **5.5 Riskens påverkan på valet mellan expertis, välvilja och integritet**

Vår undersökning visar att alla respondenter delar att den ekonomiska aspekten kan ses som en stor risk vid köp av konsulttjänster. Detta bekräftas genom Frankenhuis (1977) teori om att konsultarbete orsakar stora arbetskostnader. Handelsbanken genomför exempelvis fortlöpande riskbedömningar avseende leverantörens ekonomiska soliditet, där en bedömning alltid görs inför en upphandling om man skall utföra arbetet i egen regi eller köpa in det. Vilket är i enlighet med Baker et als., (1991) tankegångar, att en noga övervägning av leverantörsinköpet alltid bör göras. Stefan på Sydsvenskan ser risken att konsulten blir en för stor del av verksamheten och därmed väldigt kostsam i längden. Jimmy och Lundalogik tar upp det faktum att det finns en ekonomisk risk av att välja fel leverantör, där framförallt långa avtalsförbindelser utan öppen dialog från början kan bli förödande. Dock menar Johan på ADA Städservice att denna risk kan minimeras genom att ta referenser och att välja leverantörer som har utfört liknande uppdrag tidigare samt att se till att leverantören har en aktiv supporttjänst som kan rätta till eventuella felsteg under relationens gång. NCC och Skanska är vidare väldigt konkreta och säger att det är av yttersta vikt att konsulterna håller sig inom den för uppdraget, ekonomiska kalkylen. Mats på Skanska tillägger också att den tekniska kompetensen vid ingenjörstjänster ska leva upp till den utlovade, annars kan det bli förödande inte bara byggnadsmässigt men även ekonomiskt.

Vidare visar vår undersökning att fyra av sex respondenter ser risker som har med de mer mjuka värdena som etik och moral att göra. Viveka på Handelsbanken säger att konsulter behandlas som om de vore anställda, då även leverantörens personal måste skriva under sekretessavtal för att inte känslig information ska läcka ut. Detta är i enlighet med Mitchells (1994) teori att en av de risker som finns vid köp av konsulttjänster är att konsulten kan sprida känsligt material, trots att de jobbar under sekretess. Jimmy på Lundalogik talar bl.a. om risken att få missnöjda

medarbetare vid val av fel städkonsultföretag. På följdfrågan, om det är viktigt med ett gott rykte, så nämner Jimmy att samarbete med t.ex. svart arbetskraft kan påverka deras rykte negativt. Av den anledningen tolkar vi också att han indirekt ser etik- och moralfrågor som en möjlig risk. Vidare ser Jörgen också risken i att en konsult inte lever upp till just den etik och moral som NCC står för. Han ger som exempel om leverantören inte utför tillräckliga undersökningar i kontrollarbetet och slarvar i utförandet. Avslutningsvis uttrycker Mats och Skanska på frågan, om vikten av gemensamma värderingar, att etik- och moralfrågor är av yttersta vikt. Han förklarar även att arbetsmiljöfrågor har stor betydelse, för att minimera risker för anställda under byggprocessen. Här kan vi återigen tolka, indirekt, att han ser dessa frågor som risker. Till exempel nämner Sydsvenskan och Ada Servicepartner inte en enda gång etik- och moralfrågor lika uttalat som Mats.

Avslutningsvis visar vår undersökning att fem utav sex respondenter nämner att relationen med leverantören är viktig under påverkan av högre risk. Jimmy på Lundalogik menar t.ex. att den goda relationen är viktigast men att en viss grundnivå på expertis och integritet måste finnas. Den goda relationen gör sedan att parterna kan utveckla tjänsten under uppdragets gång och på så sätt se till att hålla en bra kvalitet på tjänsten. Mats på Skanska menar framförallt att vid mer komplexa tjänster så kanske den tekniska expertisen spelar större roll men han ser hellre att relationen är det som prioriteras. Han uttrycker det som att "jobba i ett trivsamt lag" är det som han prioriterar om det som sagt inte krävs en tydligare expertis. Jörgen på NCC förändrar inte sin syn och är konsekvent även om riskerna i ett projekt är större. Hans syn har likväl liknelser med Mats åsikt om att välviljan prioriteras hellre än expertisen, då samarbete är av yttersta vikt i deras bransch. Att expertisen blir viktigare vid mer komplexa tjänster, kan också likställas med den Mats har om akustikkonsulten. Här uttrycker Jörgen det istället på så sätt att vid köp av konsulttjänster som inte har med NCCs verksamhet att göra, t.ex. vid juridisk rådgivning, då är expertis viktigare. Annars väljs alltså värderingar före expertis. Vidare prioriterar Jörgen och NCC värderingar och rykte före relationen men detta eftersom de enbart väljer leverantörer som de arbetat med tidigare. Här spelar deras upparbetade register och leverantörsdatabas likt Weeles (2012) teori stor roll enligt oss. Jörgen menar att om den ena leverantören därför har bättre rykte

borde den leverantören vara den som föredras. Johan på ADA resonerar på liknande sätt som Lundalogik och Skanska, att expertisen (särskilt vid komplicerade utföranden) och integriteten måste finnas med, men han nämner att det är den goda relationen som är det viktiga och avgörande. Stefan på Sydsvenskan menar att om risken är liten så ökar benägenheten att testa något nytt. Känner man sig säker i situationen ökar tendensen att ta risk. Det är själva uppdraget som avgör vad valet faller på berörande välvilja eller expertis samt hur mycket pengar som är involverat. Detta kan vi även tolka som att expertisen väljs när risken, framförallt *komplexiteten*, är av högre grad. Medan när komplexiteten är liten så vågar inköparen gå mer på välviljan. Vi tror därför att huruvida bedömningen förändrar sig eller inte beror på *osäkerheten* och tjänsters abstrakthet samt ogripbarhet (se Zeithaml et al., 1985) snarare än på de ekonomiska riskerna.

Avslutningsvis så ser Viveka på Handelsbanken det som en ekonomisk risk och har svårt för att ställa de tre faktorerna mot varandra.

**Tabell 4. Sammanfattning analys.**

	Städkonsulttjänster		IT-konsulttjänster		Tekniska konsulttjänster	
	Lundalogik	Handelsbanken	Ada	Sydsvenskan	Skanska	NCC
Bedömning av expertis	Referenser Garantier	Referenser Storlek (expertis)	Referenser(komplexa) Integritet (simples) Magkänsla (kognitiv) Magkänsla (kognitiv)	Referenser Magkänsla Djup förståelse för behov (välvilja)	Referenser Erfarenheter Magkänsla (kognitiv) Storlek (expertis)	Referenser Certifikat
Konsultens beteende (komplexa)	Personkemi Väl vilja	Relation (välvilja) Flexibilitet (välvilja)	Relation (välvilja) Flexibilitet (välvilja)	Förståelse (välvilja) Affärstänk (beräknande tillit) Snabbtänkt(expertis)	Engagemang (välvilja) Bevisa kompetens	Samarbete Kompetens tilltäckligt vid enkla
Vikten av gemensamma värderingar	Undantag bör kompenseras Institutionella garantier Förväntningar på likartat sätt att göra affärer	Inte till 100 % Viktigt i längden	Stor vikt Hålla löften (integritet)	Liten betydelse	Avgörande betydelse Etik & moral (integritet)	Avgörande betydelse Etik & moral (integritet)
Valet mellan expertis, välvilja och integritet	1) Välvilja (relationen)	1) Välvilja (relationen)	1) Välvilja (relationen)	1) Välvilja (enklare)	Främst integritet men varierar med situation, uppdrag, magkänsla mm. Svårt att bedömma utan ett konkret	1)Integritet (expertis vid låg av samarb)

	exempel.					
	2) Expertis	2)Expertis	2) Integritet	2) Expertis (enkla) Välvilja(komplexa)		2) Välvilja
	3) Integritet	3)Integritet	3)Expertis	3) Integritet		3) Expertis (välvilja vid låg grad av samarb.
Upplevda risker vid köp av konsulttjänster	Ekonomisk Missnöjda medarbetare	Ekonomisk Sekretess (institutionell)	Ekonomisk Otillräckliga resurser	Ekonomisk Beroende till konsult hos leverantör	Ekonomisk Otillräcklig kompetens (expertis)	Ekonomisk Etik & moral (integritet)
	Missnöje baserat på otydigheter i kontrakt	Integritet				
Riskens påverkan på valet mellan expertis, välvilja och integritet	Expertis får större roll	Expertisens roll ökar	Expertisens roll ökar	Expertisens roll ökar	Expertisens roll blir avgörande	Ingen förändring, konsekvent.

---

## 6. SLUTSATS

### 6.1 Teoretiskt och praktiskt bidrag

- Vilken påverkan har kontexten på hur begreppet förtroende bedöms initialt i en konsultkontext, utifrån Mayer et als., (1995) tre byggstenar?

Den kunskap som kan konstateras gällande Mayer et als. första byggsten är att kontextens påverkan på hur expertisen bedöms och därmed hur förtroende uppfattas vid köp av konsulttjänster är nästintill obefintlig. Expertisen bedöms och förtroendet skapas genom referenstagningar oberoende typ av tjänst. Vikten av personliga erfarenheter och karaktärsdrag hos inköparen bör heller inte underskattas utan snarare belysas ytterligare då flertalet av de intervjuade anser att de går mycket på magkänslan. Konsulten kan ha hur bra referenser och kompetens som helst men vår undersökning har visat att inköparens tidigare erfarenheter spelar stor roll. Eftersom magkänslan till viss del bygger på tidigare erfarenheter så ökar betydelsen av expertis när inköparen har låga eller inga tidigare erfarenheter av att köpa in en liknande tjänst.

Vad gäller Mayer et als. andra byggsten välvilja så handlar det i grund och botten om att ta hänsyn till kundens situation och visa på anpassningsförmåga, men att den kan komma till olika uttryck beroende på bransch och kundens behov. Hur respondenterna upplever välvilja beror då på i vilken kontext de befinner sig. Vid komplexa tjänster som kräver interaktion, som i fallet med tekniska konsulttjänster, har studien visat att samarbetsvillighet är av stor vikt. Vid mindre komplexa tjänster så som städ- och IT-tjänster så är inte samarbetsvilligheten lika central utan det handlar mer om att förstå kundens behov och utföra sitt uppdrag. Graden av interaktion har således betydelse för hur välvilja uppfattas.

De slutsatser som kan dras gällande den tredje byggstenen i Mayer et als. modell, integritet, är att då konsultföretagets personal på olika sätt kan ”komma i kontakt” med inköpsföretagets kunder, så ökar vikten av gemensamma värderingar gällande etik- och moral för att skapa förtroende. Detta eftersom inköpsföretagets rykte står på spel och genom att låta en tredje part få kontakt

med sin kundbas riskerar man en större spridning av potentiella snedsteg i jämförelse med tjänster som implementeras internt. Vikten av gemensamma värderingar gällande etik- och moralfrågor beror således på kontexten. Vad som inte beror på kontexten och som underförstått kan understrykas från analysen, är att samtliga respondenter anser att det är av största betydelse att konsultföretaget håller vad man lovar. En slutsats som kan dras är även att då graden av interaktion ökar mellan inköpsföretaget och konsultföretaget så ökar vikten av gemensamma värderingar.

- Utifrån Mayers et als. definition av förtroende, vilken roll spelar kombinationen av ability, benevolence och integrity för att kunden ska känna förtroende för konsulter på en B2B-marknad?

Vikten av byggstenarna är kontextberoende. Begreppen är grundförutsättningar, dvs. alla tre byggstenar måste infinna sig för att skapa ett förtroende, där en viss byggsten blir avgörande i olika fall, beroende på situationen. Den slutsats vi kan dra är att vid mindre komplexa tjänster såsom städkonsulttjänster och IT-konsulttjänster blir byggstenen välvilja avgörande vid val av konsultföretag. Vid tekniska konsulttjänster är etik- och moralfrågor viktigast men vi kan se en tendens till att expertisen får större betydelse vid bedömningen, när dessa konsulttjänster ökar i komplexitet. Hur avgörande expertisen blir går inte att generalisera utan får bedömas från fall till fall.

- Är någon av faktorerna viktigare vid hög risk/osäkerhet?

Den slutsats som kan dras är att samtliga respondenter nämner att den ekonomiska risken är betydelsefull. Studien visar även att risker angående etik- och moralfrågor är centrala vid köp av konsulttjänster. Dock så är det inte dessa risker som förändrar respondenternas rangordning av de tre byggstenarna. Snarare är det tjänstens komplexitet som gör att expertisen får en mer avgörande roll i bedömningen överlag. Vid mindre grad av komplexitet så föredras i stället välviljan och den goda relationen vid städ- och IT-tjänster, medan värderingarna föredras vid tekniska konsulttjänster.

## 6.2 Begränsningar och förslag för framtida forskning

Vi har i vår studie velat undersöka hur Mayer et als., (1995) tre byggstenar expertis, välvilja och integritet förhåller sig i en konsultkontext. För att på så sätt kunna studera kontextens inverkan på hur förtroende uppfattas av inköpare vid köp av konsulttjänster. Framtida forskare kan med fördel titta på ett större urval och fler branscher än de vi har tagit upp i undersökningen, för att se huruvida resultaten går att generalisera och applicera i en vidare kontext. Tidsbegränsningen gjorde att vi valde att intervjua två företag från varje utvald konsultbransch och möjligtvis hade fler intervjuer kunnat ge en mer rättvisande bild av förtroendets innebörd. Detta hade även ökat den externa validiteten då effekten av den varierande personliga förmågan att anförtro sig till någon i större utsträckning kunnat uteslutas. Hänsyn till konsultens åsikter skulle också kunnat tas med i bedömningen för att jämföra deras perspektiv med hur förtroende faktiskt skapas. Där man även kan argumentera för att en undersökning av hur respektive konsultfirma idag arbetar med förtroendefrågan kunnat ge en mer rättvis bild av fenomenet. I mån av tid och med begränsade resurser valde vi att endast fokusera på inköparna.

Av slutsatsen i vår studie kan konstateras att “magkänslan” är en faktor som är av stor vikt vid bedömningen av konsultföretagets expertis. En bra utgångspunkt för fortsatt undersökning skulle kunna vara att gräva djupare i vad begreppet faktiskt innebär ur en mer psykologisk synvinkel.

Fokus har vidare legat på större etablerade bolag. Mitchell (1994) belyser att det kan gå flera år innan ett behov uppstår att köpa in professionella tjänster. En risk är således att inköparen saknar erfarenhet då konsulttjänster inte köps på frekvent basis. Därför hade det varit intressant att se hur bedömningen av de tre byggstenarna förhåller sig hos mindre bolag som inte har lika stor erfarenhet av att köpa in konsulttjänster, för att på så sätt studera inköparens påverkan vad gäller tidigare erfarenheter och hur förtroendet uppfattas.

Det hade också varit intressant att titta vidare på hur referenstagning verkligen förhåller sig i näringslivet inom främst B2B. Hur många referenstagningar tas i verkligheten? Hur omfattande är dessa? Har företag strukturellt utarbetade metoder eller går de mer på känn? Mitchell (1994) nämner det faktum att professionella tjänster är svåra att utvärdera och där det är svårt att



konstatera huruvida konsultföretaget löst problemet på ett riktigt sätt. Frågan man kan ställa sig är om man då kan lita på referenser till 100 %? Detta är bara några exempel på frågor som skulle kunna undersökas mer ingående.

Ytterligare en begränsning som finns i rapporten är att det endast är en person från vardera inköpande företag som intervjuas och därmed tas inte hänsyn till de fall då beslutsprocessen är mer komplex med flera interna och externa parter involverade. En mer detaljerad och rättvis bild av förtroendets roll vid inköp av olika typer av konsulttjänster hade kunnat ges om författarna fått medverka vid ett företags inköpsprocess från början till slut och analysera reaktioner och interna diskussioner.

Även faktorn att inköparna i sina roller som intervjupersoner representerar företagen de tillhör kan ha haft en inverkan i deras sätt att besvara frågorna. Detta då det kan hävdas att de svarat på ett sätt som ska överrensstämma med deras roll som professionella inköpare och inte som oberoende respondenter.

## 7. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

### 7.1 Skriftliga källor

#### Böcker

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Andersson, C. (2001). *I konsultens värld: Konsultarbete i teori och praktik* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, B., & Agndal, H. (2005). *Professionell Marknadsföring* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Blau, P. M. (1967). *Exchange and Power in Social Life*. London: John Wiley.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (1 uppl.). Malmö: Liber.

Cope, M. (2000). *The Seven Cs of Consulting* (1 uppl.). Harlow: Pearson education limited.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*. (2 uppl.). Chishester: Wiley.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity* (1 uppl.). London: Hamish Hamilton.

- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huemer, L. (1998). *Trust in Business Relations: Economic Logic or Social Interaction?* (1 uppl.). Umeå: Boréa.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lane, C., & Bachmann, R. (2000). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (2 uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H . (2009). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Misztal, B. (1995). *Trust in Modern Societies* (1 uppl.). Cambridge: Polity Press.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity* (1 uppl.). Oxford: Elsevier.
- Parsons, T. (1951). *The Social System* (1 uppl.). London: Routledge.
- Parsons, T. (1969), *Research with Human Subjects and the "Professional Complex*. In P. A. Freund (ed.), *Experimentation with Human Subjects*. New York: George Braziller, 116-51.
- Parsons, T. (1971), *The System of Modern Societies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier* (1 uppl.). Malmö: Liber.

Seymour, D. (2012). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Simmel, G. (1950). *The Sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.

Weele, A. J. V. (2012). *Inköp och Supply Chain Management* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

### **Artiklar**

Baker, Wayne, E., & Faulkner, R. R. (1991). Strategies for Managing Suppliers of Professional Services. *California Management Review*, Vol. 33, No.4, 33-45

Bigley, G., & Pearce, J. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 405-421

Burt, R. S., & Knez, M. (1996). Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 68-89.

Cross, L. (1999). Customer Intimacy Is the Real Goal. *Graphic Arts Monthly*. Vol 71, No. 8, 81.

Dornstein, M. (1977). Some Imperfections in the Market Exchanges for Professional & Executive Services. *The American Journal of Economics & Sociology*, Vol 36, 113-28.

Fitzsimmons, J.A., Noh, J., & Thies, E. (1998). Purchasing business services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 13, 370-80.

Fisher, A. B. (1990). How to Cut Your Legal Costs. *Fortune*, Vol 121, no 9, 19-22

Frankenhuis, J. P. (1977). How to Get a Good Consultant. *Harvard Business Review*, Vol.6, No.2, 133-9.

Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Gummesson, E. (1978). The Marketing of Professional Services - An Organisational Dilemma. *European Journal of Marketing*, Vol.13, No.5, 308-18.

Herzig, A., Lorini, I., Hubner, J., & Vercouter, L. (2009). A logic of trust and reputation. *Oxford University Press*, Vol 18, No. 1. 214-244.

Hosmer, L. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 379-403.

Jackson, R.W., Neidell, L.A., & Lunsford, D. A. (1995). An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organisational buyers. *Industrial Marketing Management*, Vol 24, 99-108

Laizelere, R., & Huston. T. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, Vol 42, 595-604.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin, & Associates (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, 133-173.

Lorenz, E. H. (1988). Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry. In Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations*, 194-210.

Mayer, R. C., Davis. J. H., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol 20, No. 3, 709-734.

- McKnight, H., & Cummings, L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 473-490
- Mitchell, V. (1994). Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *The Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 3, 315-339
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, Vol 57, No. 1, 81-101.
- Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss 6, 556  
- 570
- Rousseau, D., Sitkin, S., & Burt, R. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 393-404.
- Schonberger, R. J. (1980). Purchasing Intangibles. *Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol 15, No 3, 25-7.
- Selnes, F., & Gønhaug, K. (2000). Effects of Supplier Reliability and Benevolence in Business Marketing. *Journal of Business Research*, Vol 49, No. 3, 259–271
- Stock, J.R., & P.H. Zinszer (1987). The industrial purchase decision for professional services. *Journal of Business Research*, Vol 15, 1-16.
- Theron, E., Terblanche, N., & Boshoff, C. (2008). The antecedents of relationship commitment in the management of relationships in business-to-business (B2B) financial services. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 9-10, 997-1010.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, Vol 30, 131-145.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.49, 33-46

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol.49, 41-50.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in organizational behavior*, vol. 8, 53-111.

## **7.2 Muntliga källor**

Mats Norén, Inköpschef på Skanska, 2012-12-12

Jimmy Andersson Lundalogik AB Kontorschef 2012-12-12

Johan Träff ADA Servicepartner AB Marknads/IT-chef 2012-12-11

Jörgen Christiansson, Projektchef på NCC, 2012-12-14

Stefan Isberg, IT-chef på Sydsvenskan, 2012-12-13

Viveka Liljekvist, Administrativ chef på Handelsbanken, 2012-12-13

## **7.3 Elektroniska källor**

<http://www.malmobusiness.com/sv/rapporter-statistik/file/malmos-100-storsta-arbetsgivare> ,  
2012-12-01

<http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/Visavar.asp?yp=tansss&xu=C9233001&huvudtabell=BasfaktaFEngs07&deltabell=05&deltabellnamn=Basfakta+f%F6retag+enligt+F%F6retagens+ekonomi+efter+n%E4ringsgren+SNI2007%2C+5%2Dsifferniv%E5+f%F6r+SNI%2E+%C5r&omradekod=NV&omradetext=N%E4ringsverksamhet&preskat=O&innehall=AntalAnstallda&starttid=2000&stopptid=2010&Prodid=NV0109&fromSok=&Fromwhere=S&lang=1&langdb=1> , 2012-12-27

<http://www.ne.se/integritet/212289> , 2012-12-27

<http://www.ne.se/kontext/229447> , 2012-12-27

<http://www.konsultguiden.se/konsultkop/article3565902.ece> , 2012-12-27

## 7.4 Bilagor

### Bilaga 1

#### Nettoomsättning enligt Företagens ekonomi, mnkr efter näringsgren SNI 2007 och tid

	2008	2010
81.210 städföretag	18699	20325

	2008	2010
71.121 tekniska konsultbyråer inom bygg- och anläggningsteknik	28384	29554

	2008	2010
--	------	------



62.030 företag för datordrifttjänster	5874	8024
62.090 andra it- och datatjänst-företag	668	924

**Antal anställda enligt Företagens ekonomi efter näringsgren SNI 2007 och tid**

	<b>2008</b>	<b>2010</b>
81.210 städföretag	36386	37923

	<b>2008</b>	<b>2010</b>
71.121 tekniska konsultbyråer inom bygg- och anläggningsteknik	17274	19008

	<b>2008</b>	<b>2010</b>
62.030 företag för datordrifttjänster	3745	4660
62.090 andra it- och datatjänst-företag	516	657

**Bilaga 2**

**TABLE 1**  
**Trust Antecedents**

Authors	Trust Antecedents
Boyle & Bonacich (1970)	Past interactions, index of caution based on prisoners dilemma outcomes
Butler (1991)	Availability, competence, consistency, discreetness, fairness, integrity, loyalty, openness, promise, fulfillment, receptivity
Cook & Wall (1980)	Trustworthy intentions, ability
Dasgupta (1988)	Credible threat of punishment, credibility of promises
Deutsch (1960)	Ability, intention to produce
Fanis, Senner, & Butterfield (1973)	Openness, ownership of feelings, experimentation with new behavior, group norms
Frost, Stimpson, & Maughan (1978)	Dependence on trustee, altruism
Gaborro (1978)	Openness, previous outcomes
Giffin (1967)	Expertness, reliability as information source, intentions, dynamism, personal attraction, reputation
Good (1988)	Ability, intention, trustees' claims about how (they) will behave
Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986)	Openness/congruity, shared values, autonomy/feedback
Hovland, Janis, & Kelley (1953)	Expertise, motivation to lie

Johnson-George & Swap (1982)	Reliability
Jones, James. & Bruni (1975)	Ability, behavior is relevant to the individual's needs and desires
Kee & Knox (1970)	Competence, motives
Larzelere & Huston (1980)	Benevolence, honesty
Lieberman (1981)	Competence, integrity
Mishra (In press)	Competence, openness, caring, reliability
Ring & Van de Ven (1992)	Moral integrity, goodwill
Rosen & Jerdee (1977)	Judgment or competence, group goals
Sitkin & Roth (1993)	Ability, value congruence
Solomon (1980)	Benevolence
Strickland (1958)	Benevolence

### **Bilaga 3**

#### **Manus Frågeformulär**

---

*Vi har för avsikt att med vår uppsats undersöka vad det är som skapar ett förtroende i olika sammanhang vid köp av konsulttjänster. Nämligen att identifiera indikatorer på förtroende ur inköparens perspektiv utifrån Mayer et als. (1995) definition av begreppet för att undersöka hur kontexten påverkar det uppfattade förtroendet. De konsulttjänster som undersöks är städ-, IT samt tekniska konsulttjänster.*

#### **Allmänna frågor**

---

Berätta gärna lite mer om din roll i företaget!

Hur ser inköpsprocessen ut för er vid köp av konsulttjänster?

*-Utveckla gärna mer!*

#### **Allmänna frågor om förtroende**

---

Vad innebär förtroende för dig vid val av konsultföretag?

*-Följfrågor för att ta reda på hur de definierar förtroende.*

Hur bedömer du konsultföretagets expertis?

*-Följdfrågor t.ex. hur tar du reda på att konsultföretaget innehar den typ av expertis du efterfrågar?*

Hur ska konsultföretaget bete sig för att du ska tycka att de är lämpade för uppgiften?

*-Följdfrågor med genuint intresse, uppoffringar, inte bara ekonomisk vinning.*

Vad innebär det för dig att konsultföretaget delar samma affärsrelaterade värderingar som ert företag?

*(vad menar du med detta?) - Jo om det finns specifika principer som motparten måste leva upp till gällande t.ex. arbetssätt och hålla vad man lovar etc.*

### **Frågor om vikten och valet av expertis, välvilja och integritet**

---

*Vid nedanstående scenarier vill vi att ni skall tänka bort alla andra variabler (allt annat lika) och endast jämföra de två olika egenskaperna. Byggstenarna expertis, välvilja och integritet ska ses som grundförutsättningar då vi utgår från att det aldrig är svart eller vitt där en viss nivå av begreppen måste finnas (anser ni att samtliga tre begrepp inte är grundförutsättningar kan ni nämna det specifikt).*

Tänk dig följande scenario:

1) Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra delar samma affärsmissiga värderingar som er. Vilket väljer ni?  
-varför?

-Hade det gjort någon skillnad om det andra konsultföretaget har ett erkänt bättre rykte?  
-varför?

2) Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses besitta en större expertis inom området medan det andra visar ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen. Vilket väljer ni?  
-varför?

3) Ni står inför valet av två olika konsultföretag varav det ena anses visa ett större intresse för er verksamhet och vikten av den goda relationen medan det andra företaget delar samma affärsmissiga värderingar som er. Vilket väljer ni?

-varför?

### **Frågor om risk**

---

Vad upplever du finns för olika risker inblandat i att köpa respektive konsulttjänst?

-Följdfrågor

- Kan du utveckla lite mer om...

Förändras din syn på vikten av expertis kontra välvilja eller integritet när dessa risker som du nämner varierar i grad?

*(Vad menar du?) Jo, det jag vill ha svar på är om någon av dessa byggstenar får en högre betydelse för ditt val av konsultfirma vid en högre risk (koppla till de risker som personen nämnt).*

- Varför?

- Utveckla!