



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Tjänstekvalitet i upphandling

- verklighet eller utopi?

Magisteruppsats
Vt 2005

Författare:
Robert Gimeson
Jane Jensen

Handledare:
Carl R Hellberg
Lars Nordgren

SAMMANFATTNING

- Titel:** Tjänstekvalitet i upphandling
- verklighet eller utopi?
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005
- Författare:** Robert Gimeson och Jane Jensen
- Handledare:** Carl R Hellberg och Lars Nordgren
- Problemställning:** Vi har gjort ett antagande att den offentliga servicesektorn i sina upphandlingar i första hand frågar efter den tekniska kvaliteten (vad tjänsten består av) och inte efter den funktionella kvaliteten (hur tjänsten levereras). Förutom att tjänstekvalitet är subjektivt är tjänsterna svåra att värdesätta. Det är något enklare att värdesätta teknisk kvalitet än funktionell och detta beror på tjänsternas särarter. Upphandlingar i offentlig sektor är reglerad av lagen om offentlig upphandling vilket innebär att leverantörerna inte kan påverka kunderna. Det är kundens ansvar att ställa både tekniska och funktionella kvalitetskrav.
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera hur tjänstekvalitet värdesätts i en upphandling inom servicesektorn.
- Metod:** Vi har genomfört litteraturstudier inom upphandling och tjänstekvalitet för att få en förståelse hur tjänstekvalitet kan värdesättas i en upphandling. Utifrån denna teori har vi analyserat sex upphandlingar inom offentlig måltidsservice för att uppnå vårt syfte.
- Resultat:** Vi har bidragit med att visa en helhetsbild av tjänstekvalitet i samband med upphandlingar. Vi har konstaterat att det är vanligt att kunderna missar den funktionella delen av tjänstekvaliteten. När kunderna blir medvetna om den funktionella kvaliteten kan de lättare värdesätta den för att få rätt tjänst till rätt pris ifrån sina leverantörer.
- Nyckelord:** Upphandling, offentlig sektor, tjänstekvalitet, kvalitetssäkring.

ABSTRACT

- Title:** Service quality in procurement
- reality or utopia
- Level:** Master thesis in Business economics
- Authors:** Robert Gimeson, Jane Jensen
- Supervisors:** Carl R Hellberg, Lars Nordgren
- Problem:** We have made an assumption that the public sector in their purchasing are asking for technical quality (what the service contains) and not the functional quality (how the service is delivered). Beside the fact that service quality is subjective, the service is difficult to value. It is less difficult to value technical quality than functional quality and the reason for this is the special characteristics of services. Purchase in the public sector is regulated by the law LOU, (lagen om offentlig upphandling). This means that the supplier can't influence the customer. It is the customers responsibility to demand both technical and functional quality in the purchasing process.
- Purpose:** The purpose is to describe and analyze how service quality is valued in a procurement process within the service sector.
- Methology:** We have carried out a litterature study within purchasing and service quality. The purpose has been to obtain an understanding for how service quality can be valued in a purchase. From this theory we have analyzed six purchasing processes within the field of public meal service. Through the analysis we have obtained results for our purpose with this thesis.
- Results:** Our contribution have been to show a holistic view of the service quality in a procurement process. We have established that it is common for the customers to neglect the functional quality of the the service. It is when customers are aware of the functional quality that they can easier value it and to recieve the right service for the right price from the suppliers.
- Keywords:** Purchase, public sector, service quality, quality assurance.

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som hjälpt oss under arbetets gång med denna uppsats. Våra handledare Carl R Hellberg och Lars Nordgren på Institutionen för Service Management på Campus Helsingborg/Lunds Universitet. Ingela Palm för sin ovärderliga hjälp med korrekturläsning och feedback under hela processen. Marcus Skogfeldt på Medirest som hjälpt oss initialt. Stort tack!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

DEL 1	7
1. INLEDNING	8
1.1. Bakgrund	8
1.2. Problemställning	8
1.3. Syfte	9
1.4. Disposition	10
2. METOD	11
2.1. Övergripande angreppssätt	11
2.2. Litteraturstudie	11
2.3. Empirisk studie	12
2.3.1. Urval	12
2.3.2. Analys	13
2.3.3. Granskning av dokumenten	13
2.4. Förförståelse	14
DEL 2	15
3. UPPHANDLING	16
3.1. Bakgrund	16
3.2. Förfarande	17
3.2.1. Begrepp	17
3.2.2. Förfrågningsunderlag	17
3.2.3. Formulering av kraven	18
3.2.4. Upphandlingsförfarande	18
3.2.5. Antagande av anbud	18
3.2.6. Överprövning	19
3.3. Anbudsprocessen i korthet	19
4. TJÄNSTEKVALITET	21
4.1. Tjänst	21
4.2. Vad är tjänstekvalitet	21
4.2.1. Tjänstekvalitetens dimensioner	22
4.2.2. Total upplevd tjänstekvalitet	23
4.2.3. Kritik mot total upplevd tjänstekvalitet	23
4.3. Varför kvalitetsmätning	24
4.3.1. Quality Management	24
4.4. Kvalitetstänkande	25
4.5. Svårigheter vid implementering av tjänstekvalitet	26
4.6. Kvalitetssystem	27
4.6.1. ISO 9000	27
4.6.2. Utmärkelsen Svensk Kvalitet	28
5. VÄRDERING AV TJÄNSTEKVALITET	29
5.1. Förutsättningar för att värdera tjänstekvalitet i upphandlingar.	29
5.1.1. Kvalitet kontra lågt pris	30
5.1.2. Långsiktigt kundvärde	31
5.2. Upphandling och kvalitet	32
5.2.1. Kvalitetskrav	32

5.2.2.	Leverantörsbedömning-----	32
5.2.3.	Kvalitetsarbete-----	33
5.3.	Plan för kvalitetsutveckling-----	33
DEL 3	-----	36
6.	KUNDERNAS KRAV-----	37
6.1.	P4 Skaraborgs regemente-----	37
6.1.1.	Uträkningar och antagande av anbud-----	38
6.2.	Tierps kommun-----	39
6.2.1.	Uträkningar och antagande av anbud-----	41
6.3.	Lidingö stad-----	41
6.3.1.	Uträkningar och antagande av anbud-----	43
6.4.	Maria-Gamla stan-----	43
6.4.1.	Uträkningar och antagande av anbud-----	45
6.5.	Älvkarleby kommun-----	45
6.5.1.	Uträkningar och antagande av anbud-----	46
6.6.	Lund och Landskrona-----	47
6.6.1.	Uträkningar och antagande av anbud-----	47
7.	ANALYS OCH DISKUSSION-----	49
7.1.	Kundernas kvalitetskrav-----	49
7.1.1.	P4 Skaraborgs regemente-----	50
7.1.2.	Tierps kommun-----	50
7.1.3.	Lidingö stad-----	51
7.1.4.	Maria-Gamla stan-----	51
7.1.5.	Älvkarleby kommun-----	52
7.1.6.	Lund och Landskrona-----	52
7.1.7.	Summering av kundernas krav-----	53
7.2.	Kundernas värdering av kvalitet-----	53
7.2.1.	Skall-krav och bör-krav-----	54
7.3.	Subjektivitet-----	54
7.4.	Referenser-----	55
8.	SLUTSATSER-----	57
8.1.	Helhetsperspektiv-----	57
8.2.	Kunskap-----	58
8.3.	Referenshantering-----	59
8.4.	Avslutning-----	59
8.5.	Förslag på vidare forskning-----	60
	ORDLISTA-----	61
	KÄLLFÖRTECKNING-----	64
	BILAGOR-----	I
	Bilaga 1 – Urval av upphandlingar-----	I
	Bilaga 2 – Sammanställning av upphandlingarna-----	II
	Bilaga 3 – Checklista för leverantörsbedömning-----	III
	Bilaga 4 – Sammanställning av Teknisk och Funktionell kvalitet-----	IV

DEL 1

Inledning och metod

Här börjar vi vår uppsats. I inledningen presenterar vi en bakgrund till vår uppsats och vad vi har för syfte med uppsatsen. I det första kapitlet visar vi även hur uppsatsen är disponerad. Därefter går vi över till att presentera vårt tillvägagångssätt i det andra kapitlet. I metoden talar vi om varför vi har valt att skriva om tjänstekvalitet och upphandlingar och vårt övergripande angreppssätt för uppsatsen.

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel presenterar vi vår uppsats. Vi börjar med att skapa en förståelse för varför det är intressant att koppla ihop offentlig upphandling med tjänstekvalitet. Därefter diskuterar vi vår problemställning och presenterar vårt syfte. Kapitlet avslutas med en modell som visar hur vi disponerar denna uppsats.

1.1. Bakgrund

Upphandlingar är ofta en kritisk process för många företag. Valet mellan olika leverantörer kan vara avgörande för hur bra en verksamhet utvecklas. Denna uppsats kommer att behandla hur den offentliga sektorn hanterar sin upphandling avseende måltidsverksamhet inom försvar, sjukvård och kommun. Vi kommer att ta upp vilka faktorer som spelar in på valet av leverantörer utifrån de kriterier som kunderna anger i sina förfrågningsunderlag. Den offentliga sektorns speciella förutsättningar sätter ramarna för hur upphandlingsarbetet får gå till, detta begränsar samtidigt leverantörernas möjligheter att påverka kunderna (upphandlarna). Lagen om offentlig upphandling, LOU är en viktig faktor i upphandlingsprocessen och den genomsyrar även denna uppsats i och med att den sätter ramarna för hur ett upphandlingsförfarande får gå till. Den centrala frågan i uppsatsen kommer att vara hur kunderna värderar kvaliteten på tjänsterna som upphandlas. Värderingen av anbud faller inom ramarna för LOU och en noggrann analys av anbuden är nödvändig för att kunna motivera varför ett visst anbud blivit antaget. Kundernas och leverantörernas grundläggande kvalitetstänkande och kvalitetsarbete hamnar ofta i fokus vid kvalitetsanalyser och det interna arbetet inom organisationer kan ha avgörande betydelse för hur bra värderingsarbetet bedrivs. Uppsatsen kommer även att ta upp problematiken kring valet mellan pris och kvalitet.

1.2. Problemställning

Det blir mer vanligt att lägga ut den offentliga måltidsservicen på entreprenad. Vi tycker därför att det skulle vara intressant att veta hur det går till när en privat aktör väljs och på vilka grunder. Vi vill särskilt undersöka om tjänstekvaliteten har lika stor betydelse som kvaliteten på maten och priset på måltiden. *Hur tjänstekvaliteten värdesätts i upphandlingar* är den centrala frågeställningen vi kommer att arbeta med.

Det finns olika sätt att uppfatta kvalitet. Anledningarna till detta är att det finns olika kategorier av kvalitet och att kvalitet generellt sett är subjektivt. Vad som definierar kvalitet beror bland annat på företagets verksamhet, vilken typ av individ som sköter upphandlingen, om de producerar tjänster eller produkter och vilket slag av tjänster det rör sig om. Ett sätt att dela in kvalitet är i teknisk kvalitet och funktionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten är den fysiska produktkvaliteten och den funktionella är paketeringen av produkten som exempelvis service.

Vi har gjort ett antagande om att när den offentliga servicesektorn upphandlar sin måltidsverksamhet frågar de i första hand efter den tekniska kvaliteten och inte efter den funktionella tjänstekvaliteten. Detta antagande har vi gjort för att i den offentliga sektorn råder en byråkratisk ordning som är reglerad enligt lag. Genom att tjänster är ogripbara och svåra att värdesätta ligger det närmare till hands att använda sig av teknisk kvalitet, som är mer lätthanterlig och konkret.

Vi tror även att den offentliga sektorn inte är medveten om att kvalitet har två kategorier och att de endast använder sig av den tekniska kvaliteten som är lättare att mäta. Leverantörerna kan inte sälja sin funktionella kvalitet så länge kunderna inte frågar efter denna del av tjänstekvaliteten. Leverantörerna måste rätta sig efter förfrågningsunderlaget från kunderna och kan i praktiken inte erbjuda något som avviker från denna förfrågan.

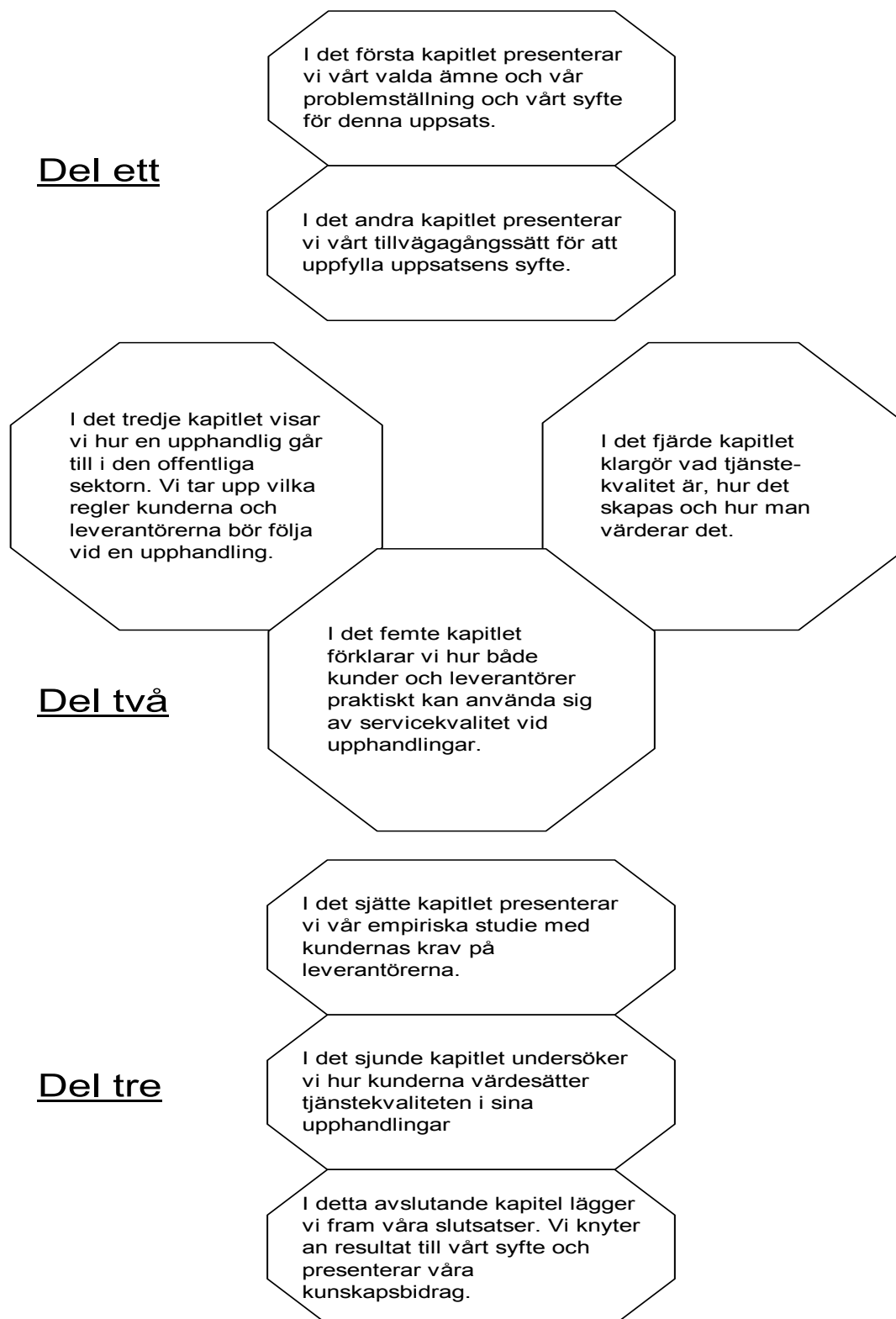
Anbudet inom den offentliga sektorn styrs av Lagen om offentlig upphandling, LOU. Det innebär att alla anbud bedöms av i förhand bestämda kriterier och villkoren gäller alla leverantörer. Anbudet värderas och det anbud som antingen har lägsta pris eller är mest ekonomiskt fördelaktigt antas. Under dessa villkor är det svårt för leverantören att urskilja sig ur mängden och skapa ett attraktivt anbud för kunden. Förutom ett lågt pris måste leverantören även kunna påvisa att deras service är av bättre kvalitet än sina konkurrenter. Att inse skillnaden mellan olika anbud är avgörande för hur bra verksamheten kommer att utvecklas. I och med att LOU starkt begränsar leverantörernas möjligheter att visa vilket mervärde de kan erbjuda, måste kunden inse hur viktigt det är att på ett korrekt sätt värdera olika anbud. För att den funktionella kvaliteten och serviceförmågan ska kunna bli ett riktigt konkurrensmedel i upphandlingar krävs att kunderna värdesätter service tydligare och framför allt visar leverantörerna att det finns krav på funktionell kvalitet i upphandlingarna.

Uppsatsens fokus är huvudsakligen ett kundperspektiv, det vill säga vad upphandlarna behöver tänka på i ett upphandlingsarbete. Eftersom stora delar av uppsatsens teorier och slutsatser kan tillämpas av leverantörer har vi även ett leverantörsperspektiv. I denna uppsats har vi begränsat oss till offentlig måltidsservice. Vi anser att uppsatsen trots denna avgränsning är tillämplig för upphandling inom alla tjänsteverksamheter, både i den offentliga och privata sektorn.

1.3. Syfte

Att beskriva och analysera hur tjänstekvalitet värdesätts i en upphandling inom servicesektorn.

1.4. Disposition



Figur 1 - disposition

2. METOD

I detta kapitel visar vi varför vi skriver om upphandlingar och tjänstekvalitet. Vi presenterar även vilket tillvägagångssätt vi har använt oss av för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi vill skapa en förståelse för våra val av teorier och vår empiripresentation. På så sätt vill vi göra det möjligt för läsaren att avgöra om våra tolkningar är tillförlitliga.

2.1. Övergripande angreppssätt

Vi har valt att basera vår uppsats på litteratur och fallstudier. Därefter har vi använt oss av teorin till att analysera empirin, som även har legat till grund för våra slutsatser. Från början hade vi ett intresse av att skriva en magisteruppsats som på något sätt berörde kvalitet. När vi förhörde oss bland partnerföretag till Service Management inom hotell och restaurang så fick vi förslaget från Eurest att arbeta med upphandling. Vi fann ämnet intressant och kunde vidareutveckla den för att passa till vår ursprungliga tanke om kvalitet.

När vi påbörjade denna uppsats hade vi ingen förkunskap i ämnet upphandling. Vi beslöt oss därför för att först samla in litteratur som berörde detta ämne för att få en förkunskap i vilka frågor som är intressanta att arbeta med och hur vi skulle gå vidare med uppsatsen. Vid insamlandet av empirin valde vi att arbeta med offentliga dokument från ett fåtal upphandlingar och granska dessa noggrant. Vi ansåg att en kvalitativ metod är mer flexibel och djupgående än den kvantitativa, och passar bra med vår hermeneutiska ansats. Utifrån vår nya kunskap från det första litteraturinsamlandet och av empirin har vi fortsatt formulera vår teori och skaffat oss ytterligare förkunskap för att kunna analysera vår empiri. Denna process kallas även för hermeneutisk spiral.¹

2.2. Litteraturstudie

Utifrån vårt syfte delade vi in vår teoridel i tre kapitel. Till dessa tre behövde vi införskaffa litteratur som kunde ge oss en förståelse för hur en upphandling går till, vad tjänstekvalitet är och hur man kan värdera tjänstekvalitet vid en upphandling. Alla tre delar behövs för att skapa en helhetsförståelse för hur tjänstkvaliteten kan värdesättas vid en upphandling.

Litteraturen har vi hämtat från biblioteken på Lunds Universitet, i Malmö och i Helsingborg utifrån nyckelorden upphandling, offentlig sektor, tjänstekvalitet, kvalitetssäkring. De böcker vi funnit är allt från handfasta handböcker för offentlig upphandling till teoretiska böcker om service management och tjänstekvalitet. Vi har

¹ Jfr Gummesson E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage, London, s 70.

hittat information på Internet som exempelvis lagen om offentlig upphandling. Vi har sökt vetenskapliga artiklar via databasen ELIN samt studerat tidigare magisteruppsatser. De sistnämnda har hjälpt oss hitta ytterligare relevant litteratur, främst om tjänstekvalitet. Vi har även blivit rekommenderad litteratur av våra lärare.

Litteraturen om upphandling tillsammans med lagtexter för offentlig upphandling som vi hämtat från Internet har vi använt till att skaffa oss förståelsen för hur en upphandling går till och presenterat detta för läsaren. Litteraturen om service management och tjänstekvalitet har vi använt till att klargöra vad tjänstekvalitet är och vilken nytta det är för kunderna. Sedan har vi slagit ihop de olika teorierna för att kunna få en bild av hur tjänstekvaliteten kan värdesättas vid en upphandling.

Merparten av böckerna är riktade till den svenska marknaden och flera av dem är inriktade på den offentliga sektorn. Detta har underlättat behandlingen av litteraturen då vi inte behöver omvandla teorierna till vårt aktuella område. Vi har försökt bredda den litteratur vi använt oss av så att vi inte får en för snäv teoridel. Av all insamlad litteratur har vi sållat bort de som inte tillför något nytt inom ämnet utan endast hänvisar till andra författare. Vi anser att detta inte påverkat uppsatsen negativt, utan gör den tydligare.

2.3. Empirisk studie

Största delen av vårt empiriska material bygger på dokument från offentliga myndigheter i form av främst förfrågningsunderlag och utvärderingar av leverantörer. Utifrån en lista med kunder som var föreslagna av Marcus Skogfeldt på Medirest (tillhörande Eurest) ringde vi upp kunderna för att få dokumenten skickade till oss. Då flera kunder inte var anträffbara av olika anledningar har vi kontaktat andra kunder som blivit rekommenderade av dem vi kunde nå. Vi har dock varit noga med att välja dem som passar in på vårt urval.

Som en ytterligare hjälp att välja kunder som passar vårt urval har vi använt oss av de marknadsledande leverantörerna Sodexhos och Eurests hemsidor. Andra informationskällor som vi använt oss av är artiklar från tidningen Anbudsjournalen. Vi har även skaffat information om kunderna via deras egna hemsidor på Internet.

2.3.1. Urval

Empirin består av dokument från sex upphandlingar gjorda för offentlig måltidsservice som är vårt intresseområde. Medirest och Sodexho är de största aktörerna inom detta område² och vi har därför valt att i första hand undersöka tre upphandlingar som Medirest har vunnit och tre som Sodexho har vunnit. I andra hand har vi försökt få en jämn fördelning på segmenten för försvar, äldreomsorg, skola och sjukvård. För att

² Jfr M. Skogfeldt, Medirest. (personlig kommunikation 2005-03-23).

anbuderna ska vara så relevanta som möjligt har vi i tredje hand valt de anbud som är mest aktuella tidsmässigt. Vi har även tagit hänsyn till på volymen, det vill säga antal måltider per dag. Stora volymer är attraktiva för leverantörerna men även viktiga för de olika kunderna då det är många gäster som ska tillfredställas. De sex kunderna är P4 - Skaraborgs regemente, Tierps kommun, Lidingö stad, Maria-Gamla stan, Älvkarleby kommun och Lund/ Landskrona. I bilaga 1 finns de närmare presenterade utifrån våra kriterier.

2.3.2. *Analys*

Vi har gjort en textanalys av dokumenten från upphandlingarna. Vi har valt detta tillvägagångssätt då det är, i jämförelse med intervjuer, lättare för oss att ha en saklig och kritisk syn på materialet. Vi har kategoriserat vår empiri utifrån ett helhetsperspektiv av tjänstekvalitet. Det betyder att vi i förhand har valt ut kategorierna efter vår problemställning och inte berört övriga aspekter. Eftersom vi har en hermeneutisk ansats ändrades våra kategorier när vi fått ny förståelse för ämnet. När frågeställningen slutligen blev fastställd gjorde vi en systematisk analys av empirin. Vi har då metodiskt gått igenom våra utvalda kategorier³ med hjälp av vår teori.⁴

2.3.3. *Granskning av dokumenten*

De offentliga dokumenten i vår empiri är inte skrivna på vår begäran utan är skrivna och arkiverade i samband med en upphandling. Fördelen med detta är att innehållet inte på något sätt har påverkats av våra värderingar och uppfattningar vilket kan vara fallet när man använder sig av exempelvis intervjuer. Då dokumenten inte har skapats till något specifikt forskningsändamål kan vi därför bortse från reaktiva effekter i materialet.⁵

När vi har granskat dokumenten har vi kontrollerat om de varit autentiska, trovärdiga, representativa och meningsfulla⁶. Vi har fått materialet av ansvarig upphandlare antingen via e-post eller med vanlig post. Det finns en risk att dokumenten är ändrade i efterhand men vi har varit mycket tydliga med att förklara anledningen till att vi begärt dokumenten. Vi anser därför att det inte finns någon anledning till att misstänka att dokumenten inte skulle vara autentiska.

När det gäller trovärdigheten av dokumenten ställer vi oss mer tveksamma. Vi har funnit mindre fel i uträkningarna som i sig inte påverkar utslaget för upphandlingen, men är de slutgiltiga uträkningarna fel, kan det även finnas andra fel som vi inte har möjlighet att kontrollera. Vi har fått allt material vi bett om men vi saknar ändå en del information som inte har blivit dokumenterad. Vi har inte gått vidare med detta då vi

³ Kategorierna är skall-krav, kriterier, mm i bilaga 2 och teknisk och funktionell kvalitet i bilaga 4.

⁴ Jfr Holme och Solvang (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

⁵ Jfr Bryman A. (2002), s 356.

⁶ Jfr Bryman A. (2002) s 357.

gjort bedömningen att det inte påverkar vår problemställning om hur tjänstekvalitet värdesätts och påverkar därmed inte resultatet.

Dokumenterna från de olika upphandlingarna skiljer sig åt. En del är mycket kortfattade medan andra är mycket beskrivande och utförliga. Vi har ändå den uppfattningen att erhållet material är representativt för denna typ av dokument då innehållet i stort stämmer överens med LOU:s rekommendationer. Merparten av dokumenterna är meningsfulla då de är tydliga och lätta att förstå. Ett dokument var något otydligt och vi var tvungna att kontakta upphandlaren för att få tydligare direktiv om hur vi skulle finna all eftersökt information.

2.4. Förförståelse

När vi påbörjade denna uppsats hade vi ingen förkunskap i ämnet upphandling. Denna förförståelse har vi helt hämtat från litteraturen och från vår empiri. Vi anser inte att avsaknaden av förkunskap varken har försvårat eller underlättat vårt arbete. Vi har ingen avsikt att bli fullfjädrade upphandlare i och med denna uppsats utan endast införskaffa en förståelse för ämnet. Däremot hade vi en stor förförståelse för servicekvalitet. Vi har genom vår arbetslivserfarenhet inom hotell och restaurang skaffat oss en bild av vad servicekvalitet är och denna bild har förstärkts genom vår utbildning Magisterprogrammet Service Management. Utifrån vår bakgrund har vi skapat en föreställning av vad som är viktigt vid en upphandling och det är bland annat denna föreställning som vi bygger vårt antagande om att kunder inte efterfrågar servicekvalitet vid sina upphandlingar. Vår bakgrund har gett oss en samhällsvetenskaplig syn på uppsatsen och det är detta som styr våra tolkningar av både teorin och empirin.

DEL 2

Teoretisk ram

Del två utgörs av tre teoretiska kapitel:

Kapitel tre är en presentation av upphandlingsförfarandet för att ge läsaren en förståelse för vilka regler en kund i den offentliga sektorn måste rätta sig efter när de begär in anbud från leverantörer. I lagen om offentlig upphandling finns direktiv om exempelvis hur kunderna ska begära in anbuden och vad förfrågan ska innehålla och hur de ska gå till väga för att välja leverantör.

Kapitel fyra är en presentation av tjänstekvalitet. I detta kapitel förklarar vi vad tjänstekvalitet är och till vilken nytta kunder och leverantörer har av tjänstekvalitet. Vi kommer att ta fram fördelarna med ett kvalitetstänkande och varför det kan vara svårt att implementera ett kvalitetstänkande för total tjänstekvalitet.

I kapitel fem slår vi ihop kapitel tre och fyra för att visa hur man kan använda tjänstekvalitet vid en upphandling. Vi menar att det är viktigt för både kunder och leverantörer att ha ett helhetsperspektiv på tjänstekvalitet under en upphandlingsprocess för att kunna se de totala kostnaderna för en avtalsperiod. För att kunna se alla kostnader är det bra att veta hur de olika delarna i tjänstekvaliteten kan värdesättas.

3. UPPHANDLING

Vi kommer här att i korthet presentera anbudsprocessen enligt LOU, lagen om offentlig upphandling (SFS 1992:1528). Vi kommer att skapa en generell bild för förfarandet. Vi kommer att beskriva hur en upphandling går till för att skapa en förståelse för vilka regler kunderna måste rätta sig efter när de ställer upp en kravspecifikation som leverantörerna måste rätta sig efter. Detta är bra att veta när vi i de två nästkommande kapitlen talar om tjänstekvalitet och hur man kan ta hänsyn till kvalitet i upphandlingsprocessen.

3.1. Bakgrund

Den offentliga sektorn i Sverige handlar för ca 400 miljarder kr per år varav kommunerna står för en fjärdedel. Den största delen (45 %) går till upphandling av tjänster. Den viktigaste lagen som den offentliga sektorn har att gå efter när de tar in anbud är lagen om offentlig upphandling. LOU är en så kallad förfarandelag och kan endast användas vid själva upphandlingen. Lagen går ut på att upphandlingen ska ske på ett affärsmässigt och icke-diskriminerande sätt samt att de konkurrensmöjligheter som finns ska utnyttjas.⁷

LOU i sin nuvarande form började gälla 1994 då lagen anpassades efter EU:s regler om offentlig upphandling. Det innebär att den är tillämplig inom hela EU/EES-området. Målet för lagen förändrades inte nämnvärt utan det var möjligheterna till kontroll för efterlevnad av lagen som skärptes.⁸ Lagens anpassning till EU-reglerna öppnar möjligheten för svenska företag att konkurrera utanför Sverige men det ger också utländska företag möjlighet att konkurrera på den svenska marknaden.⁹

Den första februari 2006 kommer troligen en ny lag att ersätta LOU. Den bygger på *det klassiska direktivet* från Europaparlamentet (2004/18/EG). Den nya lagen stämmer till stor del överens med de äldre direktiven och tillämpas endast på upphandlingar som påbörjats efter januari 2006.¹⁰ Upphandlingsreglerna (SOU 2005:22) skapar möjligheten till dialog vid en upphandling och fler tillfällen till affärsmässiga lösningar. Förhoppningen är att upphandlingsprocessen ska bli mer smidig och flexibel än den är för närvarande när man följer direktiven i LOU.¹¹ De anbudsförhandlingar som finns redovisade i vår empiri har upphandlats när LOU varit gällande. En del av avtalen har en förlängningsklausul och det är möjligt att denna del berörs av den nya lagen.

⁷ Wettermark H. (2000). *Anbud och upphandling*. Kommunlitteratur, Höganäs, s 6.

⁸ www.regeringen.se (2005-04-19). *Nya upphandlingsregler*.

⁹ Wettermark H. (2000), s 6.

¹⁰ www.regeringen.se (2005-04-19). *Nya upphandlingsregler*.

¹¹ www.opic.com (2005-04-19). *Anbudskurser*.

3.2. Förfarande

3.2.1. Begrepp

Innan vi går vidare vill vi först påpeka att vi inte kommer att löpande förklara svåra begrepp utan hänvisar läsaren till bifogad ordlista. Två återkommande begrepp vill vi dock klargöra redan nu: När vi talar om leverantör menar vi en entreprenör som lägger anbud på ett objekt och som kund räknas mottagaren av leverantörens tjänst. Det kan vara en upphandlande myndighet, en enskild upphandlare eller personalen som arbetar på skolorna, äldreomsorg, sjukvård och försvar.

3.2.2. Förfrågningsunderlag

När en kund, representerad av en upphandlare, bestämmer sig för att lägga ut sin måltidsverksamhet på entreprenad måste detta utannonseras via särskilda kanaler som exempelvis Anbudsjournalen för att öppna upp för konkurrens. Det är vanligt att en kund även lämnar ut inbjudningar till de leverantörer som är kända på marknaden. Inom offentlig måltidsservice är Medirest den största aktören på marknaden, tätt följt av Sodexo. Mindre privata aktörer har oftast inte den kapacitet som krävs för uppdragen¹². Leverantörerna får ett förfrågningsunderlag som innehåller alla kriterier och krav de behöver för att kunna lägga anbud på verksamheten:¹³

- ◆ Kravspecifikation – innehåller krav på leverantören och krav på tjänsten. Alla krav ska helst vara mätbara för att kunden ska kunna göra en korrekt utvärdering.
- ◆ Kommersiella villkor – avtal inklusive form för ersättning, leveransvillkor, med mera.
- ◆ Administrativa villkor – form för upphandling, tider, adresser, med mera.
- ◆ Utvärderingskriterier – hur anbuden kommer att bedömas.
- ◆ Kvalifikationskrav – vad som krävs av leverantören för att han ska få delta i upphandlingen. (Detta krävs endast vid öppen eller förenklad upphandling.)

Förfrågningsunderlaget är viktigt för leverantörerna, då kraven eller kriterierna inte får ändras under upphandlingen gång. Om kraven ändå ändras måste upphandlingen avbrytas och göras om. Leverantörerna kan därför kräva att underlaget ska vara tydligt och utformat efter reglerna i LOU.¹⁴

Inom offentlig service gäller att det anbud som antingen har lägst pris eller är mest ekonomiskt fördelaktigt ska antas. Med ekonomiskt fördelaktigt menas att faktorer som pris, leveranstid, driftskostnader, kvalitet, funktion, service och miljöpåverkan värderas

¹² M. Skogfeldt, Medirest. (personlig kommunikation 2005-03-23).

¹³ Wettermark H. (2000), s 19.

¹⁴ www.anbudsjournalen.se (2005-04-07). *Begreppskatalog*.

och räknas samman. Det gäller för leverantören att läsa förfrågningsunderlaget noggrant för att se vilket alternativ som gäller.¹⁵

3.2.3. Formulering av kraven

Det finns ofta en uppdelning på kraven i förfrågningsunderlaget. I den förenklade upphandlingen använder man sig av kvalifikationskrav och en kravspecifikation. I den sistnämnda delas kriterierna upp i vad som *ska* uppfyllas och i vad som *bör* uppfyllas. Då måste man som leverantör först uppfylla alla *skall-krav* för att få *bör-kraven* prövade. Som anbudsgivare ska man lämna in anbud efter de kriterier som efterfrågas. Lämnar man anbud efter kriterierna och lägger till några extra som inte efterfrågas kan kunden ändå inte ta hänsyn till detta då det inte finns med i förfrågningsunderlaget. Ett annat misstag är att lämna ett anbud som inte uppfyller alla *skall-krav* för då ratas det. *Bör-kraven* är också viktiga att uppfylla då de oftast ger extra poäng.¹⁶

Hur leverantörerna kan presentera exempelvis sin servicekvalitet beror på hur kunden ställt frågan och hur kriteriet värderas. Leverantörerna kan inte påverka ett färdigt förfrågningsunderlag. Är kraven specifikt formulerade kan de endast svara på frågorna så som de är ställda för att få kriterierna rätt värderade. Om frågan är öppen, det vill säga om kunden begär att leverantörerna ska beskriva sitt kvalitetssystem finns en bättre chans för dem att visa vad de kan erbjuda kunden.¹⁷

3.2.4. Upphandlingsförfarande

Det finns sex olika upphandlingsförfaranden. Upphandlingens värde bestämmer vilket upphandlingsförfarande som ska användas. Tre av dem gäller över tröskelvärdena: öppen, selektiv och förhandlad upphandling. Tre former finns under tröskelvärdena; förenklad upphandling, som är den vanligaste formen, urvalsupphandling och direktupphandling.¹⁸ Leverantören måste notera vilken upphandlingsform som är aktuell då reglerna skiljer sig åt och den uppgiften finns i förfrågningsunderlaget. En skillnad är att förhandling om anbudet endast är tillåten vid förenklad och förhandlad upphandling, men det är upp till kunden att bestämma det. Leverantören kan inte kräva förhandling.¹⁹ Då den förenklade upphandlingen är vanlig och kunderna i våra fallstudier använder sig av denna sort, kommer vi inte att beröra de övriga vidare i uppsatsen.

3.2.5. Antagande av anbud

Kunden öppnar anbudet efter att tidsfristen gått ut. Alla försenade anbud, oavsett förmildrande omständigheter, noteras men förkastas. I normala fall är alla anbud sekretessbelagda till dess att ett avtal har ingåtts med en leverantör. Efter att anbudet

¹⁵ Wettermark H. (2000) s 16.

¹⁶ Norberg et al. (1999). *Offentlig upphandling*. Tryckeri AB, Jönköping, s 51, 88.

¹⁷ Norberg et al. (1999), s 51, 88.

¹⁸ www.anbudsjournalen.se (2005-04-07). *Begreppskatalog*.

¹⁹ Norberg et al. (1999), s 52, 59, 89.

registrerats börjar kunden med att utvärdera anbudsgivarna för att se om leverantörerna uppfyller kvalifikationskraven.²⁰ Därefter genomförs själva anbudsprövningen för att se om anbudet uppfyller önskade kriterier som finns i kravspecifikationen. Om ett anbud inte uppfyller ett skall-krav så förkastas det. Hade kunden frågat efter lägsta pris så antas det anbudet som har lägst pris. I annat fall värderas anbudet för att anta det mest ekonomiskt fördelaktiga anbudet enligt givna kriterier.²¹ Om ett anbud skulle vara oförklarligt lågt kan det förkastas. Kunden måste först begära en skriftlig förklaring av leverantören, men om ett tillfredställande svar inte erhålls förkastas anbudet.²²

3.2.6. Överprövning

Det är endast de leverantörer som anser att de lidit skada eller riskerar att lida skada som har rätt att överklaga under pågående upphandling. Om länsrätten anser att ett fel begåtts kan upphandlingen göras om eller rättas. Efter att ett avtal skrivits under av en leverantör får inte överklagan lämnas till länsrätten. Anledningen till detta är att det inte anses vara tillfredställande att upphäva ett civilrättsligt bindande kontrakt. Efter denna tidpunkt kan de leverantörer som anser sig lidit skada istället begära skadestånd vid allmän domstol.²³

3.3. Anbudsprocessen i korthet

Här nedan presenteras kortfattat de olika stegen i en upphandling. Innehållet i förfrågningsunderlaget, utvärderingen av kriterierna, med mera ska följa riktlinjerna i LOU.

- Steg 1: Anbudsförfrågan/förfrågningsunderlag lämnas av kunden. Förfrågan innehåller de kriterier som leverantörerna ska och bör ta hänsyn till.
- Steg 2: Leverantörerna lämnar in sina anbud inom föreskriven tid.
- Steg 3: Kunden kontrollerar om alla kvalifikationskrav är uppfyllda, sedan om alla skall-krav och de eventuellt bör-kraven är uppfyllda. Sist värderas anbudet efter angivna utvärderingskriterier i förfrågningsunderlaget.
- Steg 4: Eventuell diskussion med leverantörerna om det finns några oklarheter eller om kunden vill ha anbudet muntligen presenterade som en del av värderingen.
- Steg 5: Den leverantör som har lämnat ett anbud med lägst pris eller som är ekonomiskt mest lönsamt får avtalet.

²⁰ Norberg et al. (1999), s 86.

²¹ Wettermark H. (2000) s 15.

²² Norberg et al. (1999), s 90.

²³ www.notisum.se (2005-04-23). *Lag om offentlig upphandling*.

.....
I detta kapitel har vi presenterat upphandlingsprocessen för att skapa en förståelse för vilka regler både kunder och leverantörer måste rätta sig efter under pågående upphandling. I nästa kapitel kommer vi att presentera begreppet tjänstekvalitet. De båda kapitlen fungerar som en bakgrund till det femte kapitlet där vi vidareutvecklar dem och visar hur man kan värdesätta tjänstekvalitet vid en upphandling.
.....

4. TJÄNSTEKVALITET

I detta kapitel kommer vi att klargöra vad tjänstekvalitet är och vilka typer av kvalitet det finns. Sedan går vi över till att förklara varför det är viktigt med kvalitetsmätningar och presenterar därpå ett ledningsverktyg för att hantera kvalitetsfrågan. Vi kommer att ta fram fördelarna med ett kvalitetstänkande och varför det kan vara svårt att implementera ett kvalitetstänkande för total tjänstekvalitet. Slutligen visar vi vilken nytta man som leverantör har av ett kvalitetssystem.

4.1. Tjänst

Innan vi tar itu med ovanstående faktorer vill vi först klargöra att det inte finns några direkta skillnader på tjänster inom den offentliga respektive privata sektorn. Grönroos hävdar att tjänsterna i grund och botten är likvärdiga utan skillnaden finns i den miljö som tjänsten utförs. Offentliga tjänster styrs av politiska beslut. Tjänsterna och kvaliteten regleras av förordningar och finansieras inom den offentliga budgeten inom exempelvis kommunen. Målen för tjänsterna sätts i första hand utifrån samhälls-ekonomiska mål även om företagsekonomiska mål också kan förekomma.²⁴

4.2. Vad är tjänstekvalitet

Det finns många olika sätt att definiera vad tjänstekvalitet är. Det kan vara den mänskliga kontakten i servicemötet, tekniska lösningar som möjliggör korta väntetider i telefon, men också kvaliteten på varan som stöds av tjänsterna när det handlar om supporttjänster. Den gemensamma nämnaren är att det i grunden är kundens upplevelse som avgör vad som är kvalitet. Det innebär att tjänstekvalitet är subjektivt och leverantörerna blir beroende av kundens definition för att kunna erbjuda rätt tjänst. Tjänstekvaliteten är avgörande för hur väl tjänsten uppfattas av kunden och därför måste leverantörer satsa resurser och skapa förutsättningar för att tjänstekvaliteten ska uppfattas på ett bra sätt.²⁵ Grönroos nämner tio egenskaper som i en undersökning har sammanfattats som god tjänstekvalitet: tillförlitlighet, sakkunskap, pålitlighet, tjänstvillighet, tillgänglighet, vänlighet, kommunikationsförmåga, säkerhet, förståelse för kunden samt materiella ting.²⁶

I en forskningsstudie som behandlade kvalitet i offentlig sektor framgår det att ämnet är komplext. Flera landsting hade ingen klar bild över vad kvalitet egentligen var för någonting. I sina svar på frågan vad kvalitet är utgick informanterna från de undersökningar de gjorde i respektive landsting. Resultatet mynnade ut i tre kvalitetsdefinitioner där grupp ett lade tyngdpunkten på patienternas uppfattning. Nöjda

²⁴ Grönroos C. (1994). *Service Management i den offentliga sektorn*. Liber, Malmö, s 12.

²⁵ Grönroos C. (2002). *Service Management och marknadsföring*. Liber, Malmö, s 75.

²⁶ Grönroos C. (1994), s 26.

patienter var de patienter som fick sina önskningar uppfyllda av trevlig personal i trivsamt miljö. Geografisk närhet, tillgänglighet och snabbhet i form av korta köer var deras uppfattning av kvalitet. Grupp två betonade de tekniska och medicinska perspektiven av vården. Bra mediciner och tekniska innovationer var viktigare för patientens tillfrisknande än mänsklig vänlighet och service. Genom bra teknisk och medicinsk standard kunde landstingen påskynda tillfrisknandet av patienterna och detta var samtidigt billigare i längden. Ju kortare tid patienten tillbringade på sjukhuset desto mindre kostnader skulle uppstå för landstingen. Den tredje gruppen i studien var en kombination av grupp ett och två. Där betonades vikten av hög kvalitet på medicin och teknik, men trevlig miljö och mänsklig omvårdnad spelade lika stor roll för tillfrisknandet ansåg dessa landsting.²⁷

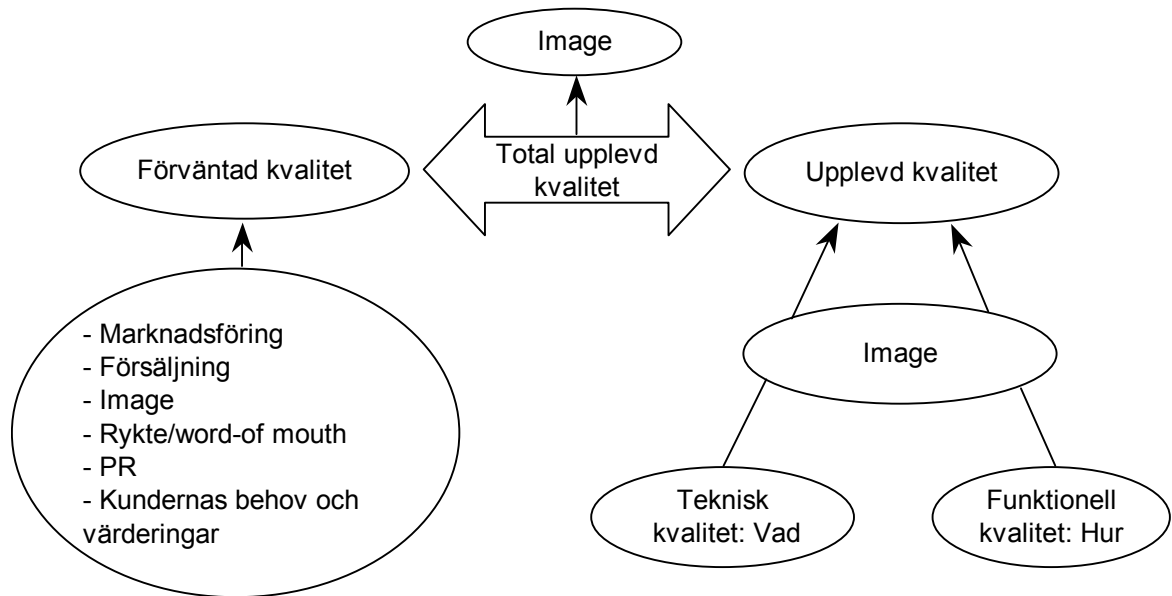
4.2.1. Tjänstekvalitetens dimensioner

Det finns flera olika sätt att dela in tjänstekvalitet beroende på vilket perspektiv och syfte man har. Ovanstående forskningsstudie är ett sätt. Ett annat sätt är att använda sig av Gummessons 4Q-modell men den är inriktad på både tjänster och varor. En liknande modell som är mer inriktad på tjänster är Grönroos' modell av total upplevd kvalitet och den beskrivs nedan.

I praktiken kan man dela in kundernas uppfattningar om tjänstekvalitet i huvudsakligen två dimensioner, en *teknisk* dimension och en *funktionell* dimension. Den tekniska dimensionen är *vad* kunden får, det vill säga kvaliteten på tjänsten, som exempelvis kvaliteten på en måltid. Teknisk kvalitet är oftast mätbar då kunden har ett tämligen objektivt synsätt på kvaliteten. Den funktionella dimensionen definierar *hur* kunden erhåller tjänsten, det vill säga "paketeringen" av tjänsten. Det kan vara vilken service kunden fick av medarbetarna i restaurangen. Den funktionella kvaliteten är svår att mäta då kunden har ett mer subjektivt synsätt på denna kvalitet i jämförelse med den tekniska.²⁸

²⁷ Rombach B. (1990). *Kvalitet i offentlig sektor*. Norstedt, Stockholm, s 18-20.

²⁸ Grönroos C. (2002), s 75-77.



Figur 2 Total upplevd kvalitet.

Själva *miljön* och utformningen av restaurangen kan också spela en stor roll för uppfattningen av måltiden. *Var* tjänsten erhålls är en del av den funktionella dimensionen då det förstärker hur kunden upplever tjänsten, men om man vill framhäva miljön kan man se den som en tredje dimension av tjänstekvaliteten.²⁹

4.2.2. Total upplevd tjänstekvalitet

För att kunden ska ha en positiv uppfattning av tjänstekvaliteten räcker det sällan med att tillgodose kundens behov. Totalupplevelsen präglas likaväl av förväntningar. Den funktionella kvaliteten på tjänsten, det vill säga hur tjänsten utförs, spelar en stor roll för hur helhetsintrycket kommer att bli. Förväntningarna på tjänsten kan också vara större än enbart att tillgodose kundens behov. Kunden kan ofta ha förväntningar på ett mervärde när han/hon väljer ett erbjudande framför ett annat, exempelvis ett anbud kontra ett annat. När kunden förväntar sig att erhålla en viss kvalitet på en tjänst och leverantören inte lever upp till dessa förväntningar sänker det den totala upplevda tjänstekvaliteten. Ett knep är därför att inte lova alltför mycket och istället låta kunden få en oväntad överraskning när/om det visar sig att tjänsten har en högre kvalitet än utlovat.³⁰

4.2.3. Kritik mot total upplevd tjänstekvalitet

Det finns en kritik mot att betrakta kvalitet utifrån ett synsätt som jämför förväntningar och upplevelser. Den första invändningen är att det skapar mätproblem. Den andra invändningen tar avstamp i att förväntningar utgår från att kunden har någon slags

²⁹ Grönroos C. (2002), s 77-78.

³⁰ Grönroos C. (2002), s 79-81.

erfarenhet av en tjänst och när denna förväntning inte uppnås skapas ett missnöje. Kritiken går ut på att en kund kan vara missnöjd med en tjänst som man inte hade någon tidigare erfarenhet om. Missnöje kan alltså uppstå fastän kunden inte har några förväntningar. Kritikerna menar att det finns andra jämförelsegrunder än förväntningar. Det har framförts olika förslag på åtgärder men i stort kvarstår värderingsproblemet då man inte kommer undan att upplevd kvalitet i stort sett är subjektivt.³¹

4.3. Varför kvalitetsmätning

I tidigare nämnd forskningsstudie uppgavs att kvalitetsmätning är ett mångfasetterat område. Detta hör i sin tur samman med själva definitionen av vad kvalitet egentligen är. I drygt hälften av de 18 landsting som fanns med i studien mätte man framför allt den medicinska kvaliteten av vården men uppgav samtidigt att detta inte var de primära mätningarna av tjänstekvaliteten. Genom en sammanställning av metoderna för kvalitetsmätningen inom landstingen kunde forskarna konstatera att den dominerande metoden var enkätundersökningar till patienterna, tätt följt av intervjuer med patienter och patientombudsmän.³²

Grönroos anser att det kan vara på sin plats att mäta kritiska händelser för att komma fram till hur bra tjänstekvaliteten är hos leverantörer. Genom djupintervjuer ska kunden beskriva händelser som enligt honom/henne avvek från det normala i servicemötet, både positiva och negativa avvikelser. Utifrån svaren kan man utläsa styrkor och svagheter hos leverantören och genom att synliggöra dessa kan kunden på ett bättre sätt arbeta för att förbättra sin organisation.³³

4.3.1. *Quality Management*

Definitionen på Quality Management innebär att man fastställer, utvecklar och styr företagets kvalitet. Quality Management är ett ledningsverktyg som implementeras uppifrån då det är ledningen som fastställer, utvecklar och styr företagets mål och arbetssätt.³⁴

Quality Management är grunden till att kunna hantera kvalitet på ett framgångsrikt sätt för både kunder och leverantörer och det innebär att företaget sätter tydliga kvalitetsmål för företaget. Att ha otydliga kvalitetsmål i verksamheten innebär i praktiken att varken ledningen eller medarbetarna har en tydlig bild av vad kvalitet är. Tydligheten är även viktig för att kunna ta fram relevanta nyckeltal och för att kunna mäta kvaliteten på ett tillfredställande sätt inom företaget. Har företaget otydliga kvalitetsmål kan det även uppstå förvirring kring vad som är ett bra eller dåligt resultat och därmed finns risk för

³¹ Jfr Gustavsson et al. (1997). *Tjänstekvalitet: för kund, anställd och ledning*. Liber, Malmö, s 27-28. och Edvardsson B. (1996). *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Studentlitteratur, Lund, s 146-150.

³² Rombach B. (1990), figur 1 s 22.

³³ Grönroos C. (2002), s 91-92.

³⁴ Lund et al. (1990). *Quality Management i tjänsteföretag*. Studentlitteratur, Lund, s 23.

missförstånd och missnöje. Otydliga kvalitetsmål leder även till att det blir svårt att se vad företaget står för.³⁵

Att ha ett fungerande kvalitetsmätningssystem innebär stora fördelar för både kunder och leverantörer. Leverantörerna får en klar bild över vad kunden förväntar sig. Kunderna kan framföra vilka kvalitetskrav de har på tjänsten. Båda kan mäta kvaliteten för att se om den uppfyller förväntningarna. Genom att förstå sina kunder kan leverantörerna erbjuda rätt kvalitet i förhållande till kundens förväntningar. På så sätt förbrukar leverantören inte onödigt mycket resurser och verksamheten blir mer effektiv.³⁶ Det finns framför allt två viktiga ståndpunkter att tänka på när man använder sig av Quality Management.³⁷

- ♦ *Gör rätt första gången.*
- ♦ *Det är bättre att förebygga än att ställa till rätta.*

Dessa två ståndpunkter går naturligt hand i hand. Det är framför allt ett förebyggande arbete, att förebygga fel och stärka svaga delar av organisationen. De visar även att det är viktigt att företaget förstår att det är slutprodukten som betygsätts. Detta innebär i praktiken att Quality Management måste genomföras genom hela linjen, alla avdelningar måste vara införstådda med företagets mål och hur de själva påverkar produktens/tjänstens total kvalitet. Genom att göra rätt första gången minskas svinnet av resurser och därmed blir kostnaderna automatiskt lägre, dessutom minskas kostnaderna för missnöjda kunder i och med att kunderna får en felfri produkt från början.³⁸

4.4. Kvalitetstänkande

Under de senaste decennierna har fokus mer och mer kommit att handla om service och tjänstekvaliteten i samhället, både inom offentlig och privat sektor. Satsningarna på bättre tjänstekvalitet är i praktiken en strategisk omorientering av organisationens verksamhetsidé. Det finns tre anledningar till att arbeta med tjänstekvalitet; verksamheten blir mer effektiv; kunderna har rätt till en god tjänstekvalitet; samt en förbättrad tjänstekvalitet leder oftast till en bättre arbetsmiljö för medarbetarna.³⁹

För att få en bra tjänstekvalitet i verksamheten gäller det att skapa förutsättningar. Hela organisationen måste arbeta gemensamt för att skapa förutsättningar för en god tjänstekvalitet. Ledningen och all personal måste vara införstådda med vad en kvalitetsförbättring innebär och hur man går tillväga för att lyckas. Det är genom förändrade rutiner och omfördelning av resurser organisationen blir mer effektiv samtidigt som

³⁵ Lund et al. (1990), s 19.

³⁶ Jfr Lund et al. (1990), s 19.

³⁷ Lund et al. (1990), s 22.

³⁸ Lund et al. (1990), s 22.

³⁹ Grönroos C. (1994), s 17-18.

man höjer värdet på tjänstekvaliteten. I den offentliga sektorn kan man se resultatet i en effektivare användning av resurserna och mindre kostnader, i den privata sektorn ser man framför allt till den intäktsbaserade resultatökningen.⁴⁰

Inom offentliga verksamheter har tidigare mentaliteten varit att medborgarna är till för att verksamheten ska kunna existera, under de senare decennierna har fokus skiftat till ett mer serviceinriktat perspektiv med kundfokus. Satsningarna på service har i sin tur skapat en bättre arbetsmiljö för personalen och effektivare arbetsrutiner och resursutnyttjande leder till att onödiga arbetsmoment tas bort.⁴¹

Ett problem som kan uppkomma inom den offentliga sektorn är att många myndigheter förutsätts ha både en myndighetsfunktion och en servicefunktion. I många sammanhang betraktas dessa som sina motsatser. Myndighetsfunktionen innebär att organisationen ska övervaka medborgarnas rättigheter samtidigt som servicefunktionen innebär att myndigheten ska erbjuda service till medborgarna. Ett exempel på motsatsförhållandet kan vara långa väntetider för att få ut dokument från myndigheten, vilket har sin grund i att många olika instanser ofta måste behandla kundens förfrågan om dokumentet som ska lämnas ut. Här ser vi tydligt en konflikt mellan kundens (medborgarens) förväntningar om snabb service och myndigheternas skyldigheter att följa ett arbetssätt som ofta är reglerat av lagar och förordningar. Systemet inom offentlig sektor är ofta inte lika flexibelt som inom den privata sektorn på grund av att den är mer reglerad.⁴²

4.5. Svårigheter vid implementering av tjänstekvalitet

Det finns olika faktorer som gör att det är svårt att arbeta med tjänstekvalitet. Några faktorer har vi redan nämnt: förväntningarna på tjänstekvaliteten motsvarar inte den upplevda och att den offentliga sektorn inte alltid har den flexibilitet som krävs. Vi har även diskuterat att om man inte aktivt arbetar med kvalitet med hjälp av Quality Management riskerar man att få otydliga kvalitetsmål.

Företagskulturen är den grundläggande faktorn för hur väl förändringar eller utbildningar tas emot av medarbetarna. Ledningens mål måste stämma överens med företagskulturen för att medarbetarna ska ta målen till sig och arbeta för att förverkliga dem. Förstår inte medarbetarna varför vissa förändringar är nödvändiga är det osannolikt att de utför arbetet på ett bra sätt. Det måste finnas förutsättningar inom organisationen för att få en stark företagskultur och en bra tjänstekvalitet. Förutsättningarna för god service kan delas in i fyra huvudkategorier som företaget måste ta hänsyn till om inte tjänstekvaliteten ska bli lidande.⁴³

⁴⁰ Grönroos C. (1994), s 17-18.

⁴¹ Grönroos C. (1994), s 18.

⁴² Grönroos C. (1994), s 33.

⁴³ Grönroos C. (1994), s 72-74.

- ◆ Strategiska förutsättningar
- ◆ Organisatoriska förutsättningar
- ◆ Lednings- eller managementförutsättningar
- ◆ Kunskaps- och attitydförutsättningar

En annan faktor som pekar på svårigheter med att använda sig av tjänstekvalitet är att subjektiviteten gör kvaliteten svår att värdera. Det finns olika sätt som underlättar värdering av tjänstekvalitet. Ett av dem kommer vi att ta upp i det nedanstående avsnitt.

4.6. Kvalitetssystem

Det har blivit vanligt att kunderna ställer krav på att deras leverantörer ska ha något slag kvalitetssystem för att själv slippa kontrollera att leverantören har rätt kvalitet. Det finns flera olika slags kvalitetssystem där ISO 9000 används flitigt. Ett kvalitetssystem är ett ledningsverktyg och innefattar alla faktorer som påverkar tjänstekvaliteten och ska implementeras i de vardagliga rutinerna.⁴⁴

4.6.1. ISO 9000

ISO (International Organization for Standardization) är en medlemsorganisation och finns i 150 länder. De är världens största utvecklare av standards. ISO 9000-serien är ett ledningssystem för både produkt- och tjänstekvalitet. Systemet visar hur ledning och medarbetare arbetar med kvalitetsfrågor i en organisation och baseras på åtta principer.⁴⁵

1. Kundfokusering – syftar på att förstå kundbehov, att uppfylla kundkrav och att sträva efter att överträffa kundens förväntningar.
2. Ledarskap – syftar på att man som ledare ska verka för att uppnå organisationens mål genom att skapa en engagerande miljö för medarbetarna.
3. Personalens engagemang – syftar på att engagera medarbetarna att använda sin förmåga för organisationens bästa då de är leverantörens främsta tillgång.
4. Processangreppssätt – syftar på att uppnå önskat resultat genom att effektivt hantera organisationens resurser som en process.
5. Systemangreppssätt för ledningen – syftar på att få en effektiv organisation genom att fastlägga, förstå och hantera ett system av processer.
6. Ständig förbättring – syftar till att ständiga förbättringar ger ett varaktigt mål för organisationen.
7. Faktabaserade beslut – syftar till att basera beslut baserad på logisk eller intuitiv analys av data och annan information.
8. Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer – syftar på att ömsesidiga relationer skapar ett värde för både kund och leverantör.

⁴⁴ Sandholm L. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. Studentlitteratur, Lund, s 143, 282.

⁴⁵ www.sis.se (2005-05-11). *Principer för kvalitetsledning*.

När leverantörer använder sig av ISO 9000-serien kan det räcka med att låta processen genomsyra organisationerna men för att få en extra trovärdighet låter de sig certifiera sig hos en oberoende neutral part.⁴⁶

4.6.2. Utmärkelsen Svensk Kvalitet

Som alternativ till ISO 9000 kan leverantörerna söka Utmärkelsen Svensk Kvalitet hos Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ). De har i uppdrag att bidra till kvalitetsutvecklingen inom produkt- och tjänsteföretag i Sverige. De ger leverantören en oberoende och kvalificerad utvärdering av deras organisation. SIQ medverkar som referens vid framtagning av nya standarder för bland annat ISO.⁴⁷

.....

Vi har i detta kapitel skrivit om tjänstekvalitet och vad det innebär i teorin. Det är nödvändigt för kunderna att känna till tjänstekvalitet och bakgrunden till varför kvalitet ska hanteras och mätas. Genom kunskapen om vad ett kvalitetsarbete innebär blir det lättare att ställa de rätta kraven på organisationens eget kvalitetsarbete och detta i sin tur spelar in på kundens krav på sina leverantörer. I nästa kapitel kommer vi att gå in på hur kvalitetsarbete går till praktiskt och vilka svårigheter företaget ställs inför.

.....

⁴⁶ www.sis.se (2005-05-11). *Att införa ledningssystem för kvalitet.*

⁴⁷ www.siq.se (2005-05-11). *Om SIQ.*

5. VÄRDERING AV TJÄNSTEKVALITET

I det här kapitlet börjar vi med att beskriva vilka förutsättningar som finns för att värdera tjänstekvalitet i upphandlingar. Vi talar om vilken bakgrundskunskap som behövs för värderingen och om man ska välja kvalitet eller pris som kriterier samt hur man uppnår ett långsiktigt kundvärde. Därefter går vi över till upphandling och kvalitet där vi beskriver vanliga kvalitetskrav och hur en leverantörsbedömning går till. Avsnittet avslutas med att visa hur ett kvalitetstänkande vid en upphandling måste föregås av ett gediget kvalitetsarbete. Slutligen presenterar vi en sammanfattande modell för en plan för kvalitetsutveckling, som är modifierad efter Sandholms modell för verksamhetsutveckling. Modellen innefattar allt det kvalitetsarbete som vi talat om i denna uppsats.

5.1. Förutsättningar för att värdera tjänstekvalitet i upphandlingar.

I och med att offentliga upphandlingar regleras utifrån LOU finns det i praktiken endast ett sätt att synliggöra kvalitetskraven för de potentiella leverantörerna. Detta sker genom att kvalitetskraven anges i förfrågningsunderlaget. Alla förutsättningar för upphandlingen måste finnas med i förfrågningsunderlaget, förutsättningarna får inte ändras i efterhand.⁴⁸ Genom kraven i förfrågningsunderlaget har kunden en stor makt att styra resultatet av upphandlingen. Genom att ge klara direktiv om vad för slags teknisk kvalitet och funktionell kvalitet de förväntar sig som kund, får leverantörerna en klar bild över vad det är som förväntas av dem. I själva upphandlingsarbetet har leverantörerna inga större möjligheter att visa upp det eventuella mervärde som varje företag står för, i och med att förfrågningsunderlaget måste följas.⁴⁹ Leverantörernas möjligheter att påverka kunden visar sig genom direktreklam och lobbying innan upphandlingen⁵⁰. Det kan också ske i efterhand, när leverantören vunnit ett anbud har denna möjlighet att visa sitt mervärde i det dagliga samarbetet under kontraktets löptid. Detta kan i sin tur skapa fördelar framför konkurrenter när nya avtal ska slutas.⁵¹

Det gäller för den enskilda upphandlaren, eller upphandlingsenheten om det finns en sådan på företaget, att inse vilken viktig position de sitter på. Hur bra organisationen lyckas i sin verksamhet beror till stor del på hur bra upphandlingarna har gjorts. Den egna kunskapen om kvalitetsarbetet är avgörande för att kunna ställa relevanta krav på sina leverantörer. Det är därför viktigt att kvalitetsarbetet i hela det upphandlande företaget hanteras på rätt sätt. Alla avdelningar ska vara delaktiga och veta varför regler och rutiner finns. Här spelar Quality Management och företagskulturen en stor roll för

⁴⁸ www.anbudsjournalen.se (2005-04-07). *Begreppskatalog*.

⁴⁹ Norberg et al. (1999), s 51, 88.

⁵⁰ Jfr modellen för total upplevd kvalitet, avsnitt 4.2.1.

⁵¹ Jfr Grönroos C. (1996), s 16.

hur medarbetarna arbetar. Som vi nämnde i föregående kapitel måste kvalitetsmålen för företaget vara de samma för ledningen som för medarbetarna för att alla ska arbeta i samma riktning. I den offentliga sektorn har kvalitetstänkande varit eftersatt, det är inte förrän under senare decennium som satsningarna på bättre kvalitet och service blivit aktuellt. Syftet med ett utarbetat kvalitetstänkande presenterade vi i föregående kapitel: verksamheten blir mer effektiv; kunderna är mer krävande idag; och bättre service leder till bättre arbetsmiljö för medarbetarna. Resultatet av en satsning på kvalitet ser kunderna framför allt genom en effektivare användning av resurserna och därmed mindre kostnader, i den privata sektorn leder det till högre vinstmarginaler.⁵²

Bakgrundskunskapen är med andra ord mycket viktig för dem som arbetar med upphandlingar. Har kunden inte kunskap kan de inte sätta relevanta mål, eller kan inte analysera anbuderna på ett korrekt sätt. Det kan därför vara relevant att känna till vilka verktyg företag använder sig av för att mäta sin tjänstekvalitet (se kapitel 4). Har kunden den kunskapen kan de lättare se ifall företagets påståenden är trovärdiga och hållbara. Kunderna kan själva undersöka ifall leverantören gjort sina kundundersökningar på ett korrekt sätt och därmed få ett trovärdigt resultat som grund för sina påståenden om att just deras företag är mest lämpligt som leverantör. Att kunna göra en korrekt analys är en central fråga i offentliga upphandlingar. I LOU står det klart och tydligt att det är det anbud som har lägst pris eller är ekonomiskt mest fördelaktigt som skall antas⁵³. Det är inte alltid som det lägsta budet är det mest lönsamma, därför är det viktigt att kunna göra en korrekt analys för att kunna motivera både internt och externt varför man valt en dyrare eller billigare leverantör.⁵⁴ När en kund köper en tjänst kan det vara direkt olämpligt att gå efter lägsta pris, när det är kvaliteten som är det viktigaste.⁵⁵

5.1.1. *Kvalitet kontra lågt pris*

Det vanligaste sättet att utvärdera priset på en vara är att ha fokus på transaktionstillfället och på vad varan kostar vid inköp. Detta fokus är inte rättvisande vid köp av en tjänst, i förhållande till de kostnader som köpet i verkligheten ger upphov till. Ett lågt pris kan se bra ut i ett första skede, men samtidigt får kunden beräkna vilka merkostnader ett lågt pris kan medföra. För att få en rättvisande bild över vad tjänsten kostar ska kunden ha ett långsiktig fokus. Ett lågt pris kan betyda att kvaliteten på tjänsten är låg, vilket leder till klagomål. Klagomålen kostar pengar för kunden i form av tid som behövs för kontakter med leverantörer och eventuella åtgärder som behöver göras för den enskilda som blivit drabbad. Klagomålen kostar samtidigt pengar för leverantören för denna måste utreda vad som hänt och åtgärda problemet. Ett lägre pris kan även yttra sig i längre leveranstider och sämre serviceförmåga. I detta exempel kan kunden

⁵² Grönroos C. (1994). *Service Management i den offentliga sektorn*. Liber, Malmö, s 17-18.

⁵³ www.notisum.se (2005-04-23). *Lag om offentlig upphandling*.

⁵⁴ Grönroos C. (1996). *Lönar sig service och får man betalt för den?* Helsingfors, s 10.

⁵⁵ Jfr Framgångsrikt koncept att samarbeta. (2005, 6 maj). *AnbudsJournalen*, s 4.

snabbt konstatera att totalkostnaden för tjänsten blivit högre än det pris som betalats vid avtalets ingående.⁵⁶

Om kunden använder samma resonemang men använder sig av en leverantör som erbjuder bättre kvalitet leder det till att grundpriset blir högre. Det högre priset motiveras med högre kvalitet på tjänsterna. Ser kunden enbart till grundpriset kommer denna leverantör inte att vinna anbudstävlingen. Analyserar kunden däremot erbjudandet närmare, kan de se att serviceförmågan är bättre och leveranstiderna är dokumenterat korta och då framträder en annan bild. Den högre kvaliteten resulterar i färre klagomål, leveranserna är korta och pålitliga och detta i sin tur innebär att totalkostnaden för tjänsten blir lägre i slutändan än för det billigare alternativet.⁵⁷ För alla verksamheter som har kunder är det viktigt att ha fokus på sina kunders bästa. De måste ha i åtanke att om deras kunder är missnöjda väljer de andra leverantörer och då drabbas företaget av minskade inkomster och sämre rykte, som kan leda till att de tappas ännu fler kunder. Det är viktigt att företagen tänker på detta när de gör sina upphandlingar. Att välja det billigaste anbudet kan i slutändan leda till att de tappas kunder, för det är deras kunder som i första hand drabbas om problem uppstår med tjänsten som upphandlats.

5.1.2. Långsiktigt kundvärde

Enligt Grönroos går det att beräkna kundvärdet för tjänsten på längre sikt. Genom att värdera anbudet utifrån de fördelar som leverantören erbjuder och ställer det i relation till totalpriset, det vill säga inte bara inköpspriset utan även relationskostnaderna som uppstår under hela kontraktstiden kan man få fram hur pass fördelaktigt ett anbud är i jämförelse med andra anbud. Kundvärdet för hela avtalstiden är viktigt att känna till för att få fram vad ett avtal totalt kommer att kosta under hela avtalstiden. Som tidigare sagts, fokus ska inte ligga på inköpspriset och transaktionstillfället utan inköparen ska ha ett fokus på hela kundvärdet under hela avtalstiden.⁵⁸

Svårigheterna för kunden kan vara att visa för sina finansärer att det är lönande att satsa på kvalitet. Det kräver att företagen inser fördelarna med ett långsiktigt kundvärde, och att de kan göra långsiktiga ekonomiska kalkyler.⁵⁹ Inom offentlig sektor styrs verksamheten dessutom av det politiska läget som i sin tur sätter de finansiella ramarna för organisationen. Det kan vara mycket svårt att motivera en långsiktig planering som sträcker sig längre än till nästa val och ofta ändras dessutom de ekonomiska ramarna

⁵⁶ Grönroos C. (1996), s 2-3.

⁵⁷ Grönroos C. (1996), s 5-7.

⁵⁸ Grönroos C. (1996), s 4.

⁵⁹ Grönroos C. (1996), s 16.

varje år när budgeten läggs. Ökade/minskade statsbidrag gör också långsiktig planering till en svår uppgift.⁶⁰

5.2. Upphandling och kvalitet

5.2.1. Kvalitetskrav

Vid en upphandling är det relativt lätt att ta hänsyn till den tekniska kvaliteten som exempelvis kvaliteten på livsmedel. Den funktionella kvaliteten, som exempelvis serviceförmågan, är desto svårare att beakta och det finns därför en risk att kunderna inte tar med denna aspekt i förfrågningsunderlagen. De vanligaste kraven som brukar ställas på leverantörer är följande:⁶¹

- ◆ Kompetens
- ◆ Resurser i form av teknik och personal
- ◆ Leveranstid
- ◆ Utvecklingsförmåga, (kan leverantören utvecklas i samma takt som kunden?)
- ◆ Serviceförmåga
- ◆ Kvalitetssäkringssystem, kvalitetssäkringssystemen blir allt vanligare inslag i kraven
- ◆ Garantier för olika åtaganden.

5.2.2. Leverantörsbedömning

Om kunden inte skulle ta hänsyn till den funktionella kvaliteten så kan både kund och leverantör få betala stora merkostnader som orsakas av reklamationer och andra störningar. Vid en upphandling är därför leverantörsbedömningen viktig för kunderna för att ta reda på hur leverantörerna arbetar med tjänstekvalitet.⁶²

En leverantörsbedömning krävs för att kunna bedöma leverantörernas förmåga att genomföra ett åtagande. För att underlätta leverantörsbedömningen och kunna jämföra de olika leverantörerna bör kunden ha nedtecknade bedömningsgrunder. Kunden kan exempelvis använda sig av en checklista med de krav som ställs på leverantörerna (se bilaga 3). Denna bedömning omfattar både teknisk och funktionell kvalitet. Det finns flera faktorer som är lätta att missbedöma när kunden kontrollerar leverantörerna och som påverkar kvaliteten:⁶³

- ◆ Kvalitetspolicy – det är inte lätt att veta om leverantörens kvalitetspolicy är implementerad i hela sitt företag.

⁶⁰ Grönroos C. (1994), s 12-13.

⁶¹ Hellgren L. (2001). *Offentlig upphandling – en affärsmöjlighet*. Norstedts, Stockholm, s 47.

⁶² Jfr Sandholm L. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. Studentlitteratur, Lund, s 132-137.

⁶³ Jfr Sandholm L. (2001), s 136-137.

- ◆ Kvalitetssystem – det är bra att leverantören har ett system, men det är inte lätt att veta att det fungerar som det ska.
- ◆ Personal och ledning – personalen är den största osäkerhetsfaktorn och också den viktigaste.

5.2.3. Kvalitetsarbete

Ett kvalitetsarbete måste genomsyra både kundens och leverantörens organisation för att uppnå en bra tjänstekvalitet. Syftet med detta kvalitetsarbete är att på sikt få en mer effektiv organisation utan onödiga merkostnader för både leverantörer och kunder. Ett kvalitetsarbete kräver ett samarbete mellan kund och leverantör för att uppnå önskad nivå på tjänstekvaliteten. Målet med ett samarbete är att kunden ska kunna erhålla tjänsten direkt utan någon kontrollverksamhet. Kvalitetsarbetet ska bland annat bestå av:⁶⁴

- ◆ En utarbetad policy för kvalitetsverksamheten i samband med avtalsskrivandet och göra denna känd hos både kund och leverantör.
- ◆ Metoder för att kunna identifiera brister i tjänstekvaliteten.
- ◆ En kontinuerlig kommunikation mellan kund och leverantör gällande ändringar eller brister i kvalitetsfordringarna.
- ◆ Krav på att leverantören har ett kvalitetssystem liknande ISO 9000.
- ◆ En uppföljning av leverantörens prestationer.

Genom samarbetet mellan kund och leverantör begränsas kundens kontroll till en mindre mottagningskontroll av att rätt tjänst levererats. Fördelarna av samarbetet blir att kunden får lägre kostnader för kontroll och får en tjänst med bra tjänstekvalitet. Leverantören får en nöjd kund och minskade kostnader för reklamationer.⁶⁵

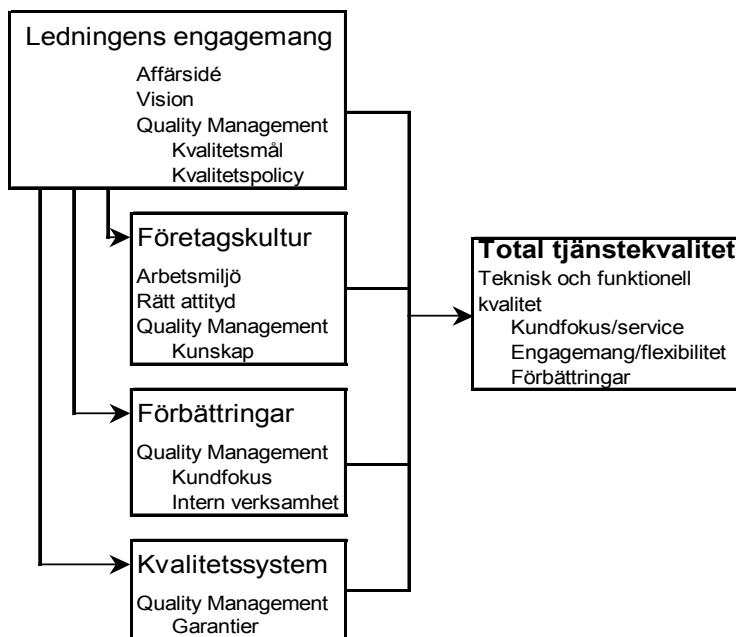
5.3. Plan för kvalitetsutveckling

Vi har i denna uppsats talat om flera olika sätt att angripa kvalitet: indelning i teknisk och funktionell kvalitet, Quality Management, företagskultur, kvalitetssystem, checklistor, med mera. Det är inte lätt att veta vad man som kund eller leverantör ska börja med. För att kunna kvalitetssäkra avtalen med leverantörerna bör kunden se till att det finns ett bra kvalitetstänkande i både sin egen och leverantörens organisation. Det räcker inte med att endast se till kraven i förfrågningsunderlagen. Leverantören bör ha förmågan att ge den kvalitet som kunden begär. Kunden i sin tur bör ha både kunskapen att veta vad de ska fråga efter och förmågan att ta emot den begärda kvaliteten av leverantören.

⁶⁴ Jfr Sandholm L. (2001), s 133-135.

⁶⁵ Jfr Sandholm L. (2001), s 140-141.

Ett bra sätt för både kunder och leverantörer att se till att detta kvalitetstänkande finns i sin organisation är att göra en strategisk plan för total tjänstekvalitet. Detta kan göras efter en enkel modell som innehåller fyra strategier.⁶⁶



Figur 3 - Strategisk plan för total tjänstekvalitet⁶⁷

För att uppnå en total tjänstekvalitet måste man börja med ledningens engagemang. Det är de som ska vara en förebild för företagets medarbetare och det är de som ansvarar för att det finns kvalitetsmål och kvalitetspolicy. En bra utgångspunkt är att använda sig av företagets affärsidé och vision, men det kan vara nödvändigt att dessa behöver justeras för att ledningen ska kunna implementera ett bra kvalitetstänkande i företaget.

Företagskulturen bör vara utvecklad mot ett kundfokus. Ledningen måste ge medarbetarna den kunskap de behöver för att bland annat utveckla rätt attityd mot kunderna. I företagskulturen är arbetsmiljön ett viktigt inslag. Förbättringar är en strategi som är viktig för att kvaliteten inte ska stagnera. Det gäller att se till att kundfokus bibehålls och utvecklas och att se till att den interna verksamheten håller jämna steg med utvecklingen. Ledningens arbete består även av att se till att det finns en strategi för hur man garanterar att kvaliteten håller den standard som man utlovat. Detta görs med hjälp av ett kvalitetssystem. Ett verktyg för att kunna genomföra dessa strategier är Quality Management.⁶⁸

⁶⁶ Jfr Sandholm L. (2001), s 314-316.

⁶⁷ Figuren är modifierad och förenklad efter Sandholm L. (2001), s 316.

⁶⁸ Jfr Sandholm L. (2001), s 314-323.

Kapitel fem har tagit upp viktiga faktorer för värderingen av tjänstekvalitet. Förutsättningarna för värderingsarbetet utifrån Lagen om offentlig upphandling och kraven på förfrågningsunderlag har också behandlats. Den avgörande betydelsen av att ha ett långsiktigt kvalitetsarbete och ett fokus på långsiktigt kundvärde vid anbudsbedömningar har tagits upp i kapitel fem som var slutkapitlet i del två. Del tre kommer att närmare analysera vår empiriska studie i form av analys av förfrågningsunderlag i kapitel sex och följas upp med analys och jämförelse mellan teorin i del två och empirin i kapitel sex. Detta görs i uppsatsens avslutande kapitel sju och åtta.

DEL 3

Kundernas krav, analys och slutsatser

I del två presenterade vi vår teoretiska ram i syfte att visa hur kunder och leverantörer kan värdera tjänstekvalitet i en upphandling. I denna del kommer vi att undersöka hur kunderna verkligen värderar tjänstekvalitet.

I kapitel sex har vi undersökt sex olika upphandlingar och här presenterar vi vilka krav kunderna ställer på sina leverantörer.

I kapitel sju undersöker vi hur kunderna värdesätter tjänstekvaliteten i sina upphandlingar. Vi börjar med att dela in kundernas krav i tekniska och funktionella kvalitetskrav och sedan undersöker vi vid vilken del av tjänstekvaliteten de lägger sin tyngdpunkt. Vi diskuterar varför kunderna har olika tyngdpunkter och hur de frågar efter kvaliteten. Därefter diskuterar vi en modell som kan hjälpa både kunder och leverantörer att få ett helhetsperspektiv på tjänstekvaliteten.

I kapitel åtta presenterar vi våra slutsatser av hur tjänstekvalitet värdesätts i en upphandling inom servicesektorn.

6. KUNDERNAS KRAV

I detta kapitel presenterar vi vårt material från de sex utvalda upphandlingarna. Kvalitetskraven skiljer sig åt mellan de sex kunderna och de ger kraven olika vikt. I och med att de har olika kvalitetskrav skiljer sig även de kriterier som är avgörande för val av anbud. Vi kommer att gå igenom kundernas olika krav i tur och ordning och resultaten av upphandlingarna. En sammanställning av kraven återfinns i bilaga 2. Dessa krav kommer vi sedan analysera i nästa kapitel för att se hur de värderar tjänstekvaliteten.

6.1. P4 Skaraborgs regemente

Nuvarande avtal för måltidsservice i Skaraborgs regemente löper ut i mars 2005 och Försvarsmakten har beslutat att göra en ny upphandling⁶⁹. Bakgrunden till upphandlingen är att Försvarsmaktens logistik (FMLOG)⁷⁰ har en vision som innebär att man i egen regi ska tillhandahålla verksamhet som är unik för militär verksamhet, medan övriga behov i första hand skall tillgodoses av externa leverantörer där så är kostnads-effektivt. I en undersökning rekommenderar Ekonomistyrningsverket⁷¹ att Försvarsmakten upphandlar all sin måltidsservice med undantag av den som finns i hemliga bergrum. Ekonomistyrningsverket bedömer att Försvarsmaktens sammanlagda besparingspotential vid upphandling och outsourcing av måltidsservicen är cirka 20-30 procent.⁷²

Enligt förfrågningsunderlaget från FMLOG antar kunden det anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt efter en genomgång av anbuderna i tre steg. Det första steget är leverantörskvalificering där kunden dels kontrollerar om leverantörerna uppfyller kvalifikationskraven: att dels se deras ekonomiska styrka och deras resurser för uppdraget.⁷³ I nästa steg sker en utvärdering av skall-kraven.⁷⁴

- ◆ Leverantören ska ha minst ett års erfarenhet av att med hög kvalitet ha drivit storkök vilket ska styrkas med minst en referens.
- ◆ Leverantören ska följa medföljande menyförslag eller lämna ett likvärdigt förslag.
- ◆ Det ska finnas möjlighet att få mat som är näringsriktig och av god och jämn kvalitet.

⁶⁹ Försvarsmaktens logistik. *Anbudsfrågan*. Målnr: FM-464-U271704

⁷⁰ se ordlista

⁷¹ se ordlista

⁷² Ekonomistyrningsverket. *Genomlysning förplägnad*. ESV dnr 12-139/2004.

⁷³ Försvarsmaktens logistik. *Anbudsfrågan, bilaga 2*. Målnr: FM-464-U271704.

⁷⁴ Försvarsmaktens logistik. *Anbudsfrågan, bilaga 1*. Målnr: FM-464-U271704.

- ◆ Mat som är näringsriktig och god ska kunna tillhandahållas vid särskilda tillfällen.
- ◆ Kvaliteten på maten ska framgå av anbuden i form av andel råvara kontra halv/helfabrikat.
- ◆ Leverantören ska ha kvalitetssystem och/eller kvalitetssäkringssystem och i grova drag beskriva vad detta system omfattar.
- ◆ Personal ska ha god livsmedelshygien och näringskunskap. Leverantören ska ha en arbetsmiljöplan bland annat för att kökspersonalens trivsel är viktig då de arbetar nära gästerna.
- ◆ Krav på uppföljning, statistik, med mera. Detta för att kunna verka för en hög kundtillfredsställelse.
- ◆ Riktlinjer för miljöfrågor och uppfylla fastställda miljökrav.

Kundens krav på kvalitetssystem eller kvalitetssäkringssystem omfattar en hög kundtillfredsställelse. Det är viktigt eftersom de värnpliktiga inte har någon större möjlighet att välja andra alternativ än det som leverantören erbjuder. Leverantören ska därför stimulera och motivera sina gäster genom en bra restaurangverksamhet. Vidare har det nära förhållandet mellan leverantörens medarbetare och de värnpliktiga betydelse för hur väl verksamheten uppfattas, och medarbetarnas trivsel är därför viktig.

De leverantörerna som uppfyller alla skall-krav går vidare till steg tre. I detta steg prövas anbuden efter två utvärderingskriterier. Skall-kraven ges 50 poäng och bör-krav kan ge maximalt 50 poäng. Kraven värderas under kriteriet erfarenhet med 40 procent. Exempel på bör-krav är följande:⁷⁵

- ◆ Leverantören bör ha ett system för centrala menyer som inkluderar näringsberäkningar. (7p)
- ◆ De värnpliktiga bör ha möjlighet att backa på hela måltider. (13p)
- ◆ De värnpliktiga bör erbjuda dessert på lördagar och söndagar. (6p)
- ◆ Kunder bör kunna betala med betalkort eller liknande. (6p)

Kriteriet pris har ett värde på 60 procent. Den leverantör som lämnar det lägsta totalpriset får 100 poäng och därefter ges poäng i procentuellt fallande ordning. Referenser kommer att begäras för att kunna bekräfta att leverantören har den erfarenhet som krävs för storhushåll och övertagande av personal i tidigare upphandlingar.⁷⁶

6.1.1. Uträkningar och antagande av anbud

Av de tre anbud som inkom till FMLOG inom föreskriven tid klarade samtliga leverantörskvalificeringen. Två av leverantörerna uppfyllde alla skall-krav och gick

⁷⁵ Försvarmaktens logistik. *Anbudsfrågan, bilaga 1*. Målnr: FM-464-U271704.

⁷⁶ Försvarmaktens logistik. *Anbudsfrågan, bilaga 1*. Målnr: FM-464-U271704.

vidare till den slutliga utvärderingen. Leverantör 2 hade det lägsta totalpriset men vid ett första påseende uppfyllde de inte ett av bör-kraven. Avtalet tilldelades leverantör 1.

Poängsättningen för bör-kraven i förfrågningsunderlaget gjorde det möjligt för leverantör 2 att se vilket bör-krav kunden ansåg att de inte uppfyllde. Efter en överklagan till länsrätten från leverantör 2 visade det sig att denne uppfyllde kravet och fick därmed högre poäng än leverantör 1. Det slutliga avtalet skrevs med leverantör 2.⁷⁷

Tabell 1 - Resultat av utvärderingarna från FMLOG i omgång 1 och 2⁷⁸

Omgång 1	Erfarenhet	40%	Pris 60%	Totalt
	<u>Skall-krav</u>	<u>Bör-krav</u>		<u>efter viktning</u>
Leverantör 1	50,00	<u>50,00</u>	97,90	98,74
Leverantör 2	50,00	43,00	<u>98,20</u>	96,12
Leverantör 2 har ett lägre pris men uppfyller ej alla krav. Leverantör 1 uppfyller alla krav men har ett högre pris. Avtalet går till leverantör 1.				
Omgång 2	Erfarenhet	40%	Pris 60%	Totalt
	<u>Skall-krav</u>	<u>Bör-krav</u>		<u>efter viktning</u>
Leverantör 1	50,00	50,00	97,90	98,74
Leverantör 2	50,00	50,00	<u>98,20</u>	98,92
Leverantör 2 har lägre pris och uppfyller alla krav. Avtalet går till leverantör 2.				

6.2. Tierps kommun

Tierps kommun har lagt ut en förfrågan gällande försörjningen av kyld mat till skola och äldreomsorg. Ingen tillagning sker på plats utan ska levereras till olika platser inom kommunen. Anledningen till upphandlingens uppkomst är att Tierps kommunstyrelse har beslutat att kommunens måltidsservice ska konkurrensutsättas efter den konkurrenspolicy som fastställdes år 2000. Målsättningen med konkurrensutsättningen är att uppnå rätt kvalitet till lägsta totalkostnad.⁷⁹

Enligt förfrågningsunderlaget från Tierps kommun antar kunden det/de anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt för en eller flera delar (A, B, C). Upphandlingen sker i tre steg: Först kontrolleras att leverantörerna uppfyller kvalifikationskraven: att de har nödvändig ekonomisk ställning samt teknisk förmåga och kapacitet. Med teknisk

⁷⁷ Försvarmaktens logistik. (2005-01-24) *Upphandlingsrapport*. Målnr: FM-464-U271704. och Försvarmaktens logistik. (2005-03-15) *Upphandlingsrapport*. Målnr: FM-464-U271704.

⁷⁸ Tabellen är sammanställd efter resultatet i: Försvarmaktens logistik. (2005-01-24) *Upphandlingsrapport*. Målnr: FM-464-U271704. och Försvarmaktens logistik. (2005-03-15) *Upphandlingsrapport*. Målnr: FM-464-U271704.

⁷⁹ Tierps kommun. *Anbudsfrågan*. ref nr 27/2004

förmåga och kapacitet menas att leverantören ska ha en planerad organisation och kvalitetssäkring för uppdraget samt kunna lämna referenser på liknande uppdrag.⁸⁰

De leverantörer som uppfyller kvalificeringen kontrolleras i det andra steget om de uppfyller samtliga skall-krav för att kunna utvärderas. Kraven från kunden bygger på en god näringskunskap och är följande:⁸¹

- ◆ Allmänt – anställd dietist eller kostkonsulent, kvalitetsuppföljningsprogram, egenkontrollprogram, , erfarenhet av liknande uppdrag.
- ◆ Näringsinnehåll och måltidsordning – följa rekommendationerna från Livsmedelsverket för angivna åldersgrupper.
- ◆ Matsedelsplanering – krav på utbud, variation, med mera.
- ◆ Kvalitet – kosten ska vara av god kvalitet och tillfredsställa såväl smak, energi- och näringsbehov. Maten ska vara sensoriskt tilltalande avseende doft, smak och utseende.
- ◆ Kvalitetssäkring – leverantörerna ska redovisa hur de planerar att kvalitetssäkra uppdraget. Detta ska styrkas med antingen certifikat från ISO 9000 eller med en redovisning av annat kvalitetssystem.
- ◆ Beställning – hur maten beställs från kunden, med mera.
- ◆ Distributions- och serveringssystem – var maten tillverkas, levereras, serveras, med mera.
- ◆ Leveranssäkerhet – tidsschema och åtgärdsplan för fel i distribution och servering av maten.
- ◆ Uppföljning – enkätundersökning och klagomålshantering.
- ◆ Information och utbildning – Leverantören är ansvarig för att informera och utbilda kundens personal om hantering av maten.
- ◆ Referenser – en lista med minst tre referenser från liknande uppdrag ska lämnas till kunden.

I det tredje steget utvärderas anbuden för att se vilket anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt. Det görs efter kriterierna: pris, kvalitet och organisation. Poängsättning sker enligt värdeskalan 1-4 där det mest förmånliga anbudet får 4 poäng.⁸²

Av det totala intrycket har *priset* en viktningsfaktor på 50 %. Det anbud som har lämnat det lägsta totala pris får 4 poäng. *Kvaliteten* har en viktningsfaktor på 40 %. Begreppet kvalitet i denna upphandling innebär fördelningen mellan beredda råvaror, hel- och halvfabrikat där störst andel beredda råvaror, utifrån bifogad matsedel, är värt 4 poäng. Viktningsfaktorn för *organisationen* är 10 %. Matsedeln ska vara varierad och anpassad

⁸⁰ Tierps kommun. *Anbudsfrågan*. ref nr 27/2004

⁸¹ Tierps kommun. *Kravspecifikation A, B, C*. ref nr 27/2004

⁸² Tierps kommun. *Anbudsfrågan*. ref nr 27/2004

till respektive grupps behov och önskemål. Denna del kan ge max 2 poäng. Den leverantör som en bra planering för produktion, packning, leverans, distribution och uppvärmningssystem av mat erhåller max 2 poäng. Till organisation räknas även en muntlig genomgång av anbud med leverantören.⁸³

6.2.1. Uträkningar och antagande av anbud

Till Tierps kommun inkom tre anbud inom föreskriven tid varav en av leverantörerna endast hade offererat del C. Samtliga leverantörer är kvalificerade och uppfyller alla skall-krav. Enligt utvärderingen är leverantörerna i stort sett likvärdiga gällande kriteriet organisation. Leverantör 2 har något högre poäng för båda kriterierna pris och kvalitet och därmed antog kunden dennes anbud.⁸⁴

Tabell 2 - Resultat av utvärderingen från Tierps kommun.⁸⁵

Del A + B	Pris	Kvalitet	Organisation	Totalt
Leverantör 1	1,70	1,54	0,28	3,52
Leverantör 2	<u>2,00</u>	<u>1,55</u>	<u>0,30</u>	3,85
Leverantör 3	-	-	-	
Avseende område A + B framgår att anbud 2 har det lägsta priset samt bättre poäng än övriga leverantörer på kriterierna kvalitet och organisation.				
Del C	Pris	Kvalitet	Organisation	Totalt
Leverantör 1	1,83	1,45	0,30	3,58
Leverantör 2	<u>2,00</u>	<u>1,60</u>	0,30	3,90
Leverantör 3	1,80	1,44	0,30	3,54
Avseende område C framgår att anbud 2 har det lägsta priset samt bättre och lika bra poäng än övriga leverantörer på kriterierna kvalitet och organisation.				

6.3. Lidingö stad

Lidingö stad har lagt ut en förfrågan om kostentreprenad för förskolebarn, skolelever, äldreboende i sjukhem och servicehus samt personal. Bakgrunden till upphandlingen är att år 2003 beslutade kommunfullmäktige i Lidingö stad att måltidsverksamheten ska konkurrensutsättas⁸⁶. Vad målet med konkurransutsättningen är framgår inte men det kan ha ett samband med att staden har ett sparkrav på 30 miljoner kronor⁸⁷.

Enligt förfrågningsunderlaget från Lidingö stad antar kunden det anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt. Upphandlingen sker i två steg. I det första steget kontrolleras att leverantörerna uppfyller kvalifikationskraven, att de uppfyller de kommersiella villkoren och samtliga skall-krav. Skall-kraven består av formella krav

⁸³ Tierps kommun. *Anbudsfrågan*. ref nr 27/2004

⁸⁴ Tierps kommun. *Utvärderingsrapport*. ref nr 27/2004

⁸⁵ Tabellen är modifierad efter: Tierps kommun. *Utvärderingsrapport*. ref nr 27/2004.

⁸⁶ Lidingö stad. *Förfrågningsunderlag*. Kostentreprenad D.nr. 2004.10115-052.

⁸⁷ www.lidingo.se (2005-04-25). *Lidingö Extern Nyheter*.

som språk, valutaenhet och inlämning. Uppfyllandet av skall-kraven är en förutsättning för att gå vidare i utvärderingen. De kommersiella villkoren fyller 40 % av utvärderingskriterierna och delas upp i lägsta pris (7 poäng) och bästa accept av ersättningsvillkor och rutiner enligt avtalsvillkoren (3 poäng).⁸⁸

I det andra steget fortsätter utvärderingen av anbudet och en jämförande sammanställning görs. Kunden undersöker vilken leverantör som har största trovärdighet i utförandet samt bästa kvalitet och verksamhetsinriktning med avseende på följande faktorer: Verksamhetsidé, med mera (2 poäng), kostens kvalitet (6 poäng), personalkontinuitet, med mera (0,5 poäng) och uppföljning, egenkontroll, med mera (1,5 poäng). Den sammantagna poängen fyller 60 % av utvärderingskriterierna.⁸⁹

Enligt kravspecifikationen i förfrågningsunderlaget finns cirka 60 bör-krav som leverantören ska ta hänsyn till. Leverantören ska gå igenom dem och antingen acceptera, bekräfta eller kommentera dem. Kraven är summerade under följande punkter:⁹⁰

- ◆ Allmänna krav – erfarenhet från liknande uppdrag, stabil ekonomi, med mera.
- ◆ Referenser – en referenslista med kunder från liknande uppdrag ska bifogas anbudet. Dessa ska användas som en hjälp att bedöma kostens kvalitet.
- ◆ Personal – ska ha adekvat utbildning och vara serviceinriktad och lyhörd för sina gäster. Det ska finnas tillgång till dietist eller kostekonom. Leverantören ska ha en plan för personalkontinuitet, arbetsmiljö, utbildning inom närings- och hygienfrågor.
- ◆ Måltider – Kunden ställer stora krav på service, flexibilitet och anpassning av kosthållningen för olika grupper. Maten ska följa rekommendationerna från Livsmedelsverket för angivna åldersgrupper och vara av god kvalitet. Maten ska vara välkomponerad, god, aptitretande och vällagad.
- ◆ Lokaler – öppettider.
- ◆ Handlingsplan – plan för övertagande och avveckling samt drift av verksamheten.
- ◆ Transporter – Maten ska komma fram till rätt plats i rätt tid och på ett säkert sätt.
- ◆ Uppföljning – uppföljning och kontroll av verksamhet och utrustning, gästundersökning och egenkontroll.
- ◆ Övrigt – exempelvis miljöpolicy.
- ◆ Kommersiella villkor – pris på lunch och prissättningens giltighetstid.

⁸⁸ Lidingö stad. *Förfrågningsunderlag*. Kostentreprenad D.nr. 2004.10115-052.

⁸⁹ Lidingö stad. *Förfrågningsunderlag*. Kostentreprenad D.nr. 2004.10115-052.

⁹⁰ Lidingö stad. *Förfrågningsunderlag*. Kostentreprenad D.nr. 2004.10115-052.

6.3.1. Uträkningar och antagande av anbud

Av de tre anbud som inkom inom föreskriven tid till Lidingö stad uppfyllde två de ställda kraven i förfrågningsunderlaget. Samtliga leverantörer uppfyllde skall-kraven men vid den muntliga genomgången redogjorde den tredje leverantören för en helt annan lösning än vad som framgår av det skriftliga. Anbudet kvalificerade sig därmed inte för vidare utvärdering.⁹¹

I det första kriteriet för kommersiella villkor ingick pris och acceptans av villkor. Här utmärkte sig leverantör 2 som hade det lägsta priset. Skillnaden var cirka åtta procent. I de övriga kriterierna fanns det inga större skillnader mellan de båda anbudena.⁹²

Tabell 3 - Resultat av utvärderingen från Lidingö stad.⁹³

Kriterium 1 - 40 %	Leverantör 1	Leverantör 2
Pris	6,43	7,00
Accept	3,00	2,90
Summa	9,43	<u>9,90</u>
Kriterium 2 - 60 %	Leverantör 1	Leverantör 2
Verksamhetsidé	1,90	2,00
Kostkvalitet	6,00	6,00
Personal	0,40	0,50
Uppföljning	1,50	1,50
Summa	9,80	<u>10,00</u>
Totalt	9,65	9,96
Leverantörerna hade mycket väl beskrivit verksamheten och inriktningen i sina anbud och uppfyllde de krav och önskemål som ställts. Betydande för resultatet var prisskillnaden.		

6.4. Maria-Gamla stan

Maria-Gamla stan, en av Stockholms stadsdelar, har lagt ut en förfrågan gällande tillagning och leverans av kost till särskilda äldreboende i stadsdelen. Anledningen till upphandlingen äger rum är att gällande kostavtal upphör 2005-03-31. Syftet med upphandlingen är att åstadkomma en bra kosthållning till ett fördelaktigt pris. Detta kan ske genom att leverantörerna förutsätts ha ingående kännedom om de äldres behov och matvanor och ska vara väl insatta i lagar och tillämpningsföreskrifter för verksamheten.⁹⁴

⁹¹ Lidingö stad. *Upphandling av kostentreprenad*. D.nr. 2004.10115-052.

⁹² Lidingö stad. *Upphandling av kostentreprenad*. D.nr. 2004.10115-052 och Lidingö Stad. *Upphandling av kostentreprenad, Bilaga 1*. D.nr. 2004.10115-052.

⁹³ Tabellen är sammanställd efter resultatet i: Lidingö stad. *Upphandling av kostentreprenad*. D.nr. 2004.10115-052.

⁹⁴ Maria-Gamla stan. *Förfrågningsunderlag*. D.nr 105-558/2004.

Efter en totalbedömning av inkomna anbud väljer kunden det/de anbud som är mest fördelaktigt för en eller båda delarna (Hornstull och Tanto). Kunden förbehåller sig rätten att avgöra om lägsta pris är rimligt i förhållande till tjänstens utförande och de ekonomiska resurser som avsatts för detta ändamål. Upphandlingen sker i tre steg. Först sker en första kvalificering för att se om ställda krav på leverantören är uppfyllda. De fem kraven är följande:⁹⁵

- ◆ Kvalifikationskrav – registrering, betalda skatter och avgifter, med mera.
- ◆ Personal och ledning – de ska ha goda kunskaper om de äldres näringsbehov och matvanor. De ska ha den kompetens, erfarenhet och förmåga som krävs för att utföra aktuell tjänst.
- ◆ Kvalitetskontroll – det ska finnas en god kvalitetskontroll. Leverantören ska verka för en positiv utveckling när det gäller äldres kostvanor samt kunna styrka att denne lyckats få fler att äta levererad kost för att den upplevs vara god.
- ◆ Miljöarbete – ska bedrivas i enlighet med Stockholms stads miljöprogram.
- ◆ Servicekänsla – leverantören förväntas agera som ett serviceföretag, vara tillgänglig och angelägen om goda samarbetsrelationer med kunden. Denna förmåga ska styrkas med referenser.

Om ovanstående krav uppfylls utvärderas leverantören i steg 2 utifrån nedanstående punkter.⁹⁶

- ◆ Kostens kvalitet – maten ska vara god och tilltalande och uppfylla Livsmedelsverkets krav på näringssammansättning.
- ◆ Matsedlar – Leverantören ska se till den enskilde gästens behov och att gästerna får den mat de tycker om och är vana vid.
- ◆ Leverans och varmhållning – inom givna riktlinjer.
- ◆ Ekologisk mat – andelen ska vara minst 15 % innan utgången av år 2006.

De anbud som kvarstår utvärderas i steg tre enligt två viktade kriterier, pris (50 %) och kvalitet (50 %). Kvalitetskriteriet är sedan uppdelat i fyra delar: kostkvalitet (50 %), matsedlarnas variation och innehåll (20 %), kvalitetskontroll och samråd (20 %) och servicekänsla och hantering av brister (10 %). Varje kriterium kan ge högst tre poäng och om något anbud får 0 på ett delkriterium förkastas anbudet. Bedömningen och poängen görs utifrån anbudet, eventuella intervjuer, referenser och egna erfarenheter. Kunden gör en totalbedömning för att kunna välja det anbud som innebär det bästa resultatet för kunden som helhet.⁹⁷

⁹⁵ Maria-Gamla stan. *Förfrågningsunderlag*. D.nr 105-558/2004.

⁹⁶ Maria-Gamla stan. *Förfrågningsunderlag*. D.nr 105-558/2004.

⁹⁷ Maria-Gamla stan. *Förfrågningsunderlag*. D.nr 105-558/2004.

6.4.1. Uträkningar och antagande av anbud

Till Maria-Gamla stan ankom två anbud inom föreskriven tid och båda uppfyller skalkraven för både steg ett och steg två. Utvärdering i steg tre har gjorts i samarbete med en dietist. Resultatet av kvalitetskriterierna visar att båda leverantörerna är likvärdiga. För att få den mest förmånliga priset har kunden utvärderat anbuden både enskilt för delarna Hornstull och Tanto, och gemensamt för de båda. Den lägsta prissättningen var för båda delarna gemensamt och gavs av leverantör 2. Anbudsgivningen vanns av leverantör 2 med motiveringen att denne ger ett mycket positivt intryck och tagna referenser ger goda omdömen. För alla fyra delar i kriteriet kvalitet har leverantörernas referenser bedömt dessa i en skala mellan ett och tre. Före denna upphandlingsomgång var leverantör 1 entreprenör för tjänsten.

Tabell 4 - Resultat av utvärderingen från Maria-Gamla stan.⁹⁸

Kriterium 1		Leverantör 1	Leverantör 2
Kostkvalitet	50%	1,25	1,38
Matsedel	20%	0,50	0,40
Qkontroll	20%	0,50	0,45
Service	10%	0,27	0,30
Summa		2,52	2,53
Kriterium 2		Leverantör 1	Leverantör 2
Pris i kr		14 823 891	14 393 082
(Avdrag skillnad i %.)		2,91	<u>3,00</u>
		Leverantör 1	Leverantör 2
Kriterium 1 (50 %)		2,50	2,50
Kriterium 2 (50 %)		2,91	3,00
Totalt		5,41	5,50
Anbudet från leverantör 2 bedöms som mest fördelaktigt.			

6.5. Älvkarleby kommun

Älvkarleby kommun har lagt ut en förfrågan gällande försörjningen av kyld kost till kommunens skolor. Kunden antar anbud med lägst pris efter att ha utvärderat inkomna anbud i två steg. Leverantörer kan lämna anbud på hela eller delar av anbudet. Kunden förbehåller sig rätten att omförhandla blivande avtal om så fordras efter en omorganisation i kommunen. Kunden förbehåller sig också rätten att anta ett anbud helt eller delvis samt att förkasta samtliga anbud.⁹⁹

Det första steget i anbudsprövningen är kvalificeringsfasen. Kunden kontrollerar om leverantörerna uppfyller. Förutom flera praktiska krav gällande leverans- och

⁹⁸ Tabellen är modifierad efter: Maria-Gamla stan. *Tilldelningsbeslut*. D.nr 105-558/2004.

⁹⁹ Älvkarleby kommun. *Anbudsfrågan*. Ärendenr 2004-UH03 och Älvkarleby kommun. *Förfrågningsunderlag - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

beställningsrutiner samt miljökrav har kunden ett grundkrav: Leverantören har idag, eller inom en snar framtid kommer att ha, ett fungerande system som uppfyller de riktlinjer och kvalitetskrav som finns för leverans av kyld mat till skolverksamhet. Det ger följande krav:¹⁰⁰

- ◆ Leverantören har lämplig kompetens och erfarenhet från liknande uppdrag.
- ◆ Leverantören utgår från Livsmedelsverkets näringsrekommendationer och riktlinjer för skollunch.
- ◆ Det ska finnas tillgång till adekvat kostkompetens.
- ◆ Med hjälp av referenser ska leverantören intyga att denne skött liknande uppdrag på ett fördelaktigt sätt, haft hög tillgänglighet, god samarbetsförmåga, med mera.
- ◆ Leverantören bör se till att ett matråd träffas minst en gång per termin samt ha ett uppföljningsmöte med kunden minst två gånger per år.

För att kunden ska kunna försäkra sig om att leverantörerna uppfyller alla skall-krav, har kontroll genomförts genom referenser, provsmakning och träffar med leverantörens kontaktperson. De som uppfyller dessa krav går vidare till det andra steget där priset utvärderas. I priset ska alla kostnader ingå såsom transport och arbetsledning.¹⁰¹

6.5.1. Uträkningar och antagande av anbud

Tre anbud inkom inom föreskriven tid till Älvkarleby kommun och samtliga uppfyllde alla skall-krav enligt steg ett. Ett av dessa lämnades in av kommunen själv. Utvärderingen i detta steg kontrollerades genom uppföljning av referenser, provsmakning och träffar med leverantörens kontaktperson. I steg två värderades alla olika delar för sig för att sedan summeras till en totalsumma (se nedanstående tabell). Den leverantör som hade den lägsta totalsumman fick avtalet. Motivering var efter att grundkraven på samtliga leverantörer uppfyllts valde man leverantör 3 som hade det lägsta priset.¹⁰²

Tabell 5 - Resultat av utvärderingen¹⁰³

Redogörelse i anbud	Portioner	Dagar	Leverantör 1	Leverantör 2	Leverantör 3
Fritids	50	60	41 550 kr	52 500 kr	30 000 kr
Specialkost, högstadie	20	178	56 604 kr	50 160 kr	64 080 kr
Specialkost, låg mellan	30	178	76 629 kr	75 241 kr	96 120 kr
Två rätter, högstadie	345	178	976 419 kr	865 267 kr	798 330 kr
Två rätter, låg-mellan	653	178	1 667 958 kr	1 637 737 kr	1 511 042 kr
Två rätter pedagog	50	178	133 491 kr	125 401 kr	115 700 kr
Totalt	1148		2 952 651 kr	2 806 306 kr	2 615 272 kr

¹⁰⁰ Älvkarleby kommun. *Förfrågningsunderlag - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

¹⁰¹ Älvkarleby kommun. *Förfrågningsunderlag - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

¹⁰² Älvkarleby kommun. *Tilldelningsbeslut - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

¹⁰³ Tabellen är modifierad efter: Älvkarleby kommun. *Utvärdering - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

6.6. Lund och Landskrona

Då gällande kostavtal går ut har Region Skåne lagt ut en anbudsfrågan om kostförsörjningen till Universitetssjukhuset i Lund/Orup och Lasarettet i Landskrona. Kunden antar det anbud som bedöms vara ekonomiskt mest fördelaktigt. Anbud kan komma att antas helt eller delvis.¹⁰⁴

Anbudsprövningen genomförs i fyra steg. Först sker en kontroll att leverantörerna uppfyller kvalifikationskraven. Sedan kontrolleras deras tekniska förmåga och kapacitet samt deras ekonomiska och finansiella ställning. I det tredje steget ser man om leverantörerna uppfyller alla skall-krav.¹⁰⁵

- ◆ Upprätta en handlingsplan för kvalitetsarbete som innebär att ha kunden i fokus och sträva efter ständiga förbättringar. Gärna i form av ett kvalitetssystem.
- ◆ I hela matkedjan ska leverantören ta hänsyn till aktuella miljökrav. Miljö- och hälsoanpassade livsmedel ska prioriteras. Ekologiska produkter bör kunna erbjudas.
- ◆ Maten ska anpassas till gästernas energi- och näringsbehov och vara av hög kvalitet. Maten ska se läcker ut, ha smak och doft samt rätt konsistens.
- ◆ Måltidsordningen ska följa Livsmedelsverkets anvisningar.
- ◆ Personalen ska ha nödvändig kompetens för uppdraget.
- ◆ Redovisa för en systematisk arbetsmiljöplan.
- ◆ Leverantören ska informera berörd personal om hanteringen av levererade måltider.
- ◆ Egenkontroll och uppföljning.
- ◆ Införa ny teknik för produktion av kost som leder till fördelar för vårdavdelningarna.
- ◆ Beskriva hur man kan tillhandahålla en hög servicegrad till vårdavdelningarna.

De leverantörer som klarar alla skall-krav utvärderas i steg fyra efter fyra rangordnade kriterier:¹⁰⁶

1. Kvalitetskrav, hög servicegrad och tillhandahålla ny teknik.
2. Prisnivå för måltider och förrådsvaror.
3. Referenser från liknande uppdrag.
4. Miljöaspekter.

6.6.1. Uträkningar och antagande av anbud

MA-Skåne fick två anbud inom föreskriven tid och båda uppfyllde samtliga kvalificeringskrav och skall-krav. Utvärderingskriterierna har inget specifikt värde utan

¹⁰⁴ MA-Skåne. *Förfrågningsunderlag*. Diariernr MA/030019.

¹⁰⁵ MA-Skåne. *Förfrågningsunderlag*. Diariernr MA/030019.

¹⁰⁶ MA-Skåne. *Förfrågningsunderlag*. Diariernr MA/030019.

är endast rangordnade. Leverantörerna bedömdes uppfylla kvalitetskraven, ge en hög servicegrad och tillhandahålla ny teknik. Leverantörernas refererade till jämförbara objekt och uppfyllde miljökraven. Det som skiljde de båda åt var priset där leverantör 1 hade erbjudit det lägsta priset. Leverantör 1 erbjuds avtalet då anbudet bedöms vara det ekonomiskt mest fördelaktiga.¹⁰⁷

Tabell 6 - Resultat av utvärderingen från MA-Skåne.¹⁰⁸

	1. Kvalitetskrav, hög servicegrad, ny teknik	2. Prisnivå	3. Referenser	4. Miljöaspekter
Leverantör 1	Likvärdiga	Lägsta pris	Likvärdiga	Likvärdiga
Leverantör 2		Högre pris		
De båda leverantörerna anser vara likvärdiga gällande kvalitet, referenser och miljöaspekter. Leverantör 1 har lämnat ett lägre pris och antas som leverantör.				

.....

I detta kapitel har vi nu presenterat vilka krav kunderna har på sina leverantörer. Vi kommer nu att ta steget vidare för att analysera hur kunderna värderar dessa krav utifrån vår teoretiska ram som vi presenterade i del två.

.....

¹⁰⁷ MA-Skåne. Upphandlingsrapport.. Diariennr MA/030019.

¹⁰⁸ Tabellen är sammanställd efter resultatet i: MA-Skåne. Upphandlingsrapport.. Diariennr MA/030019.

7. ANALYS OCH DISKUSSION

I detta kapitel börjar vi med att beskriva vilken slags tjänstekvalitet de sex olika kunderna frågar efter i sina förfrågningsunderlag. Därefter analyserar vi hur de värderar den tekniska och funktionella kvaliteten, var de lägger sin tyngdpunkt. Vi undersöker även vilken betydelse uppdelningen på skall-krav och bör-krav har för kvalitetstänkandet. Vi diskuterar om det subjektiva synsättet på kvalitet gör att man går miste om ett helhetstänkande för tjänstekvalitet. Därefter fortsätter vi med att diskutera hur man som kund och leverantör kan få ett helhetsperspektiv på tjänstekvaliteten.

7.1. Kundernas kvalitetskrav

Här granskar vi vilken sorts kvalitet de sex kunderna frågar efter i sina förfrågningsunderlag och i vilken omfattning. Vi utgår från deras skall-krav och bör-krav och undantar kvalifikationskraven då de inte direkt berör kvalitetsfrågan. Uppdelningen av kvaliteten sker efter Grönroos modell från kapitel fyra i teknisk och funktionell kvalitet. Resultatet presenterar vi i bilaga 4 i summerande rubriker då kundernas kravspecifikationer har en omfattning på mellan två och fjorton sidor. En del av kraven förekommer både som teknisk och funktionell kvalitet då exempelvis kvalitetssystem innehåller krav som räknas som både teknisk och funktionell kvalitet.

Även om samtliga kunder efterfrågar både teknisk och funktionell kvalitet säger det inget om hur de värderar kvaliteten. När man summerar de olika kraven på detta sätt i bilaga 4 ser det ut som om kunderna har värderat teknisk och funktionell kvalitet lika högt då de har ungefär lika många krav på varje sida. Det kan dock vara så att kunden ändå lägger tyngdpunkten högre på det ena kvalitetskravet än på det andra. Därför har vi studerat kravspecifikationerna närmare för att se hur detaljerat de beskrivs och omfattningen av dem presenteras i bilaga 4 i procent efter antal sidor i kravspecifikationerna. Vi kan då se att kunderna är mer specificerade när det gäller de tekniska kvalitetskraven än de funktionella kraven. För att ta ett exempel så frågar en av kunderna exakt efter vilken mat som ska levereras, från vilken sorts mat det är till att potatis ska vara tvättad. När det gäller de funktionella kvalitetskraven ställs de mer generellt och kan i vissa fall vara svårtolkade.

För respektive upphandling kommer vi att undersöka de krav som kunderna ställer efter utifrån de som finns nämnda i kapitel 5:

- ◆ Kompetens
- ◆ Resurser i form av teknik och personal
- ◆ Leveranstid
- ◆ Utvecklingsförmåga

- ◆ Serviceförmåga
- ◆ Kvalitetssäkringssystem
- ◆ Garantier för olika åtaganden

Vi granskar även närmare en del av kraven som har särskilt intresse utifrån de fyra strategierna ledningens engagemang, företagskultur, förbättringar och kvalitetssystem. Detta för att se om kunderna ser ut att ha den bakgrundskunskap vi talade om i kapitel fem som krävs för att skapa en bra total tjänstekvalitet över hela avtalstiden. En bakgrundskunskap är viktig för att sätta relevanta kriterier i samband med en upphandling. Vad som också är intressant för kommande diskussion är hur kunderna har använt sig av sina referenser. Anledningen till detta återkommer vi till i avsnitt 7.4.

7.1.1. P4 Skaraborgs regemente

Skaraborgs regemente ser ut att ha med alla nödvändiga tekniska kvalitetskrav i detalj. När det gäller de funktionella kvalitetskraven har kunden krav på ett kvalitetssystem som ska ha ett kundfokus. Kravet på kvalitetssystem utvecklar kunden vidare och vill att leverantören ska stimulera och motivera sina gäster genom en bra restaurangverksamhet. Trivseln hos leverantörens medarbetare har också stor betydelse då de har ett nära förhållande med de värnpliktiga. Kunden frågar inte direkt efter kompetens utan frågar istället efter erfarenhet från liknande uppdrag gällande storhushåll och övertagande av personal. Denna erfarenhet ska bekräftas med hjälp av referenser.

Då alla delar från modellen strategisk plan för total tjänstekvalitet finns med i någon form pekar det på att kunden har en bakgrundskunskap som ser till de värnpliktigas bästa. Kundens fokus ligger inte på inköpspriset och transaktionstillfället utan på hela kostnaden för avtalstiden. Visserligen har kriteriet pris större vikt än kvaliteten men kunden ser vad som är ekonomiskt mest fördelaktigt för sin organisation.

7.1.2. Tierps kommun

I förfrågningsunderlaget från Tierps kommun finns en lång lista på tekniska och funktionella kvalitetskrav. Kunden nämner inte några direkta servicekrav, krav på arbetsmiljö eller krav på ledningen. Antingen saknas kunskap om serviceförmågans betydelse och värde eller också anser Tierps kommun att det inte är relevant för denna upphandling. Som kund är det dock viktigt att ta med alla faktorer i tjänstekvalitet för att kunna välja det anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt. Tierps kommun uppger att syftet med upphandlingen är rätt kvalitet till lägsta totalkostnad. För att få lägsta totalkostnad måste de därför även räkna med relationskostnaderna för hela avtalstiden och inte bara räkna med inköpspriset.

I likhet med Skaraborgs regemente så väger kriteriet pris tyngre än kvalitet. Det som skiljer dem åt är att P4 har kvaliteten inbakad i kriteriet erfarenhet medan Tierps kommun valt att urskilja kvalitet och satt det som ett eget kriterium. De har även ett

tredje kriterium för organisation som endast berör matsedelsplaneringen. Utifrån dessa kriterier väljer de vad som är ekonomiskt mest fördelaktigt, vilket betyder att de borde vara intresserade av att ta reda på den totala kostnaden över avtalsperioden. När det gäller leverantörernas referenser har kunden endast använt dem för att bekräfta att de har erfarenhet från liknande uppdrag inte för att ta reda på hur väl de utfört uppdragen.

7.1.3. *Lidingö stad*

I förfrågningsunderlaget från Lidingö stad finns det detaljerade krav på medarbetarnas serviceanda, flexibilitet och arbetsmiljö. Det som kan vara en brist är att de inte har något direkt krav på kvalitetssystem som långsiktigt säkerställer tjänstekvaliteten under hela avtalstiden även om kundens krav som helhet liknar de som finns i ISO 9000. Kunden nämner inte något som kan tolkas som ledningens engagemang med kvalitetsmål och policys. Däremot begär kunden en plan för löpande drift, men utvecklar inte vad kravet innebär.

En skillnad mot de övriga upphandlingarna är att Lidingö stad inte har några skall-krav på kvaliteten utan endast bör-krav. Dessa krav poängsätts under kriteriet kvalitet och viktas med 60 % i förhållande till kriteriet villkor som har 40 %. I kriteriet kvalitet ingår bland annat kostkvalitet och denna del ska delvis bekräftas med hjälp av referenser.

7.1.4. *Maria-Gamla stan*

Konsekvent genom hela förfrågningsunderlaget undviker Maria-Gamla stan att nämna uttrycket *ekonomiskt* mest fördelaktigt. Utifrån två kriterier, pris och kvalitet, antar kunden det anbud som har den mest fördelaktiga lösningen för nämndens äldreomsorg. Kriterierna har lika stor vikt varav kriteriet kvalitet innefattar upplevd kostkvalitet, matsedel, kvalitetskontroll och servicekänsla. Dessa värderas i fallande ordning där upplevd kostkvalitet väger tyngst. Leverantörernas referenser har haft en avgörande roll när dessa fyra kriterier bedöms. Kunden har låtit referenserna bedöma leverantörerna i en skala mellan ett och tre för samtliga fyra kriterier.

Vid en första analys av Maria-Gamla stan återspeglar de en helhetsbild av den totala tjänstekvaliteten. Vi får en känsla av att kunden tänkt på alla delar i modellen av den strategiska planen för total tjänstekvalitet, och de trycker mycket på leverantörens serviceförmåga. Med serviceförmåga menas i det här fallet att leverantören ska agera som ett serviceföretag mot *beställaren*. Detta kan vara en tolkningsfråga, om kunden menar kunden som företag och/eller dess medarbetare och/eller gästerna. Vi anser att det kan tolkas som kundens medarbetare men inte dess gäster. Det vore synd om kunden gick miste om bra service för att förfrågningsunderlaget är otydligt.

Bortsett från hur man kan tolka enstaka ord så finner vi att kunden talar om kvalitetskontroll och inte om kvalitetssystem. De krav kunden syftar på täcker inte alla delarna i

ett kvalitetssystem och kan därför inte ses som en synonym. Kunden talar om serviceförmåga, en positiv utveckling och bra måltider anpassade för de äldre, och det passar in i ett kvalitetssystem. Däremot nämner inte kunden något om arbetsmiljö, medarbetarnas trivsel eller ledningens engagemang i form av kvalitetsmål och kvalitetspolicy. Från modellen strategisk plan för total tjänstekvalitet är det endast utveckling som kan passa in på någon av de fyra strategierna (förbättring). Den totalbedömning som kunden är ute efter, för att få det bästa resultatet för kunden som helhet, kan därför vara svår att uppnå.

7.1.5. Älvkarleby kommun

Detta är det enda anbudet, av de sex undersökta, som antar det anbud som har lägst pris. De ställer inga större krav på varken kvalitetssystem, service, arbetsmiljö eller ledningens engagemang och saknar därför ett helhetsperspektiv på den totala tjänstekvaliteten. Kunden har dock använt sig av bra verktyg för att säkerställa sina skall-krav. De har kontrollerat detta genom uppföljning av referenser, provsmakning samt träffar med leverantörernas kontaktpersoner.

När man köper en tjänst ska man hellre gå efter kvalitet och inte efter lägsta pris. Avsaknaden av ovan nämnda kvalitetskrav gör att risken för att missnöje och misstag ökar och därmed ökar kostnaderna för att rätta till misstagen. Däremot ger en satsning på kvalitet en effektivare användning av resurserna, och som en följd av detta mindre kostnader. Detta talar för att Älvkarleby kommun inte har valt rätt kriterium för antagande av anbudet. När kunden använder sig av lägsta pris ser de inte till den totala kostnaden över avtalsperioden.

7.1.6. Lund och Landskrona

I förfrågningsunderlaget från Lund och Landskrona finns både tekniska och funktionella krav. Kunden har krav som passar in på tre av strategierna från modellen strategisk plan för total tjänstekvalitet. Vad de saknar är krav på ledningens engagemang i någon form. Kunden antar det anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt efter de fyra kriterierna kvalitetskrav/servicegrad/ny teknik, prisnivå, referenser och miljöaspekter. Dessa kriterier är rangordnade i fallande ordning men det framgår inte vilket värde de enskilda kriterierna har. Referenserna används endast till att bekräfta att leverantörerna har arbetat med liknande uppdrag inte hur väl de har uppfört uppdragen.

Enligt LOU ska kraven helst vara mätbara för att en utvärdering ska kunna göras korrekt. Vid en analys av upphandlingsrapporten kan vi se att kunden har gjort en bedömning av de olika kriterierna. Det framgår dock inte på vilket sätt denna bedömning gått till väga. Detta försvårar för leverantörerna att dels kontrollera att bedömningen av deras anbud varit rättvisande och dels överklaga kundens beslut.

7.1.7. Summering av kundernas krav

Förfrågningsunderlagen från de sex upphandlingarna innehåller både tekniska och funktionella krav. Samtliga kunder har tekniska kvalitetskrav i form av kvalitetssystem eller kvalitetskontroll, näringsriktighet och miljökrav. Hälften har krav på egenkontroll, distributionssystem och matsedelsplanering. De flesta har frågat efter funktionell kvalitet i olika grader i form av kvalitetssystem, erfarenhet, kompetens, arbetsmiljö, uppföljning och servicekänsla. Dessa krav är också bland de vanligaste en kund kräver från leverantörerna enligt Hellgren.

En upphandling som sticker ut från mängden är Älvkarleby kommun. De frågar varken efter ledningens engagemang, kvalitetssystem, arbetsmiljö eller service. Lidingö stad och Lund/Landskrona frågar inte heller efter något kvalitetssystem, men de har istället med krav som motsvarar kriterierna för kvalitetssystemet ISO 9000. För att bli helt säkra på innehållet hade det varit bra om kunderna frågade efter ett specifikt kvalitetssystem som ISO 9000. Det hade dessutom underlättat jämförelsen av de olika leverantörerna.

7.2. Kundernas värdering av kvalitet

För att se hur kunderna värderar teknisk och funktionell kvalitet har vi utgått från bilaga 4 och det tidigare avsnittet. Även om kunderna i stort sett har lika många summerade tekniska kvalitetskrav som funktionella är flera kunder mer detaljerade i de tekniska kvalitetskraven. Samtidigt saknar en del av kunderna krav på arbetsmiljö och serviceförmåga medan andra inte i detalj uttrycker sina krav på serviceförmåga och kvalitetssystem. Vi menar att om kunderna skulle specificera den tekniska kvaliteten lika knapphändig som den funktionella så skulle de nöja sig med att begära att leverantörerna skulle följa Livsmedelsverkets rekommendationer om näringsinnehåll och måltidsordning för respektive grupp istället för att i detalj begära om potatisen ska vara tvättad eller ej.

Vi anser att fem av de sex undersökta upphandlingarna värderar teknisk kvalitet högre än funktionell kvalitet. Tre av strategierna: företagskultur, förbättringar och kvalitetssystem från modellen för strategisk plan för total tjänstekvalitet, berörs på olika sätt av kunderna. Ledningens engagemang och kundfokus är viktiga faktorer för hur hela företaget styrs mot de kvalitetsmål som satts upp. Det som är gemensamt för de fem kunderna är att de inte frågar efter ledningens engagemang. En av dessa fem är Lund och Landskrona och de ligger väldigt nära att ha en helhetssyn på tjänstekvalitet. Att vi ändå anser att de värderar teknisk kvalitet högre, är för att de inte nämner någonting som kan passa in på ledningens engagemang i förfrågningsunderlaget. Dessutom utvecklar kunden inte sina krav på kvalitet och service utan har generella krav. Leverantören behöver inte heller ha haft en erfarenhet av tidigare uppdrag. Det behöver inte vara en nackdel, det öppnar upp konkurrensen och en oerfaren leverantör

kan vara lika duktig som de mer erfarna leverantörerna. Kunden använder sig dock inte av sina referenser på ett effektivt sätt för att kontrollera om leverantören verkligen kan leva upp till ställda krav och i detta fall hade då erfarenheten varit en slags garanti på att de kan fullgöra uppdraget på ett bra sätt. Detta är de inte ensamma om, det är flera av kunderna som inte använder sig av referenserna fullt ut. Vi menar att de använder referenserna till att kontrollera att leverantörerna har erfarenhet av tidigare uppdrag, men det framgår inte om de kontrollerar hur väl leverantörerna utfört uppdragen. Denna diskussion kommer vi att vidareutveckla i avsnitt 7.4.

Den kund som vi anser värderar teknisk och funktionell kvalitet lika högt är Skaraborgs regemente. De har kvalitetskrav som täcker alla delar i modellen strategisk plan för total tjänstekvalitet. Även om kunden ändå är något otydlig i sina krav på ledningen är de inne på rätt spår. Vi anser att P4 inte utvecklat denna strategi, men kunden berör den när de frågar efter leverantörens förmåga att motivera sina gäster genom en bra restaurangverksamhet. Leverantörens medarbetare kan inte motivera och stimulera sina gäster om de inte har ledningens stöd.

7.2.1. Skall-krav och bör-krav

Vilken sorts krav kunden ställer på leverantörerna säger mycket om hur högt kunden värderar de olika kraven. Leverantörerna måste uppfylla skall-kraven men inte bör-kraven. Det tolkar vi som att kunden inte värderar bör-kraven lika högt som skall-kraven. En annan aspekt gällande dessa krav är när bör-kraven är poängsatta så finns det en stor risk för att leverantörerna förlorar hela avtalet om de inte uppfyller dessa krav. Det betyder att leverantörerna tvingas behandla poängsatta bör-krav som skall-krav. Utifrån detta kan man se att bör-krav ändå kan ha ett högt värde för kunden. Ett tydligt exempel på detta är upphandlingen för Skaraborgs regemente där leverantören kunde påvisa att denna faktiskt uppfyllt bör-kraven och med de extra poängen vanns avtalet.

Lidingö stad har endast bör-krav på kvaliteten och detta uppvägs i viss mån av att samtliga är poängsatta. Det finns dock en risk att ingen av leverantörerna uppfyller ett bör-krav. Då går kunden miste om en kvalitetsfaktor som kan påverka totalkostnaden för avtalsperioden.

7.3. Subjektivitet

Som vi tidigare nämnt är kvalitet subjektivt då det är kunden som bestämmer vad som är bra kvalitet. När vi nu har kommit fram till att fem kunder värderar teknisk kvalitet högre än funktionell kvalitet, betyder det då att de missar helheten? Om en kund, som exempelvis Tierps kommun och Älvkarleby kommun, inte har några direkta krav på servicekvaliteten riskerar de att få en negativ upplevelse som i sin tur leder till högre kostnader för klagomålshantering. En anledning till att kunderna inte frågar efter funktionell kvalitet kan för det första vara att de inte vet vad tjänstekvalitet innebär. Ett

annat alternativ är att kunderna vet vad tjänstekvalitet innebär men vet inte hur de ska uttrycka det. Slutligen kan de ha svårigheter med att mäta kvaliteten. Även om kvalitet är subjektivt så borde kunderna använda sig av vissa riktlinjer för att täcka alla delar av tjänstekvaliteten. Genom att skaffa sig en helhetssyn får de med alla relationskostnader och kan bättre välja det anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt. Detta synsätt gynnar även kunderna, som genom en bättre tjänstekvalitet blir nöjdare och gladare.

7.4. Referenser

Det enda konkreta servicekravet ser ut att vara att kontakterna mellan leverantör och kund sköts på ett bra sätt. Uppträdandet mot gästen nämns inte speciellt i upphandlingsförfarandet. För att upphandlingen ska få ett bra resultat måste kunderna göra en noggrann leverantörsbedömning. Det är i denna bedömning bra att tänka på de fallgror som man kan hamna i. Det gäller att tänka på hela tjänstekvaliteten, inte enbart den tekniska eller funktionella delen. Faktorerna som är speciellt viktiga att beakta i leverantörsbedömningen, som vi talade om i avsnitt 5.2, är att ta hänsyn till både företagets kvalitetspolicy och deras kvalitetssystem. Kunden måste ta reda på om de tillämpas fullt ut i hela företaget och inte enbart är en skrivbordsprodukt. I de undersökta förfrågningsunderlagen finns inga direkta krav på kvalitetspolicy, utan som vi tidigare nämnt har de flesta krav på kvalitetssystem eller kvalitetskontroll. Tillämpningen av kvalitetssystemet kan kunden kontrollera framför allt via referenser från tidigare kunder.

Referenskrav finns med i samtliga förfrågningsunderlag vi undersökt. Referenserna används till att kontrollera att leverantörerna har erfarenhet av tidigare uppdrag, men det framgår inte tydligt om de kontrollerar hur väl leverantörerna utfört uppdragen. Ett undantag är Maria-Gamla stan. Referenserna har en avgörande roll när kunden gör sin leverantörsbedömning. Referenserna får bedöma leverantörerna i en skala mellan ett och tre. De betygsätter leverantörens kostkvalitet, matsedlarnas variation och innehåll, kvalitetskontroll samt servicekänslan. Älvkarleby kommun har inte några nämnvärda servicekrav men de har ett bra system för uppföljning av sina skall-krav. De kontrollerar referenserna, provsmakar maten och träffar leverantörernas kontaktpersoner. Detta anser vi vara ett bra sätt att kontrollera att kvaliteten inte bara är en skrivbordsprodukt, utan att kvalitetstänkandet verkligen är implementerat i företaget.

I detta kapitel har vi analyserat kundernas kvalitetskrav i förhållande till teorin. Vi har kunnat konstatera vissa gemensamma nämnare och skillnader. Ett resultat av denna analys är att kunderna värderar teknisk kvalitet högre än funktionell kvalitet.

Vi har diskuterat referensernas betydelse för en leverantörsbedömning. De är ett ypperligt hjälpmedel för att kontrollera att tjänstekvaliteten är implementerad i hela företaget och inte bara en skrivbordsprodukt. För att få ett helhetsperspektiv på tjänstekvaliteten är det bra om kunderna har vissa riktlinjer att gå efter. Kundernas bakgrundskunskap är avgörande för hur bra kvalitetskraven är i förfrågningsunderlagen. I nästa kapitel kommer vi att diskutera våra slutsatser utifrån ett helhetsperspektiv av tjänstekvaliteten.

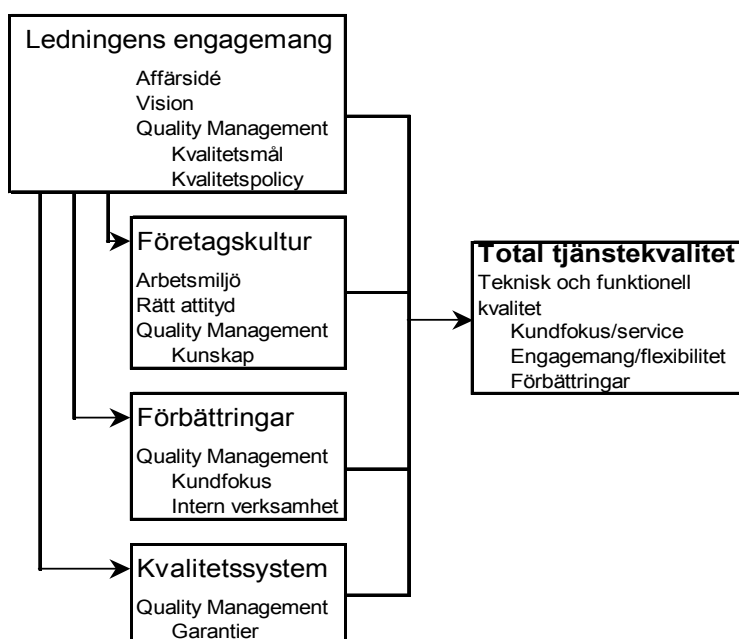
8. SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel lägger vi fram våra slutsatser. Vi knyter an resultatet till vårt syfte och presenterar våra kunskapsbidrag. Slutligen ger vi förslag till framtida forskning inom ämnet.

8.1. Helhetsperspektiv

Vi har funnit att helhetsperspektivet är en avgörande faktor för att få ett bra resultat av upphandlingen. Kunderna har idag en bra kunskap gällande den tekniska kvaliteten vilket bland annat kan bero på att den är lättare att mäta. Det helhetsperspektiv som vi bidrar med hjälper kunderna att även se den funktionella kvaliteten och dess påverkan på det totala tjänsteerbjudandet.

Utifrån modellen för strategisk plan för total tjänstekvalitet finns det fyra faktorer att ta hänsyn till: ledningens engagemang, företagskultur, förbättringar och kvalitetssystem. Vi anser att denna modell är en bra utgångspunkt för att ta fram en bra total tjänstekvalitet. Modellen visar ett helhetsperspektiv av tjänstekvaliteten som både kunder och leverantörer kan ha stor nytta av.



Figur 4 - strategisk plan för tjänstekvalitet

Ledningens engagemang påverkar de tre andra strategierna. En positiv företagskultur stimulerar och motiverar medarbetarna till att ge bättre service. Förbättringar är viktiga för att bibehålla kundfokus och underlätta det dagliga arbetet för medarbetarna.

Kvalitetssystem är ett verktyg som används för att garantera att kvaliteten håller den standard som leverantören utlovat. Genom att använda etablerade kvalitetssystem som ISO 9000 så blir det lättare för kunderna att jämföra anbuden vid upphandlingar samt att minska kontrollbehovet av leverantörerna.

8.2. Kunskap

Utifrån helhetsperspektivet är det några faktorer som har en betydande roll. Vårt andra bidrag i denna uppsats är att visa att bakgrundskunskapen är en viktig faktor då upphandlarna måste veta vad kvalitet är. Enligt Grönroos är teknisk kvalitet *vad* kunder får medan funktionell kvalitet är *hur* kunder erhåller tjänsterna. Denna kunskap är nödvändig för att kunderna ska kunna vara tydliga i sina krav gentemot leverantören.

Vi har funnit att många företag inte är tillräckligt specificerade i sina skall-krav för att uppnå en bra total tjänstekvalitet. Det som vi tycker saknas är tydliga krav på servicekvaliteten i ”sanningens ögonblick”. Med detta menar vi själva interaktionen mellan gäst och leverantörens medarbetare. Kunden ställer direkta krav på medarbetarnas kompetens och utbildning medan kraven på själva gästfokuseringen endast finns indirekt genom kraven på kvalitetssystem. Genom att tydliggöra och ställa lika specifika och detaljerade krav på den funktionella kvaliteten som på den tekniska, kommer företagen till rätta med problem som kan uppstå på grund av bristande funktionella kvalitetskrav. Vi har funnit att företagen är förvånansvärt otydliga i sina förfrågningsunderlag gällande de funktionella skall- och bör-kraven.

Vi anser att kunderna måste vara tydliga i sina förfrågningsunderlag och ställa relevanta krav utifrån ett helhetsperspektiv. De måste lära sig hur man uttrycker den funktionella kvaliteten och hur man enklast värdesätter den. När de kan detta får de rätt tjänst till rätt pris. Det leder till att inte bara kunderna blir nöjda utan även de som tjänsten från början är ägnad till, nämligen gästerna.

En annan faktor som är betydande för helhetsperspektivet är att ha ett bra kvalitetstänkande. Det är nödvändigt för att kunna ställa relevanta kvalitetskrav i förfrågningsunderlagen. En sista faktor att ha i åtanke är subjektiviteten. Det är individuellt för varje företag att definiera vad kvalitet är. Det beror bland annat på typ av verksamhet, vilken typ av individ som sköter upphandlingen och likaså är det upp till varje företag att ta ställning till om de värderar lägsta pris eller det erbjudande som är ekonomiskt mest fördelaktigt. Vi anser att det är klart olämpligt att använda sig av lägsta pris då det ofta inverkar på kvaliteten. Även om de väljer detta alternativ är det inte omöjligt att ha ett helhetsperspektiv och även ta den funktionella kvaliteten i beaktande. Den sista faktorn är att se till att kvalitetstänkandet är implementerat i företagen för att kunderna ska kunna tillgodose sig erbjuden kvalitet och för att leverantörerna ska kunna erbjuda begärd kvalitet.

Det är i samband med den sista faktorn som vi lägger fram vårt tredje bidrag för denna uppsats. Den funktionella kvaliteten är mer otydlig än den tekniska och kunderna har idag svårt för att hantera denna del av tjänstekvaliteten. Vi menar att när kunderna skaffat en helhetssyn så måste de även veta hur de ska värdera den funktionella kvaliteten. Ett verktyg som alla kunder redan har till sin hjälp är referenserna.

8.3. Referenshantering

Maria-Gamla stan visar exempel på hur man kan använda sina referenser till att kontrollera värdet på den funktionella kvaliteten. De låter referenserna poängsätta ett antal kriterier. Älvkarleby kommun använder sig också av referenser för att säkerställa sina skall-krav kombinerat tillsammans med provsmakning och träffar med leverantörens kontaktpersoner. Maria-Gamla stan visar en god förståelse för både den funktionella och den tekniska kvaliteten och säkerställer därmed en bra helhetssyn. Älvkarleby visar också bra hantering av referenserna, även om de har brister i sin helhetssyn då de huvudsakligen säkerställer de tekniska kvalitetskraven.

Vi anser att referenshanteringen är ett viktigt instrument för att värdera den funktionella kvaliteten. Enligt Grönroos värderar man tjänstekvalitet för att ta reda på hur bra den är. Den är svår att mäta, men det är enkelt att kontrollera hur bra de utfört sina tidigare åtaganden med hjälp av referenserna. Helst ska företagen kontrollera den funktionella kvaliteten med hjälp av mätsystem, däremot kan det vara svårt att mäta oklara krav som att ”personalen ska ha ett trevligt sätt”, och där är referenserna till stor hjälp.

Kunderna har verktyget inom räckhåll, de måste dock uppmärksamma det och använda det på rätt sätt för att kunna värdesätta tjänstekvaliteten. Vi föreslår att kunderna utifrån ett helhetsperspektiv sätter upp sin kravspecifikation. De krav som de anser är svåra att mäta, som exempelvis leverantörernas serviceförmåga, sätter de upp på en lista och låter ett antal referenser bedöma dem efter en given poängskala. Här är bakgrundskunskapen viktig även för att kunna ställa tydligare frågor till referenserna, inte enbart för att ställa tydligare krav i förfrågningsunderlaget. När kunderna har fått referensernas bedömning kan de träffa leverantörernas kontaktpersoner för att diskutera listan vidare.

8.4. Avslutning

Vår avsikt med denna uppsats har varit att analysera hur tjänstekvalitet värdesätts i en upphandling inom servicesektorn. Vi har funnit att kunderna inte tydligt frågar efter den funktionella delen av tjänstekvalitet. Vi har därför poängterat att en helhetssyn på tjänstekvaliteten är nödvändig, bland annat för att se de verkliga kostnaderna över hela avtalsperioden. Det ingår i denna helhetssyn att ha kunskap om vad funktionell kvalitet är för att kunna vara tydliga i sina krav mot leverantörerna. Att vi framhäver den funktionella kvaliteten beror på att kunderna idag redan har en bra kunskap om den tekniska kvaliteten. Detta kan bero på att den tekniska är mer konkret och därmed

enklare att mäta än den funktionella kvaliteten. Vi har uppmärksammat att kunderna brister i användandet av sina befintliga värderingsverktyg, vi syftar därmed huvudsakligen på referenshanteringen. När kunderna har lärt sig vad funktionell kvalitet innebär får de lättare att värdera den och förvärvar en djupare insikt i tjänstekvalitet.

8.5. Förslag på vidare forskning

- ◆ Vi har presenterat modellen *strategisk plan för tjänstekvalitet* som en lösning för att få ett helhetsperspektiv på tjänstekvalitet. Ett forskningsområde som kan vara intressant är att se hur denna modell implementeras i praktiken.
- ◆ I denna uppsats har vi koncentrerat oss på teknisk och funktionell kvalitet utifrån Grönroos modell om total upplevd kvalitet. Detta kan vara intressant att vidareutveckla genom att undersöka om hur väl den förväntade och upplevda totalkvaliteten stämmer överens med leverantörernas tjänsteerbjudande inom upphandling.
- ◆ Den första februari 2006 ersätts LOU av en ny lag byggd på EG-direktivet 2004/18/EG.
 - Kommer lagen att underlätta kommunikationen mellan leverantör och upphandlande enhet?
 - Vad finns det för utvecklingstrend för upphandlingsförfarandet, med beaktande av hur lagarna för offentlig upphandling förändrats? Kommer tjänstedirektivet att påverka upphandlingarna? Hur kommer konkurrensen att se ut i framtiden? Är utvecklingen positiv eller negativ för den svenska marknaden?
- ◆ På den internationella marknaden är det vanligt med längre avtalstider än det är på den nationella. Det innebär att leverantörer i Sverige inte satsar på långsiktiga investeringar på samma sätt som de gör på den internationella marknaden.
 - Är avtalstiden i Sverige för kort för att leverantörerna ska satsa på kvalitet som kommer av långsiktiga investeringar - går kunderna i Sverige miste om kvalitet?

ORDLISTA

Anbudsgivare: En leverantör som lämnar ett anbud.

Ekonomistyrningsverket, ESV: är expertmyndigheten för den samlade ekonomistyrningen i staten. De arbetar för en effektiv statsförvaltning genom att utveckla och förvalta de regelverk som gör att den ekonomiska styrningen i staten sker på ett ändamålsenligt sätt.

Förfrågningsunderlag: Underlag för anbud, som en upphandlande enhet tillhandahåller en leverantör. Förfrågningsunderlaget innehåller en kravspecifikation som är upphandlarens krav på det som skall upphandlas. Underlaget innehåller även beställarens kommersiella villkor för affären samt de administrativa bestämmelser som gäller för att t ex lämna anbud.

Försvarsmaktens Logistik, FMLOG: tillhandahåller underhåll och stöd till förband, staber och skolor inom Försvarsmakten. Ett exempel på stöd är upphandling.

Kund: mottagaren av leverantörens tjänst. Det kan vara den upphandlande enheten eller personalen som arbetar på de olika enheterna.

Kvalifikationskrav: De vanligaste kraven som kunderna har är leverantörerna ska kunna styrka: 1) att de har en förmåga att uppfylla angivet uppdrag i enlighet med LOU kap 1 §§17-18. 2) att de är registrerade i aktiebolags-, handels- eller föreningsregistret. 3) att de är registrerade för redovisning och inbetalning av mervärdesskatt, arbetsgivaravgifter, mm. 4) att de är fria från skulder för svenska skatter och sociala avgifter.

Leverantör: Det företag, ofta representerad av en upphandlare, som tillhandahåller varor, utför arbeten eller tillhandahåller tjänster. I denna uppsats räknas även det företag som lämnat anbud som leverantör. Konkreta exempel på leverantör i denna uppsats är Eurest AB och Sodexo AB.

LOU: lagen om offentlig upphandling (SFS 1992:1528). Grundprincipen i lagen är att upphandlingen skall göras affärsmässigt, i konkurrens och på ett icke-diskriminerande sätt. Lagen styr hur en upphandling skall göras med hänsyn till formerna för anbudskonkurrens, tidsperioder och annonsering, val av anbudsgivare med mera.

Miljökrav: EG-direktiven om offentlig upphandling innehåller inga uttryckliga bestämmelser om möjligheter att ställa miljökrav. Däremot innehåller direktiven regler om kvalitativt urval av leverantörer och om prövning av anbud skall ske. Inom ramen

för dessa bestämmelser finns det inom ramen för LOU utrymme att ställa och ta hänsyn till miljökrav. Direktiven är i sin tur baserade på Romfördraget.

Outsourcing: att till leverantörer överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget.

Servicekvalitet: *hur* tjänsten levereras. I denna uppsats är servicekvalitet synonymt med funktionell kvalitet.

Tidsfrister: Minimitider för anbud och anbudsansökningar. Vid öppen upphandling är minsta tid för anbuds lämnande 52 dagar för selektiv och förhandlad upphandling, 37 dagar för att ansöka om att få delta i upphandlingen samt ytterligare 40 dagar att lämna anbud. Inom försörjningssektorerna gäller andra tidsfrister. Tidsfristerna börjar löpa från den dag då annonsen skickas till EGT.

Tjänstekvalitet: Består av teknisk kvalitet och funktionell kvalitet. Funktionell kvalitet kallas även servicekvalitet.

Tröskelvärde: berör olika belopp beroende på om upphandlingen rör byggtrepenad, tjänst eller varor. Värde beräknas av Kommissionen och publiceras i EGT. Enligt LOU skall kraven på en upphandling ske affärsmässigt, i konkurrens och objektivt för upphandlingar under som över tröskelvärdet. Upphandlingar över tröskelvärdet skall annonseras i EGT-tidningen i enlighet med EES-avtalet. Hur upphandlingar under tröskelvärdet sker får varje medlemsland bestämma.

Upphandling: köp, leasing, hyra eller hyrköp av varor, byggtrepenader eller tjänster. Enligt LOU skall kraven på en upphandling ske affärsmässigt, i konkurrens och objektivt för upphandlingar under som över tröskelvärdet.

Upphandlande enhet: statliga, kommunala och andra myndigheter och beslutande församlingar i kommuner och landsting. I denna uppsats refereras den upphandlande enheten även som kund.

Upphandlingsförfarande: Det finns sex olika upphandlingsförfaranden. Tre av dem gäller över tröskelvärdena: öppen, selektiv och förhandlad upphandling. Tre former finns under tröskelvärdena; förenklad upphandling, urvalsupphandling och direktupphandling.

- ◆ *Direktupphandling:* Direktköp utan krav på anbud. Direktupphandling får endast användas i undantagsfall och under vissa omständigheter.

- ◆ *Förenklad upphandling*: Upphandling under tröskelvärdena där alla leverantörer har rätt att delta. Den upphandlande enheten får förhandla med en eller flera anbudsgivare.
- ◆ *Förhandlad upphandling*: Upphandling över tröskelvärdet där en upphandlande enhet inbjuder vissa leverantörer att lämna anbud och tar upp förhandling med en eller flera av dem.
- ◆ *Selektiv upphandling*: Upphandlingsform över tröskelvärdet där en upphandlande enhet inbjuder vissa leverantörer att lämna anbud.
- ◆ *Urvalsupphandling*: Upphandling under tröskelvärdena där leverantörer har rätt att ansöka om att få lämna anbud. Den upphandlande enheten bjuder sedan in vissa leverantörer att lämna anbud.
- ◆ *Öppen upphandling*: Upphandling över tröskelvärdet där alla leverantörer får lämna anbud.

Värdering: När man sätter ett positivt eller negativt värde på kvalitet. Denna värdering är oftast subjektiv.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Bryman A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Edvardsson B. et al. (1998). *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.
- Edvardsson B. (1996). *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Grönroos C. (1994). *Service Management i den offentliga sektorn*. Liber Hermods, Malmö
- Grönroos C. (1996). *Lönar sig service och får man betalt för den?: en teori om relationskostnader*. Helsingfors.
- Grönroos C. (2002). *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*. Liber, Malmö.
- Gummesson E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage, London.
- Gustavsson B.O, Kullvén H, Larsson P. (1997) *Tjänstekvalitet: för kund, anställd och ledning*. Liber Ekonomi, Malmö
- Hellgren L. (2001). *Offentlig upphandling – en affärsmöjlighet*. Norstedts, Stockholm.
- Holme och Solvang (1997). *Forskningsmetodik. - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen D.I. (2002) *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund
- Lund C, Thomsen C, Broby S. (1990). *Quality Management i tjänsteföretag: en introduktion*. Studentlitteratur, Lund.
- Norberg, Israelsson, och Israelsson (1999). *Offentlig upphandling: en outnyttjad miljardmarknad: handbok för leverantörer*. Tryckeri AB, Jönköping.
- Rombach B. (1990). *Kvalitet i offentlig sektor: att mäta och förbättra kvaliteten i landstingets verksamhet*. Norstedt, Stockholm.

Sandholm L. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet: Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*. Studentlitteratur, Lund.

Wettermark H. (2000). *Anbud och upphandling: Att sälja och köpa i offentlig sektor*. Bokförlaget Kommunlitteratur, Höganäs.

Artiklar

Framgångsrikt koncept att samarbeta. (2005, 6 maj). *AnbudsJournalen*, s 4.

Elektroniska källor

Allego (2005-04-07) *Begreppskatalog*. [www dokument] URL
<http://www.anbudsjournalen.se/begrepp.htm>

Lidingö stad. (2005-04-25). *Lidingö Extern Nyheter*. [www dokument] URL
<http://www.lidingo.se/net/Lidingo+Stad+Ex/Startsida/P%e5+g%e5ng/Arkiv/1065509615125>

Notisum. (2005-04-23). *Lag om offentlig upphandling*. [www dokument] URL
<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19921528.HTM>

Regeringskansliet. (2005-04-19). *Nya upphandlingsregler*. [www dokument] URL
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/04/04/72/8a17577d.pdf>

OPIC. (2005-04-19). *Anbudskurser, Förhandlingskurser*. [www dokument] URL
<http://www.opic.com>

SIS. (2005-05-11). *Principer för kvalitetsledning*. [www dokument] URL
<http://www.sis.se/upload/631714949404218750.doc>

SIS. (2005-05-11). *Att införa ledningssystem för kvalitet*. [www dokument] URL
<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabname=@iso9000&menuItemID=5868>

SIQ. (2005-05-11). *Om SIQ*. [www dokument] URL <http://www.siq.se>

Personlig kommunikation

Personlig kommunikation med Marcus Skogfeldt. (2005-03-23). Regionschef Syd. Medirest Måltidsservice, Sverige.

Personlig kommunikation med en upphandlare. (2005-04-18).

Offentliga dokument

Lidingö stad

Lidingö stad. (2004-06-29) *Förfrågningsunderlag*. Kostentreprenad D.nr. 2004.10115-052.

Lidingö stad. (2005-02-16) *Upphandling av kostentreprenad*. D.nr. 2004.10115-052.

Lidingö stad. *Upphandling av kostentreprenad, Bilaga 1*. D.nr. 2004.10115-052.

Maria-Gamla stan

Maria-Gamla stan. (2004-10-22) *Förfrågningsunderlag*. D.nr 105-558/2004.

Maria-Gamla stan. (2005-01-11) *Tilldelningsbeslut*. D.nr 105-558/2004.

Lund och Landskrona

MA-Skåne. (2003-02-21) *Förfrågningsunderlag*. Diariernr MA/030019.

MA-Skåne. (2003-06-13) *Upphandlingsrapport*.. Diariernr MA/030019.

P4 - Skaraborgs regemente

Ekonomistyrningsverket. (2004-09-30) *Genomlysning förplägnad*. ESV dnr 12-139/2004.

Försvarsmaktens logistik. (2004-10-22) *Anbudsförfrågan*. Målnr: FM-464-U271704

Försvarsmaktens logistik. (2004-10-22) *Anbudsförfrågan, bilaga 1, 2*. Målnr: FM-464-U271704.

Försvarsmaktens logistik. (2005-01-24) *Upphandlingsrapport*. Målnr: FM-464-U271704.

Försvarsmaktens logistik. (2005-03-15) *Upphandlingsrapport*. Målnr: FM-464-U271704.

Tierps kommun

Tierps kommun. (2004-11-16) *Anbudsförfrågan*. ref. nr 27/2004

Tierps kommun. (2004-11-16) *Kravspecifikation A, B, C*. ref. nr 27/2004

Tierps kommun. (2005-03-14) *Utvärderingsrapport*. ref. nr 27/2004

Älvkarleby kommun

Älvkarleby kommun. (2004-10-11) *Anbudsförfrågan - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

Älvkarleby kommun. (2004-10-11) *Förfrågningsunderlag - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

Älvkarleby kommun. (2005-03-09) *Tilldelningsbeslut - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

Älvkarleby kommun. *Utvärdering - kost*. Ärendenr 2004-UH03.

BILAGOR

Bilaga 1 – Urval av upphandlingar

Kund	Leverantör	Segment	Avtalstid	Volym
P4 - Skaraborgs regemente	Sodexo AB	Försvar	2005-04-11/2008-03-31 Kunden kan förlänga avtalet i högst 2 år	1000
Tierps kommun	Sodexo AB	Äldre/Skola	2006-01-01/2008-12-31 Förlängning 1 år	3900
Lidingö stad (Stockholm)	Sodexo AB	Äldre/Skola	2005-08-15/2009-08-14 Förlängning 1 år	1400
Maria-Gamla Stan (Stockholm)	Eurest AB	Äldreomsorg	2005-04-01/2008-03-31 Förlängning 2 år	1200
Älvkarleby kommun	Eurest AB	Skola	2005-06-09/2007-06-08 Förlängning 2 år (1+1)	900
Lund och Landskrona	Eurest AB	Sjukvård	2003-2006 Förlängning 1 år	1500

Samtliga kunder har använt sig av förenklad upphandling som är den vanligaste formen för offentliga upphandlingar. Leverantörerna har option att förlänga avtalen för alla avtal utom med P4 - Skaraborgs regemente. I det senare fallet är det endast kunden som har rätt att förlänga avtalet.

Bilaga 2 – Sammanställning av upphandlingarna

Kund	Syfte m upphandling	Upphandling i steg	Kvalitetskrav	Kriterier	Grund t antagande
P4 - Skaraborgs regemente	1 Stödja sin vision om kärnverksamhet 2 Kostnads-effektivitet	1 Leverantörs-kvalificering 2 Utvärd. skall-krav 3 Utvärdering av krit.	<u>Skall-krav:</u> 1 Erfarenhet 2 Näringskunskap 3 Anpassning t ind. 4 Maten ska vara god och av hög Q 5 Qsystem 6 Arbetsmiljöplan	1 Erfarenhet 40% 2 Pris 60 %	Ekonomiskt mest fördelaktig
Tierps kommun	Rätt kvalitet till lägsta totalkostnad	1 Kvalificering 2 Ska-krav 3 Utvärdering av krit.	<u>Skall-krav:</u> 1 Näringskunskap 2 Kvalitet på mat 3 Tilltalande mat 4 Bistå m info/utb 5 Uppföljning	1 Pris 50 % 2 Kvalitet 40 % 3 Organisation 10 %	Ekonomiskt mest fördelaktig
Lidingö stad (Stockholm)	Konkurrens-utsättning	1 Kvalificering 2 Utvärdering av krit.	<u>Bör-krav:</u> 1 Serviceinr. pers. 2 Näringskunskap 3 Aptitretande mat 4 Uppföljning 5 Arbetsmiljöplan 6 Plan f löp. Drift	<u>1 Villkor:</u> a <i>Lägsta pris</i> 7p b <i>Bästa accept</i> 3p <u>2 Kvalitet, mm:</u> a <i>Verks.idé</i> 2p b <i>KostQ</i> 6p c <i>Pers.policy</i> 0,5p d <i>Uppföljn, mm</i> 1,5p	40 % 60 % 0,5p 1,5p Ekonomiskt mest fördelaktig
Maria-Gamla stan (Stockholm)	Bra kosthållning till fördelaktigt pris	1 Kvalificering 2 Uppfyllda krav 3 Utvärdering av krit.	<u>Steg 1, skall-krav:</u> 1 Näringskunskap, kompetens, mm 2 Qkontr, god mat 3 Servicekänsla <u>Steg 2, skall-krav:</u> 1 Näringsriktig och tilltalande mat 2 Indiv. behov 3 Ekologisk mat	<u>1 Pris,</u> 50 % <u>2 Kvalitet:</u> a <i>Upplevd kostQ</i> 50 % b <i>Matsedel</i> 20 % c <i>Qkontroll</i> 20 % d <i>Servicekänsla</i> 10 %	Mest fördelaktiga lösningen för nämndens äldreomsorg
Älvkarleby kommun	Ej angivet	1 Kvalificering 2 Utvärdering av pris	<u>Skall-krav:</u> 1 Kompetens och erfarenhet 2 Näringskunskap 3 Service, mm 4 Uppföljning	Pris	Lägst pris
Lund och Landskrona	Ej angivet	1 Kvalificering 2 Utvärdering av krit.	<u>Skall-krav:</u> 1 Erfarenhet 2 Kundfokus 3 Miljökrav 4 Näringskunskap 5 Maten ska vara god och av hög Q 6 Information 7 Egenkontr/uppf 8 Teknik 9 Servicegrad	<u>Rangordning:</u> 1 Kvalitetskrav, servicegrad, ny teknik 2 Prisnivå 3 Referenser 4 Miljöaspekter	Ekonomiskt mest fördelaktig

Bilaga 3 – Checklista för leverantörsbedömning

Hämtad från Sandholm L. (2001), s 137.

Krav 1	Ledningens inställning Nedtecknad kvalitetspolicy? Kvantifierade kvalitetsmål? Mätning av målpuppfyllelse? Dokumenterat kvalitetsprogram? Genomgång och uppföljning av kvalitetsarbetet? Program för kvalitetsförbättringar?	Krav 7	Produktutveckling och konstruktion Ansvarsfördelning för ingående aktiviteter? Dokumentation av konstruktionsförutsättningar? Konstruktionsgenomgångar? Tillförlitlighetsanalys? Provning? Toleranssättning?
Krav 2	Organisation och ansvarsfördelning Lämplig organisation? Dokumenterad ansvarsfördelning?	Krav 8	Inköp Inköpspolicy? Rutin för val av leverantör? Leverantörsbedömning? Rutin för utfallsprov? Mottagningskontroll? Certifiering? Behandling av avvisat parti? Reklamationsrutin? Leverantörsvärdering?
Krav 3	Personal Dokumenterade krav på olika befattningar? Utbildningsprogram? Rekrytering? Personalomsättning? Löneformer?	Krav 9	Tillverkning Kännedom om tillverkningsprocessernas duglighet? Rutin för utfallsprov? Processtyrning? Tillverkningsinstruktioner? Maskinpark? Ordning på arbetsplatserna?
Krav 4	Specifikationer Fordringar på olika kvalitetsegenskaper? Klassificering av fordringar? Granskning av specifikationer? Registrering? Ändringsrutin?	Krav 10	Kvalitetskontroll Systematisk planering och beredning av kontrollverksamheten? Dokumentation av kontrollverksamheten? Behandling av avvikelser? Dokumentation av kontrollresultat? Uppföljning av kontrollverksamheten?
Krav 5	Kontroll- och provningsutrustning Registrering? Kontroll och kalibrering? Mätnoggrannhet? Hantering och förvaring?		
Krav 6	Information Rapportering av Kvalitetsbristkostnader? Rapportering av interna fel? Rapportering av externa fel? Rapportering av kontrollresultat? Rapportering av revisionsresultat? Analys av information?		

Bilaga 4 – Sammanställning av Teknisk och Funktionell kvalitet

Kund	Teknisk Q	Funktionell Q
P4 - Skaraborgs regemente	Menyföreslag/centrala menyer Näringsriktighet/god Q Kvalitet på maten Kvalitetssystem Livsmedelshygien/näringskunskap Arbetsmiljöplan Miljökrav Påfyllning/dessert Betalingssätt 87,5%	Erfarenhet Flexibel serveringstid Kvalitetssystem - kundtillfredsställelse - ledningens förmåga att motivera Arbetsmiljöplan - trivsel Uppföljning/statistik 12,5%
Tierps kommun	Kvalitetssystem Näringsinnehåll/måltidsordning Matsedelsplanering (organisation) Kvalitet på maten Distributionssystem 70%	Erfarenhet Kvalitetssystem (som garanti) Beställningsrutiner Uppföljning/klagomålshantering Information och utbildning 30%
Lidingö stad	Arbetsmiljöplan Näringsriktighet/god Q Plan för löpande drift Distributionssystem Egenkontroll Miljökrav 85,7% (bör-krav)	Erfarenhet/kompetens Utbildning Servicekrav och flexibilitet Arbetsmiljöplan Plan för löpande drift Uppföljning 14,3% (bör-krav)
Maria-Gamla stan	Näringsriktighet/god Q/ekologisk Kvalitetskontroll Miljökrav Matsedelsplanering Distributionssystem 80%	Erfarenhet Kompetens, förmåga Kvalitetskontroll Serviceförmåga Utveckling 20%
Älvkarleby kommun	Näringsriktighet Distributionssystem Miljökrav 75%	Erfarenhet Kompetens Uppföljning Beställningsrutiner 25%
Lund och Landskrona	Kvalitetssystem Miljökrav Näringsriktighet/god Q/ekologisk Måltidsordning Egenkontroll Ny teknik Distributionssystem (bör-krav) 72%	Erfarenhet Kvalitetsarbete (bl a kundfokus) - kvalitetssystem (bör-krav) Kompetens Information Uppföljning Hög servicegrad Arbetsmiljöplan 28%

Uppdelningen av kundernas skall-krav och bör-krav har skett efter Grönroos modell för total upplevd kvalitet, i teknisk kvalitet (vad) och funktionell kvalitet (hur). Procenttalen som står i rutorna indikerar hur stor plats dessa kvalitetskrav tar av det totala antalet krav i respektive förfrågningsunderlag.