



AKTUELL tjänsteforskning

Nr 44, nov 02–april 03



Per Skålén, ny doktor

Runt millennieskiftet finns en omfattande förändringsvilja inom svensk offentlig sektor. Allmänheten önskar en bibehållen offentlig service med hög kvalitet, samtidigt som finansieringen inte räcker till. Många organisationer låter sig inspireras av de idéer som går under beteckningen New Public Management (NPM). I Per Skåléns avhandling studeras mötet mellan NPM-idén "kvalitet" och den organisatoriska praktiken inom Landstinget i Värmland (LiV). Vad händer när kvalitetsidén möter en professionell organisatorisk praktik som den inom LiV? I avhandlingen diskuteras frågan främst utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv, men också utifrån ett kulturperspektiv. Den lokala institutionaliseringsprocessen av kvalitetsidén följs från slutet av 1998 fram till början av år 2001. En effekt av förändringsarbetet inom LiV blev att kvalitetsidén i viss utsträckning institutionaliserades i den formella strukturen, men den skapade inte några tydliga handlings- och tankemönster hos merparten av LiV:s anställda. Tvärtom blev ett resultat att många befintliga kulturella föreställningar om LiV reproducerades istället för att förändras. I sammanfattning visar avhandlingen att lokala institutionaliseringsprocesser med fördel kan studeras som meningsskapande. Den ger även fina exempel på svårigheter, hinder och problem med förändringsarbete och kvalitetsstyrning i offentliga organisationer.

Vad händer när kvalitetsidén möter praktiken? är en teoretiskt mycket genomarbetad avhandling där teoriresonemangen tillämpats på något mycket handfast och praktiskt. Syftet är uppfyllt; att beskriva och problematisera institutionaliseringsprocessen av kvalitetsidén inom LiV för att bidra till forskningen om tjänstekvalitet och till den nyinstitutionella organisationsteorin.

Per.Norling, professor och medlem i betyggskommittén



Lisa Nyberg, ny licentiat

Lisa Nyberg har valt att studera ett mycket intressant och aktuellt ämne – **Dynamik i tjänstrelationer utifrån energiföretag**. Detta är ett relativt outforskat område både vad gäller teori och empiri. Licentiatuppsatsen har en bra disposition och struktur. Lisa Nyberg tar ställning vad gäller teoretiska definitioner, och det framkommer tydligt i hennes arbete vilken definition hon har valt och varför. Det finns också ett självkritiskt och öppet förhållningssätt i hennes arbete. Uppsatsen är lättläst och det är lätt att följa den röda tråden i texten. Centrala teoretiska begrepp och samband återkommer och förklaras noggrant. Det finns ett omfattande empiriskt material i uppsatsen som analyseras med hjälp av analytiska kategorier. Författaren har själv en gedigen erfarenhet av att arbeta med klagomålshantering och kundvård. Därför har hon också kunnat bidra med egen personlig erfarenhet från branschen, vilket underlättat analys och modellutveckling.

Jag vill framhålla att Lisa Nyberg har gjort ett omfattande arbete både vad gäller problematisering, teorigenomgång, datainsamling, analys och modellutveckling. Licentiatuppsatsen utgör en stabil kunskapsplattform för hennes fortsatta forskning.

Anders Blomstermo, professor och opponent

Fortsättning på sidorna 3-5

*Ny avhandling s. 3-4
KK-profilen s. 8-9
QUIS-symposiet s.10-17*

Om CTF

Centrum för tjänsteforskning – CTF är Nordens främsta forskningscentrum med inriktning på management inom tjänstesektorn. Centret bildades 1986 och är en del av Karlstads universitet. I dag är ett 40-tal forskare och forskarstuderna verksamma inom CTF. Till verksamheten är professorer och docenter knutna som vetenskapliga ledare. Focus ligger på forsknings-, utbildnings- och kontaktverksamhet inom området ledning och organisering av tjänsteverksamheter. CTF ska bidra till kunskapsutvecklingen, tillhöra forskningsfronten, bedriva forskning inom flera discipliner, vara en brygga mellan forskning och näringsliv/offentlig verksamhet samt aktivt verka i en internationell miljö.

CTF fokuserar följande områden:

- Tjänstekvalitet och kvalitetsutveckling
- Tjänstutveckling och tjänstekonstruktion
- Arbetsmiljö- och kompetensutveckling
- Kollektivtrafik i ett tjänsteperspektiv
- Kundtillfredsställelse - mätning & implementering
- Värdeskapande intressentnätverk
- Immateriella tillgångar

Ett antal företag och organisationer är knutna till CTF som huvudmän för att på olika sätt stödja verksamheten. Dessa är för närvarande:

Adera Sweden AB, Apoteket AB, Effect Management AB, Försäkringskassan i Värmland, ICA Handlarna AB, Karlstads kommun, Karlstads universitet, Landstinget i Värmland, Lidbom Svenska AB, Länsförsäkringar Wasa AB, Service Development Centre AB, Statens Kvalitets- och Kompetensråd, Statistiska Centralbyrån, Validation AB, Vattenfall Utveckling AB.

Kontakta CTF om du.....

- har idéer om forsknings- och utredningsprojekt
- har behov av forskarstött utvecklingsarbete
- har behov av utbildningsinsatser
- vill ha kontakt med andra tjänsteforskare nationellt eller internationellt
- vill bli huvudman i CTF.

Bo.Edvardsson@kau.se, prof/vetensk ledare	054-700 15 57
Ingrid.Hansson@kau.se, intendent	054-700 10 31
Leif.Magnusson@servdevice.se, styrelseordf	08-17 79 80
Per.Pettersson@kau.se, teol dr/adm förest	054-700 15 52

Aktuell tjänsteforskning

Ansvarig utgivare: Bo.Edvardsson@kau.se	054-700 15 57
Redaktör: Britta.Gearhart@kau.se	054-700 15 55

Adress:
CTF
651 88 KARLSTAD

Tryck: Universitetstryckeriet

Att problematisera det förenklade och förenkla det problematiska

- om konsten att formulera och ta till sig ny kunskap

Trenden håller i sig. Fler av CTFs medarbetare skriver ledare. Senast var det Bo Enquist som ventilerade några funderingar kring vårt uppdrag och våra relationer till omvärden. Nu har turen kommit till mig, Per Echeverri, som arbetat vid CTF sedan 1996. Min bakgrund är marknadskommunikation och kommunikationsteori och denna bakgrund kommer i viss mån färga mitt bidrag. Jag vill spinna vidare på temat omvärldskontakter eller mer specifikt ”kontakten mellan forskare och branschpraktiker”.

Aktuell tjänsteforskning i papperskorgen

Ett antal år före mitt inträde i CTF-sfären prenumererade jag på Aktuell tjänsteforskning, den tidskrift du nu håller i din hand. Jag fann den till vissa delar intressant och innehållsrik. Jag arbetade då vid Ekonomihögskolan i Växjö och försökte få studenter att inse att när man marknadsför tjänster så räcker det inte med att bläddra i ”Kotler” (kort term som indikerar att man med viss distans, refererar till ett av marknadsföringens standardverk). Ur tidskriften avlägsnade jag således inlagan, vilken vid den tiden var tryckt på gult papper och som handlade om nya avhandlingar och rapporter. Dessa gula sidor försökte jag förstå mig på och använde så gott det gick i min undervisning.

Resten av tidskriften gick direkt i papperskorgen. ”Resten” bestod av diverse information, resereportage och annat som utgjorde en vardagsverklighet som inte jag var delaktig i och heller inte intresserad av. Men innandömet, de gula sidorna, bestod av något annat som, om jag lyckades knäcka koderna för vad dessa texter handlade om, skulle kunna ge mig en ’inblick’ i något nytt, en ’ah-upplevelse’ eller liknande. Jag skulle kunna få del av en för mig ny begreppsvärld. Det delvis okända lockade. Jag kände att det var något intressant med att försöka förstå denna nya kunskap. Det var inte lätt, men det var lustfyllt (åtminstone lite). Att ta till sig ny kunskap är inte så lätt. Att formulera ny kunskap på ett enkelt sätt är heller inte så lätt.

Problematisera kontexten

Alla reagerar inte på samma sätt som jag, men många jag stött på genom åren berättar om liknande upplevelser inför nya kunskaper. Dagen innan jag skrev denna text ringde en man som lyssnat till ett av mina föredrag. Han arbetar på ett stort företag inom kollektivtrafiken och funderar på varumärkens betydelse för företagets konkurrenskraft och undrade om jag hade några goda råd. Vad svarar man på sådana förfrågningar? Svaren är i hög grad beroende av kontextuella förhållanden som hur rollfördelning, marknadsförutsättningar och historia ser ut. Då räcker inte mina lärobokskunskaper om kognitiv kategorisering, attitydbildning och kommunikativa strategier särskilt långt. Som sagt: Att ta till sig ny kunskap är inte så lätt. Att formulera ny kunskap på ett enkelt sätt är heller inte så lätt.

Problematisera kunskapsöverföringen

En annan person ringde för några veckor sedan och sa: "Du Per, j-a intressant studie du gjort. Skitbra va, men f-n vad du skriver omständigt". Det är klart att jag funderade på detta, jag som lagt ned så mycket tid på att få ihop en bra text. Jag säger det igen: Att ta till sig ny kunskap är inte så lätt. Att formulera ny kunskap på ett enkelt sätt är heller inte så lätt.

Vi lever i ett samhälle där den ena ytterligheten i kunskapsproduktionen är fri akademisk forskning vid universitet och högskola och den andra kan vara tillämpad ofta styrt utvecklingsarbete i olika verksamhetskontexter. Dessa världar går inte alltid att förena. Det är inte bara allmänt svårt utan kan ibland vara omöjligt. Vi alla som i samhällets olika hörn är involverade i kunskapsproduktion behöver vara medvetna om våra respektive verksamheters premisser och inte ställa omöjliga krav på vare sig oss själva eller varandra.

Även om det forskningspolitiskt och verksamhetspolitiskt kan vara en god retorik att peka på välsignelsen med en nära kontakt mellan forskare och praktiker så är det inte alltid möjligt. I vissa fall är det därför naivt att försöka. Ibland finns användbara synonymer som förenklar meningsskapandet (eller överföring av kunskap om man hellre vill uttrycka sig så). I sådana fall finns det skäl för oss forskare att försöka bli bättre och söka enklare språkdräkter. Men ibland är det olika begreppsvärldarna inte "översättbara". Det går inte alltid att omforma teori och begrepp till vardagsbegrepp utan att tappa i förståelse och precision. Framför allt är det svårt att göra det kort och koncist. Det är själva vardagsbegreppens dilemma detta att enkelt omfatta verkligheten. Det får bli en utopi, en dröm.

En väg ut ur det "problematisera"

Är detta resonemang ett argument för att forskare inte ska behöva anstränga sig? Nej, riktigt så vill jag inte se det. Jag tror att vi som sysslar med kunskapsproduktion (oavsett om det sker inom akademi eller verksamhetspraktik) ändå måste anstränga oss om vi ska kunna legitimeras och i väsentliga stycken vara samhälls- eller verksamhetsrelevanta. Forskare kan finna glädje i att försöka anstränga sig att förmedla sin kunskap, och praktiker kan finna glädje i att anstränga sig för att förstå ny kunskap. Detta är på något sätt kunskapsförmedlingens kärna. Deltagande individer skapar (ibland reproducerar, utmanar, omskapar, nyskapar) meningsfullheter i olika former av samhandling. Detta är kommunikation. Problematiken är på intet sätt unik. Den finns i samhällets alla hörn. Att kommunicera det delvis okända är inte alltid lätt, men det går och är ibland också en lustfylld syssla.

Problematisera förväntningarna på forskningens nytta

När vi kommunicerar ny kunskap kan vi också behöva problematisera syftet med forskning rent allmänt. Är våra antaganden om forskningens syfte relevanta? Det finns ofta antaganden i diskussionen som vi utgår ifrån men som alla kanske inte delar. Då får vi lätt en skenbar kommunikation. Är syftet med forskning att stärka svenskt näringslivs konkurrenskraft, det svenska "innovationssystemet", regional utveckling, konsumenters ställning etc. eller är det något annat? **Varför** producera ny kunskap över huvudtaget? **Varför** behövs ny teori och är den nya alltid bättre? **Varför** behövs ny verksamhetspraktik och är den nya alltid bättre? **Vad är "bättre"?** Vi har hela skalan av teoretiska och begreppsliga föreställningar från generell nivå till konkret vardagsbegreppslig nivå att röra oss inom. Kunskapsproduktion, teori- och begreppsutveckling, är mycket kontextberoende. Detta gör att arenan i allt väsentligt är gemensam för oss.

Per.Echeverri@kau.se

054-700 1505

Fortsättning från sidan 1

Vad händer när kvalitetsidén möter praktiken?

Per Skålén

Det råder en stor brist på studier som belyser vad som händer när modeller som utvecklats inom tjänsteforskningen används i praktiken. Vi vet väldigt lite om vad effekterna blir – förändras exempelvis medarbetarnas sätt att tänka och agera eller uteblir sådana förändringar? För att i någon mån råda bot på denna okunskap så fokuserar jag i min doktorsavhandling frågan: Vad händer när kvalitetsidén möter praktiken? Resultatet blev avhandlingen; "Kvalitetsidén möter praktiken – institutionalisering, meningsskapande och organisationskultur", som är en fallstudie av ett kvalitetsutvecklingsprojekt – LiV 2002 – inom Landstinget i Värmland (LiV).

New Public Management

Utifrån tidigare forskning går det att konstatera att det runt millennieskiftet råder en omfattande förändringsvilja inom den svenska offentliga sektorn, vilket inte minst är tydligt inom hälso- och sjukvården. Många organisationer låter sig inspireras av de idéer som går under samlingsbeteckningen New Public Management (NPM) i sina förändringsarbeten. I avhandlingen studeras mötet mellan NPM-idén kvalitet och den organisatoriska praktiken inom LiV. Tidigare forskning om mötet mellan förändringsidéer och praktik inom offentlig sektor har mestadels visat att praktiken inte förändras på avsett sätt utan att förändringar uteblivit eller att oavsedda förändringar uppkommit.

Fortsättning på nästa sida

Fortsättning från föregående sida

Kvalitetsprojekt och dess effekter har emellertid inte studerats i någon större utsträckning varför forskningsfrågan i avhandlingen lyder: Vad händer när kvalitetsidén möter en professionell organisatorisk praktik? (Någon läsare tycker möjligen det handlar om implementering av kvalitet, vilket inte är helt fel. Ordet implementering undviks dock konsekvent i avhandlingen eftersom det leder tankarna till en funktionalistisk vetenskapsteori och positivistisk metodologi, riktningar som jag i avhandlingen tar avstånd från till fördel för en socialkonstruktivistisk vetenskapsteori och hermeneutisk metodologi.)

Nyinstitutionell teori

I avhandlingen diskuteras frågan främst utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. Orsaken till att teoretisk inspiration främst söktes utanför tjänsteforskning beror på att det saknas modeller för att studera mötet mellan idé och praktik inom densamma. Den bärande tesen i nyinstitutionell teori är att organisationer måste anpassa sig till omgivningen för att erhålla legitimitet och överleva. Fokus i empiriska studier ligger mot denna bakgrund på i vilken utsträckning enskilda organisationer eller fält av organisationer anpassas till kulturella regler, sk institutioner, som finns i omgivningen och hur denna anpassningsprocess går till. Inom nyinstitutionell teori görs alltså en uppdelning mellan effekt- och processtudier.

I avhandlingen studeras mötet mellan kvalitetsidén och praktiken inom LiV utifrån båda dessa riktningar. Kvalitetsidéns effekter på praktiken studeras med hjälp av begreppen **lös koppling** och **kolonisering**. Lös koppling anger att kvalitetsidén påverkar LiVs formella struktur, såsom handlingsplaner och organisationsscheman, men att medarbetarnas handlings- och tankemönster blir opåverkade. Kolonisering innebär att kvalitetsidén blir referenspunkten för handling och tänkande i organisationer, dvs att medarbetarnas sätt att vara och agera omstöps i enlighet med kvalitetsidén. Designen av studien innebär också att institutionaliseringsprocessen av kvalitetsidén inom LiV fortlöpande studerades på plats och i realtid under tre år.

Kvalitetsprojektet

Den empiriska delen av avhandlingen består av en sju kapitel lång empirisk berättelse som speglar kvalitetsarbetet inom LiV, dvs LiV 2002, från starten 1998 och cirka tre år framåt. Syftet med LiV 2002 var att kunderna och medarbetarna skulle bli mer nöjda, att man skulle få en ekonomi i balans samt att processorientera organisationen. Efter att jag hade följt projektet en tid stod det klart att en konflikt utvecklade sig mellan, dels den nya ledningen (som anställdes bland annat med uppdrag att genomföra projektet) och de gamla tjänstemännen och, dels mellan den nya ledningen och hälso- och sjukvårdspersonalen.

Konflikten koncentrerades inte kring grundtankarna med LiV 2002. Istället beskyllde de tre grupperna varandra för olika former av "inkompetens" som blev tydliga i samband med kvalitetsarbetet. Den nya ledningen ansåg exempelvis att de gamla tjänstemännen hade svårt att förändra sig samtidigt som de gamla tjänstemännen ansåg att den nya ledningen hade för bråttom. Orsaken till den intensiva konflikt som utvecklades inom LiV

finner jag i att medarbetarna kom från olika aktörsgrupper med olika kulturella föreställningar som gjorde att de hade olika uppfattningar om hur LiV 2002 skulle förverkligas.

Allt eftersom tiden gick blev konflikten mer och mer intensiv. Till slut blev situationen ohållbar, varför politikerna fann sig tvungna att byta ut kärntruppen i den nya ledningen, som hade utgjort den drivande kraften bakom kvalitetsprojektet. Detta innebar att kvalitetsarbetet avstannade och att målen inte förverkligades, i alla fall inte på grund av kvalitetsarbetet.

Slutsatser

För att återknyta till de begrepp som jag introducerade tidigare så vill jag påstå att effekten av förändringsarbetet inom LiV var att kvalitetsidén blev löst kopplad. Den påverkade alltså den formella strukturen men den skapade inte några tydliga handlings- och tankemönster hos merparten av aktörerna. Avhandlingen visar dock att kvalitetsidén påverkade aktörerna. Kvalitetsidén reproducerade nämligen befintliga kulturella föreställningar inom LiV, istället för att förändra dem. Jämfört med tidigare forskning (se ovan) är detta resultat inte speciellt förvånande, eftersom den visat att lös koppling och oavsedda effekter ofta blir följderna av reformer inom offentlig sektor. Avhandlingen pekar också på svårigheter, hinder och problem med kvalitetsutveckling i organisationer – något som ofta försummas inom tjänsteforskningen.

Per Skälén i Finland

Efter fullgjort värv befinner jag mig nu på Svenska Handelshögskolan (HANKEN) i Helsingfors ett år som gästforskare. Mer precis befinner jag mig på CERS (Centre for Relationship Marketing and Service Management) som påminner en del om CTF till både form och innehåll. Här försöker jag förädla och utveckla en del spår i avhandlingen till artiklar. Jag har också en del föreläsningar och seminarier samt har skrivit ansökningar för fortsatt forskning. Om landstingsförbundet och LiV vill det jag vill så kommer nästa studie att handla om framgångsrik kvalitetsutveckling inom hälso- och sjukvården. Tanken är nämligen att den ska fokusera de organisationer som vunnit landstingsförbundets utmärkelse svensk hälso- och sjukvård för sitt föredömliga kvalitetsarbete.

per.skalen@kau.se/per.skalen@shh.fi



Dynamik i tjänsterelationer

En studie av faktorer som påverkar kundrelationer i energiföretag

Lisa Nyberg

Den svenska elmarknaden avreglerades i praktiken 1999, men majoriteten av privatkunderna har förblivit passiva då de varken bytt elleverantör eller förhandlat ner sitt elpris med befintlig leverantör. Hur kommer det sig? Är kunderna som bytt missnöjda och kunderna som inte bytt nöjda? Vilka faktorer kan förklara att en relation mellan energileverantör och privatkund fortsätter, att relationen stärks, försvagas eller att den avbryts?

Syfte

Min licentiatuppsats från september 2002 syftar till att bidra med ökad förståelse av relationsdynamik på den svenska energimarknaden. Relationsdynamik är synonymt med relationsförändring och ska förstås utifrån kundens förändrade beteende eller förändrade attityd gentemot sin energileverantör. Kunder som bytt leverantör har förändrat sitt beteende. Även om kunder inte förändrat sitt beteende kan deras attityd till leverantören förändras. En förändrad attityd innebär att relationen antingen stärks eller försvagas.

Förändringskrafter/bevarandekrafter

Vid intervjuer med privatkunder som bytt respektive inte bytt elleverantör framkom att det är ett samspel av faktorer som kan förklara en relationsförändring. Detta samspel av faktorer har jag valt att kalla förändringskrafter respektive bevarandekrafter. Förändringskrafter är orsak till en relationsförändring. Både s.k. kritiska händelser och rutinhändelser kan utgöra förändringskrafter. Negativa kritiska händelser kan förklara att relationen försvagas eller avbryts. Rutinhändelser, att tjänsten rullar på och fungerar enligt kundens förväntning, kan förklara att relationen stärks eller förblir oförändrad. Förändringskrafter kan vara omgivnings-, leverantörs- eller kundrelaterade. Exempel på omgivningsrelaterade förändringskrafter är priserbjudande från en konkurrent, information via massmedia om fördelen med att byta leverantör eller s.k. word-of-mouth i form av vänners tyckanden och erfarenheter av leverantörsbyte. Exempel på leverantörsrelaterade förändringskrafter är leverantörens priserbjudande eller personalens bemötande och engagemang.

Attityd- eller beteendeförändring

Kunder som utsätts för snarlika förändringskrafter kan reagera på olika sätt. I vissa fall sker varken någon attityd- eller beteendeförändring (oförändrad relation). I andra fall resulterar förändringskraften i att relationen stärks eller försvagas (attitydförändring), eller i att kunden byter leverantör (beteendeförändring). Snarlika förändringskrafter kan således orsaka olika resultat vilket jag förklarar med förändringskraften i sig i samspel med relationens *bevarandekraft*. Bevarandekraft är den tröghet som finns i relationen och som motverkar att relationen avbryts. Bevarandekraften är individuell, då den skiljer sig mellan olika kunder, och föränderlig, då den varierar mellan olika tidpunkter. Variationen i tiden beror bland annat på att nya förändringskrafter

ständig ackumuleras och påverkar kundens värdering av relationen. Jag beskriver bevarandekraften utifrån fyra komponenter; relationshistorik, relationsengagemang, bindningar samt kundens uppfattning om olika alternativ.

Styrkan på bevarandekraften hos de tio intervjuade privatkunderna skiljer sig åt mellan kunder som bytt och kunder som inte bytt leverantör. Kunder som bytt leverantör har oftare varit i kontakt med leverantören än kunder som inte bytt, och de berättar oftare om en negativ relationshistorik (vilket försvagar bevarandekraften). Kunder som inte bytt leverantör har sällan varit i kontakt med leverantören då allt har fungerat som det ska (vilket stärker bevarandekraften). Då allt fungerat som det ska är dessa kunder varken uttalat missnöjda eller nöjda. Deras neutrala relationshistorik i kombination med bl.a. bristande kunskap om tjänsten och om branschen kan förklara att relationen fortsätter. Kundens bristande kunskap ser jag som en bindning vilken stärker bevarandekraften då den resulterar i en osäkerhet inför att byta leverantör. ”Jag vet vad jag har, men inte vad jag får” är en åsikt som återkommer bland kunder som inte bytt leverantör. Kunder som inte bytt leverantör upplever inte att det är någon större skillnad mellan olika leverantörer, vilket är en uppfattning som jag menar stärker bevarandekraften.

Ett komplext, kontinuerligt samspel

Jag beskriver således en relationsförändring som ett komplext, kontinuerligt samspel mellan förändringskrafter och relationens bevarandekraft. En relationsförändring beror både på förändringskraften i sig och på relationens bevarandekraft samtidigt som en relations bevarandekraft beror på tidigare ackumulerade förändringskrafter.

Med ett förflutet som kvalitets- och kundvårdsansvarig på ett av de större elhandelsföretagen är min utgångspunkt att det inom energibranschen finns en stor potential att arbeta med kvalitetsförbättringar och att utveckla både tjänster och kundrelationer. Istället för att utnyttja de tillfällen då kunden är i kontakt med företaget till att stärka relationen visar min studie att mötet mellan kund och företag är en grogrund för att relationen kommer att försvagas.

Fortsatt forskning

Ett bidrag med licentiatuppsatsen är att conceptualisera att en relationsförändring orsakas av ett samspel av krafter. En del av dessa krafter kan befintlig leverantör både orsaka och påverka, medan andra krafter är omgivnings- eller kundrelaterade. Genom att få en ökad förståelse av att en relationsförändring orsakas av ett samspel av krafter skapas förutsättning för berörda företag att utveckla både tjänster och kundrelationer. I min fortsatta forskning kommer jag att vidareutveckla beskrivningen av detta samspel av förändringskrafter och bevarandekrafter. Ett syfte med fortsatt forskning är att utveckla en metod för att kunna mäta styrkan på dessa krafter.

Lisa.Nyberg@kau.se
054-700 16 34

CTFs styrelseordförande har ordet:

Att välja väg i framgång...

Få – och definitivt inte Bo Edvardsson och jag - kunde 1986 när vi grundade CTF ens i våra vildaste drömmar tro att CTF skulle bli den akademiska framgångssaga den blev! Det kan vara nyttigt för oss alla att erinra oss det förflutna för att bättre förstå dagens och morgondagens villkor och strategival. Avstampet för mina funderingar ligger dock i framtiden i den bemärkelse att det för dagens framgångsrika CTF nu handlar i hög grad om att fokusera mot de "rätta" strategier och perspektivvalen för de kommande 5-10 åren.

Tid för reflektion

Min mångårigt förvärvade erfarenhet är att det i realiteten dock kan vara svårt för en framgångsrik organisation, typ CTF, att stanna upp, reflektera över vunna erfarenheter och därefter välja väg inför framtiden. En sådan angelägen, hitintills krisbefriad, process är särskilt svår i en ren akademisk miljö och i en starkt tillväxtfokuserad organisation. Framgången förblindar lätt och övertrumfar ibland oss lite mer eftertänksamma, trögtänkta åldringar. Fartblindhet har vi tyvärr sett alltför "goda" exempel på, IT-bubblan t ex, dock utan jämförelser i övrigt.

Mot ett tjänsteuniversitet?

En kärnfråga är CTF's roll och position i universitetsmiljön, vilken frågeställning är åtminstone tudelad. **För det första:** Hur kan och skall CTF bidra till att stärka och utveckla Karlstads universitets profil och framgångsimage? I ett extremt läge, med t ex en allt mer skärpt konkurrens om goda forskare, lärare och studenter, kan det CTF som står för nu och framgent mycket väl bli universitetets huvudprofil ("Tjänsteuniversitetet"), vilket bl a förutsätter att CTF även kan erbjuda gedigna och attraktiva grund- och masterutbildningar för ledare och blivande ledare i privata och offentliga tjänsteverksamheter. CTF går då från "enbart" forskning till helheten grundutbildning, forskarutbildning och forskning. Många goda förebilder på Tjänsteuniversitetet återfinns vi i bl a USA.

För det andra: Vad vill CTF internt i universitetet och i den akademiska världen i övrigt stå för? Det är lätt att tala om ett mångvetenskapligt angrepps- och förhållningssätt. Det är, som bekant, svårare att i praktiken leva upp till detta ideal(!) Jag tror att CTF därvidlag måste välja väg. En väg att gå är att starkt internt och externt tydliggöra att huvuddominanten framöver, liksom idag, är (det breda) vetenskaps-/ämnesområdet "företagsekonomi", varav följer att andra discipliner bidra med, om än viktiga, komplementära angreppssätt på frågeställningarna. En annan väg att beträda är naturligtvis att på allvar sträva mot mångvetenskaplighet med allt vad det betyder ifråga om strategival, omorientering, splittrande "diversifiering" och forskningsinriktning.

Ett bryggperspektiv?

Ett mycket uttalat strategiskt "tänk" när vi startade CTF var att bygga och underhålla en brygga mellan forskarvärlden och det omgivande samhället ("verkligheten"). Det var – och är? – i själva verket det strategiskt "unika" med CTF jämfört med övriga

forskargrupper inom högskolornas hank och stör. Det var därför vi konstruerade en egen styrelse med en – i varje fall i mitt perspektiv – stimulerande mix av forskare och oss praktiker, syftandes till att från varje företag/organisation få in kunskap och erfarenhet och att snabbt föra ut forskningsresultat. Det var också därför vi band till oss en grupp av offentliga och privata tjänsteaktörer som huvudmän, vilka vi skulle värda kundrelationerna väl med genom till exempel seminarier, huvudmannaträffar, forskningspublikationer och dialogträffar.

En strategiskt avgörande framtidsfråga är om detta bryggperspektiv skall vidmakthållas eller om CTF skall "förfalla" till att bli en traditionell, relativt könlös och tryggt oförarglig universitetsinstitution (vilket i sig ingalunda är fel!). Utifrån mitt perspektiv är det närmast självklart att vi skall välja att förstärka bryggan och kunskapsbyggnaden inom CTF och inom grundutbildningen är att vi från och med hösten 2003 utser en "visiting professor" för en period om ett – två år och besätter denna tjänst med en erfaren praktiker med kunskaper från ledning och utveckling av privat och/eller offentlig tjänsteverksamhet.

Samhällsrelevant eller nyfikenhetsstyrd forskning?

Utöver den viktiga frågan om fokusering eller ej av forskningsinriktningen (nuvarande inriktning saknar ett tydligt fokus i all sin spretighet, kanske skall det vara så?), har vi den strategiskt viktiga frågan om samhälls- och näringsrelevans i forskningen. CTF har lyckats bibehålla en relativt hög grad av samhälls- eller nytto relevans i forskningen, bland annat till följd av den 80 % självfinansieringsgraden i form av uppdrags- och stiftelsefinansiering. Jag anser att "nyttotänkandet" ytterligare måste förstärkas och framhållas internt och externt. Därutöver behöver vi en forskargrupp som ägnar sig åt ren, till stor del nyfikenhetsstyrd, tjänstegrundforskning.

Outforskade fält

Ett grundläggande samhällsrelevant forskningsfält för CTF i framtiden är vad jag kallar ett "tjänsteekonomins funktionsätt och marknadsinfrastruktur". Till detta vida fält hör samhällets av industriepoken präglade underliggande strukturer och regelverk, konkurrensfrågor, driftformer privat – offentligt, lag om offentlig upphandling, styr- och ledningsmodeller, etc. Ett annat utforskat fält är tjänstesegmentet i vår tredje sektor, slarvigt ibland benämnt social ekonomi, och ett tredje det politiskt kontroversiella "hushållsnära tjänster" (som enbart i sin traditionella definition omsätter 7-12 miljarder kr, i allt väsentligt utan att besvara skattemyndigheterna). Ett fjärde exempel är "aktörsforskning" i bemärkelsen att studera och bygga kunskap utifrån eldsjälarnas betydelse, drivkrafter och beteenden, etc.

Fortsättning på sidan 21

IKT i kommunpersonalens tjänst

*Forskningsprojektet "Homo Mobile", är finansierat av HumanIT-Centrum vid Karlstad universitet och genomfört av bl.a. CTF-medarbetarna Birgitta Johansson-Hidén och Susanne Wallin. Projektet har det övergripande syftet att undersöka användandet, upplevelsen och hanterandet av informations- och kommunikationsteknologin, (IKT) i arbetet och i företaget. Först ut i undersökningen var tre medelstora kommuner ur vilka totalt 63 ledare, arbetsledare och 78 administrativa assistenter ingick i projektets förstudier. Huvudfrågeställningen var fokuserad på upplevelsen och löd: **Upplever människor i organisationer en informations- och kommunikationsteknikrelaterad stress?***

Studiens upplägg

Användandet och upplevelsen av olika IKT, t. ex. stationär telefon, mobiltelefon, arbetet framför dator med t.ex. ordbehandling, administrativa system, informationssökande på Internet, Intranet och e-post undersöktes. Den första studien i en av kommunerna var en explorativ intervjustudie. Data från 24 intervjuer bearbetades kvalitativt och kvantitativt, vilket gjorde det möjligt att utveckla det enkät- och mätinstrument som användes i studie 2 och 3. Enkäten och mätinstrumentet som användes i studie 2 och 3, innehöll frågor om generell arbetstillfredsställelse, attityd till teknik, energi- och stressupplevelser, positiv och negativ affektivitet och personliga egenskaper. Ett IKT-stressmått utvecklades och statistiska bearbetningar av resultaten genomfördes.

Utbredd användning

Resultatet visade att man i stor utsträckning använder olika IKT-tekniker i arbetet. Man kan se att datorn används i arbete av typen ordbehandling, bokföring osv med ett genomsnitt på 4 timmar/dag (gäller hela gruppen). Den övriga tiden vid datorn sökte man information på Internet och tog emot och besvarade e-post. Arbetsledarna arbetar signifikant kortare tid med hjälp av datorn, ca 3 timmar, än assistenterna som arbetar ca 5 och en halv timme om dagen vid datorn. Arbetsledarna både mottog och skickade ca 8 e-mail om dagen medan assistenterna mottog 6 och skickade 4 i genomsnitt per dag. Antalet ringda telefonsamtal för arbetsledarna var i genomsnitt 15 per dag och för assistenterna 6. Antalet mottagna telefonsamtal för arbetsledarna var i genomsnitt 17 per dag och för assistenterna 12. Ledarna ringde dessutom ca 6 mobiltelefonsamtal om dagen och tog emot i medeltal 8. Assistenterna använde mobiltelefonen i mycket mindre utsträckning än ledarna i arbetet.

Blandade upplevelser

Generellt kännetecknas upplevelsen av IKT-användningen av ambivalens. Deltagarna rapporterade i lika hög grad fördelar som nackdelar med teknologin. Fördelar med datorn var att den t.ex. var snabb och enkel, ett påtagligt hjälpmedel i arbetet, underlättande med stor lagringsfunktion. Nackdelarna kunde vara

irriterade väntetider, teknikkrångel dvs. ibland hände saker man inte förstod, som att datorn "hängde" sig och information försvann.

När det gällde e-post var fördelarna att kommunikationen var snabb, enkel, krävde inte omedelbar närvaro, bra sätt att nå folk och att överföra dokument till andra. Nackdelarna var att man fick onödigt information, mindre personlig kontakt, man vet ej om man har nått fram. E-mail sades bidra till mycket extra arbete då för många textdokument ofta bilägges i onödan.

De redan stressade känner av IKT-stress!

Generellt fanns ingen IKT-stress, men de personer som ansåg sig vara stressade av andra faktorer, upplevde även en IKT-relaterad stress. Informations- och kommunikationsstress kunde då definieras som en upplevelse av ohanterbar informationsmängd och ohanterbara kommunikationskrav. Det förelåg inga skillnader i upplevd IKT-stress mellan ledare och administrativa assistenter. Mest stressande ansågs den stationära telefonen vara och faxen minst. De tre främsta stresskällorna i koppling till tekniken var att bli avbruten i arbetet, tidsbrist och teknik som krånglar. Svaren från stressade arbetsledare och assistenter kunde lyda såhär: "Det är mängden information som är stressande." "Det blir så mycket att man får svårt att sova." "Det är jobbigt man alltid kan nås." "Det blir alldeles för mycket samtidigt." "Allt ska gå så fort!"

Individuella regler

Organisationerna har inte formulerat några regler eller normer som kan underlätta eller begränsa användandet. I nuläget är gränssättandet och normerna för kommunikationshanteringen individuellt utformad av varje användare. Hansson väljer att bli nådd på mobilen medan Olsson vill att man "mailar" honom. Någon förvaltning har fasta telefontider en annan har det inte. Viss personal har direkttelefonnummer, annan personal har växel-service. Viss personal läser e-mail varje dag, morgon och kväll, andra kanske bara någon dag i veckan.

Fortsatt forskning och utveckling

Majoriteten av de tillfrågade ansåg att mängden information och kommunikationskraven hela tiden ökar, och att det skulle finnas vinster för organisationen och dess medlemmar i att formulera någon typ av policy vad gäller hanteringen av e-post, Internet, Intranet etc. Vi behöver normerande diskussioner i organisationerna, anser vi forskare och forskningen går nu vidare med att initiera seminarier och diskussioner i samband med att resultaten återförs till organisationerna. Förhoppningsvis kan det bidra till utvecklingsarbeten med målet att använda tekniken serviceinriktat, effektivt och ickestressande.

Birgitta Johansson-Hidén@kau.se
054-700 20 19

Det första året med ”Den nya tjänsteekonomin”

Första året i forskningsprofilen ”Den nya tjänsteekonomin” är snart till ända och vi kan se tillbaka på ett år som präglats av ett intensivt uppstartarbete i de olika projekten. Flera doktorander och forskare fanns representerade med papers vid forskningskonferensen Quality in Services (QUIS) 8 som i år gick av stapeln i Victoria, Kanada, och de första bokkapitlen börjar ta sin form liksom artikelutkast till vetenskapliga tidskrifter. Jonas Matthing och Anders Gustafsson medverkade och föreläste om tjänsteutveckling i det externa seminarium som vi anordnade tillsammans med AFSMI 30-31 maj.

Internationell workshop

Referensgruppen har haft sitt första, konstituerande möte. Där beslutades det bland annat att vi under nästa år ska bjuda in till en workshop med internationella forskare inom produktutvecklingsområdet, som ska lockas att föreläsa på teman som knyter an till såväl våra samarbetsföretags konkreta behov som doktoranders och forskares pågående och kommande projekt.

Utbildning för forskningsledare

Under året har också delar ur ledningsgruppen medverkat i KK-stiftelsens (Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling), Vinnovas och Strategiska stiftelsens pilotutbildning för forskningsledare. En av initiativtagarna till satsningen är Elisabeth Bergendal-Stenberg på KK-stiftelsen. De har konstaterat att det finns ett behov av utbildning bland de forskare som kanske snarare tänkt sig en forskargärning än ett administrativt ansvar för ett flerårigt mångmiljonprojekt i samarbete med någon av landets större forskningsfinansiärer. Från och med i år finns alltså möjligheten att utvecklas i projektledarrollen, och det är KK-stiftelsens forskarskola kring managementfrågor, FENIX, som ansvarar för genomförandet. Utbildningen består av fyra 1-2 dagarsmoduler vid Chalmers i Göteborg. Till dags dato har de två första modulerna avverkats. Utbildningen är bra, och den andra omgången behandlade frågor som ledarskap och konflikthantering.

Erfarenhetsutbyte

Förutom att det finns möjligheter att knyta värdefulla kontakter med andra forskningsenheter som har liknande möjligheter och problem så är det särskilt värdefullt att antalet kursdeltagare är begränsat. Detta gör det möjligt att ägna tid åt gruppövningar,

rollspel och diskussioner kring konkreta händelser. En av de medverkande föreläsarna, Göran Ekvall, kommenterade reflektionerna ungefär så här: – Det finns inte så många sätt att välja på om man vill arbeta med att utvecklas i sitt sätt att vara mot andra människor. Man kan ju inte skicka alla på psykoanalys, och enkla beteendekorrigeringar kanske fungerar delvis i vissa mycket rutiniserade servicearbeten. Så det enda sätt vi har är egentligen att fundera, reflektera och diskutera vad vi gjort och sagt till andra människor. I det här avseendet kan man förstås komma långt själv genom att regelbundet ägna en stund åt eftertanke och i många relationer får partnern ta en aktiv roll i bearbetningen. Men det är också viktigt att man skaffar sig en person i yrkeslivet som man kan dryfta dessa saker med.

Från CTF ser vi fram emot nästa modul då den ska handla om strategifrågor och hur man navigerar i utarbetandet och genomförandet av dessa. Även denna sittning kommer att utgå ifrån de medverkande forskargruppernas egna dokument och förutsättningar. Med tanke på att flera av de medverkande aktörerna är tämligen lika varandra så borde det finnas en hel del att ta med hem i bagaget även från detta tillfälle.

Studentprojekt

Vid sidan av forskare och doktoranders revidering av projektplaner, litteraturstudier, expertintervjuer, förberedelser för och genomförande av seminarier, så har en rad förstudier och kartläggningar utförts i form av studentprojekt av våra C- och D-studenter i olika ämnen. Här intill redogörs för två sådana som genomförts i samarbete med Validation AB.

Patrik.Larsson@kau.se
054-700 15 53

KK-profilens organisation

Ledningsgrupp

Patrik Larsson, ansvarig för KK-plattformen
Bo Edvardsson, CTF
Ingrid Hansson, CTF
Anders Gustafsson, CTF
Per Norling, CTF

Referensgrupp

Evert Gummesson, Stockholms universitet
Michael Johnson, University of Michigan
Tore Strandvik, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors
Åke Sandberg, Validation AB
Ove Jansson, Telia, Sverige
Bengt-Olof Elfström, Volvo Aero



MED STÖD AV
STIFTELSEN FÖR KUNSKAPS-
OCH KOMPETENSUTVECKLING

**Mer information om KK-profilen
finns på vår hemsida www.ctf.kau.se**

Resultat från projekt Validation

Inom projekt "Validation" har under år 2002 fyra examensarbeten utgått från temat "kundtjänst". Två grupper har fokuserat interaktionen mellan kund och röststyrd dator, två grupper har fokuserat interaktionen mellan kund och den webbsida som Telia kundtjänst har. Här avrapporteras i sammanfattning resultaten från de undersökningar som fokuserat interaktionen mellan kund och webbsida. Det gäller uppsatserna "Vad anser Telias kunder om den nuvarande Internetkundtjänsten och hur kan den förbättras" av Christian Pohl och Victoria Engblom samt "Telias webbsidor ur ett användarperspektiv" av Maria Andersson-Iseppi och Sanny Barndik. Handledare för de båda uppsatserna har varit professor Per Norling och doktorand Lilian Nilsson.

Interaktion mellan kund och webbsida

Pohl & Engblom anser att Internetkundtjänsten bör ha en klar uppdelning mellan information som vänder sig till företagskunder respektive till privatkunder. En besökare på en webbsida klarar sällan av att ta till sig stora mängder information, och därför bör texten vara kort och lättförstådd. Telia ska heller inte förvänta sig att kunderna går igenom sidorna på Internetkundtjänsten gång på gång för att finna ny information.

Telia bör för huvudmenyn i sin kundtjänst använda sig av färgglada ikoner med tillhörande text som ska vara placerade mitt i bildskärmen. Det ska vara en klar indelning mellan kommunikationsfunktioner och informationsfunktioner. De funktioner som användarna är mest benägna att använda ska vara överst.

Vissa kunder framför önskemål om att de vill ha fler animationer, men detta är inget som författarna rekommenderar. Rörliga element skapar uppmärksamhet, men eftersom kunden redan är inne på kundtjänsten är målet inte att skapa uppmärksamhet utan att kommunicera.

Färgsättningen ska helst vara ljus och färger som rött, svart och vitt bör undvikas. Starka färger bör bara användas för att upplysa kunden om något som är extra viktigt, de bör inte användas till stora ytor. Det ska dessutom finnas en lärandefunktion för varje kommunikationsfunktion. Funktionen ska vara utformad på det sättet att användarna kan testa sig fram med hjälp av instruktioner, en så kallad on-line tutorial.

Många kunder är osäkra på om deras e-postmeddelande kommit fram till kundtjänsten. Därför bör de ha möjligheten att få en bekräftelse på att meddelandet mottagits. De bör även få en ungefärlig tidsangivelse på när de kan vänta sig ett svar på de problem de beskrivit.

Kunderna ska inte behöva klicka sig fram genom flera sidor för att kunna kommunicera med kundtjänsten utan antalet klick bör kortas ned så mycket som möjligt. En effektiv webbplats har ofta ett fåtal välstrukturerade sidor. Telia bör även se över funktionen "frågor och svar". Antingen måste den göras betydligt mer lättanvändlig eller så bör det diskuteras om den ska tas bort.

Telias webbsida ur ett användarperspektiv

Grunden i Maria Andersson-Iseppis och Sanny Barndiks uppsats var ett experiment där respondenterna fick lösa uppgifter på Telias respektive Telia Mobiles hemsidor. Det var inte alltid lätt att hitta den rätta vägen genom sidorna för kunderna. Det tog tid att klicka sig fram och tillbaka mellan huvudmenyn och de olika undermenyerna. Hemsidan Telia.se upplevdes som svår att läsa eftersom texten är ljusgrå och teckensnittet inte lämplig enligt flera respondenter. På Teliamobile.se var det fackspråket som gjorde det svårt att behärska sidan. Det var dessutom lätt att känna sig vilsen då det saknades en hemfunktion för att ta sig direkt till startsidan. Respondenterna fick backa i menyn och det var svårt att komma ihåg hur startsidan såg ut.

Maria och Sanny konstaterar sammanfattningsvis att det är flera hinder som måste övervinnas innan kunden väljer webbtjänsten framför ett personligt bemötande. Det måste vara så att kunden upplever att det är bättre, lättare och snabbare att använda en webbtjänst framför en traditionell tjänst. Det gäller att tänka ur användarens perspektiv vid utformningen. Hemsidan måste vara enkel att använda och den bör utformas med en enkel layout där kunden inte ska behöva lägga ned en massa tid för att hitta den information som söks. Upplever användaren svårigheter leder detta lätt till frustration, vilket i sin tur oftast leder till att hemsidan stängs.

För att användaren inte ska komma vilse bör det finnas en funktion som gör att det är enkelt att komma tillbaka till första sidan. Vad som är klickbart på respektive sida måste tydligt framgå, och informationen kan med fördel delas in i menyer med undermenyer. Det finns även en kategori av användare som gärna vill ha en tydligt utformad sökfunktion.

Alla som ingick i författarnas undersökning tyckte det var viktigt att kunna komma i kontakt med företaget genom kundtjänst. De föreslog att även denna funktion bör synas tydligt, och att den information som kommer fram om kundtjänst bör innehålla adresser, telefonnummer och vad som erbjuds via personlig kundtjänst.

Gott säkerhetsbetyg

Vad beträffar användarnas upplevda risk med att använda webbtjänster ligger Telia bra till jämfört med andra företag. Många användare menade att de normalt inte lämnar sitt kontonummer på en hemsida, men de kan tänka sig att göra det hos Telia. Detta tycker författarna är ett gott betyg till företaget och de föreslår att Telia profilerar sig mer som ett säkert företag i sin marknadsföring av webbtjänster.

Per.Norling@kau.se

054-700 15 67

Lilian.Nilsson@kau.se

054-700 19 59

QUIS 8 – QUALITY IN SERVICES ”Crossing Boundaries”

Tisdagen den 11 juni 2002 gick den åttonde Quality in Services-konferensen av stapeln i Victoria, Canada. I dagarna tre bjöds deltagarna på seminarier och föreläsningar angående kvalitet och närliggande områden i tjänsteforskning. Årets tema, ”Crossing Boundaries”, hade valts med tanke på ett flertal aspekter. För det första deltog forskare från 21 nationer och många av presentationerna hade skrivits gemensamt av forskare från olika länder. För det andra var det också första gången som konferensen var belägen utanför USA och Sverige, något som påvisar att forskningsområdet uppmärksammas globalt i en allt högre grad. Temat hänvisade dessutom till att ”good theory and good practice goes hand in hand” – akademiker och praktiker berikar varandra.

Människornas roll i förändringsprocessen

Victoria ligger på den vackra ön Vancouver Island på Canadas östra sida. Vård för konferensen var University of Victoria, Faculty of Business och här var också den största delen av konferensen belägen. Totalt deltog ett hundratal forskare och representanter för näringslivet. CTF representerades av Sara Björnin-Lidén, Bo Edvardsson, Bo Enquist, Ingrid Hansson, Patrik Gottfridsson, BengtOve Gustavsson, Anders Gustafsson, Per Kristensson, Martin Löfgren, Lars Nilsson och Bodil Sandén och Annika Åberg.

Konferensens första dag var avsatt till praktiska exempel vad gäller tjänstekvalitet och tillvägagångssätt. Först ut var Mark Hill, VD för WestJet Airlines, som beskrev sina erfarenheter av tillväxt i flygbranschen. Företaget har upplevt en enorm expansion de senaste åren och Mark Hills reflektioner fokuserade främst människornas roll i förändringsprocessen. De anställda är dock både företagets största tillgång liksom största svaghet menade Hill, det senare om de inte har rätt kompetens eller inställning.

Den ideala tjänsteupplevelsen

Leonard Berry, Texas A & M University och Neeli Banapudi, Ohio State University, förmedlade sina upplevelser och resultat från sin studie inom hälso- och sjukvård under rubriken ”Understanding and improving the service experience – insight from the Mayo Clinic”. Studien har mynnat i ett antal lärdomar om hur man skapar den ideala tjänsteupplevelsen. Att skapa värde genom värde, dvs att de anställda har de värderingar man vill förmedla, är en viktig egenskap som uppnås bland annat genom rekrytering och fortsatt utbildning. Att förvalta uttrycken eller symbolerna för kvalitet genom exempelvis de anställdas kläder och professionella uppträdande är ett annat sätt att uppnå positiva värderingar från patienterna. Uttryck av kvalitet kan också förmedlas via den fysiska miljön.

Berry och Banapudi menar att frågan inte är om de fysiska attributen eller symbolerna förmedlar ett budskap, för det gör de alltid. Frågan är istället om de förmedlar *rätt* budskap. Ytterligare lärdomar är att lagarbete och systematisk kunskapsförmedling mellan individer och professionella grupper är centralt samt att företagets image är baserad på kundernas upplevelser.

”Vision, a dream with a deadline”

Gregory Reid, VD för CMO, Yellow corporation, höll ett inspirerande föredrag om hur man skapar förändring i ett företag. Framgångsreceptet innehåller åtta P:n som Reid redovisade på ett illustrativt och underhållande sätt. Plan, performance, pain, pace, persistence, passion, pleasure och profit är de ingredienser som behövs. Reid stod också för dagens citat: ”vision is a dream with a deadline” som får sammanfatta hans presentation.

Övriga talare under dagen var Tom Esposito (VD för The Insight Group), Bruce Corner (Symmetrics Marketing & Debbie Davis, CIBC), Klaus Chonjacki (VD för Volkswagen Customer Club) och George Day (Wharton School, University of Pennsylvania).

55 seminarier

Under den andra delen av konferensen presenterades forskningsidéer och aktuella forskningsresultat. Fyra parallella seminarier med totalt 55 seminarier utgjorde den andra dagens schema. Presentationerna företrädde ett brett forskningsfält med allt från ”Service culture” och ”Service efficiency and effectiveness” till ”Service management and quality strategies” och ”Innovative service research methods and its application”.

Tjänst ibland ett nödvändigt ont

Under seminariebeteckningen ”Critical elements and approaches to service design” redogjorde Jonna Holland, University of Nebraska och Amy Risch Rodie, University of Nebraska för en intressant undersökning om kundnöjdhet och motivation vid en speciell typ av tjänst – personliga alarm. Den aktuella tjänsten betraktas som i grunden en negativ produkt av kunderna, den är inte självvald utan situationsbunden. Tjänsten är ett nödvändigt ont. Den här typen av tjänster, ”nödvändiga” tjänster, har speciella egenskaper som gör att traditionella modeller av vad som skapar kundnöjdhet kan vara svåra att applicera. Forskarna fann i studien inget samband mellan nöjdhet och kärnservicen. Det som skapade motivation att använda tjänsten var den egna uppfattningen av sjukdomstillståndet och behovet av ett personligt alarm.

Presentationer av CTF-medarbetare

I samma seminarie presenterade också **Patrik Gottfridsson** från CTF resultatet från sin avhandling. Han visade att småföretag utvecklar sina tjänster på ett specifikt sätt där kompetensutveckling och informell organisation tillsammans med ostrukturerade tillvägagångssätt är centrala inslag.

Från CTF presenterade också **Sara Björnin-Lidén** ”The impact of service guarantees on customer satisfaction”. Hon diskuterade tjänstegarantier och dess inverkar på kundtillfredsställelse. Resultatet visat att tjänstegarantierna påverkar kunderna på ett positivt sätt, men att kopplingen till kundtillfredsställelse inte är helt tydlig.

Bo Edvardsson var medförfattare till tre konferenspaper. Med Tore Strandvik, Center for Relationship Marketing and Service

Management, Finland, presenterades ”Directive incidents in customer relationship” och med Anders Gustafsson, CTF och Inger Roos, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland, ”Understanding customer maturity process – a telecommunication study”.

Tillsammans med BengtOve Gustavsson presenterades under rubriken ”Quality in the work environment – a prerequisite for success in the new service development” en diskussion kring de anställdas arbetsmiljö och dess koppling till tjänsteutveckling. De förutsätter att nöjda medarbetare ger nöjda kunder, och av detta antagande följer att fokuseringen skiftar från vilka krav som bör ställas på de anställda för att få nöjda kunder till vilka krav som bör ställas på arbetsmiljön för att få nöjda kunder. Författarna identifierar sex aspekter som är viktiga för arbetstillfredsställelsen och menar att dessa bör tas hänsyn till i designen och implementeringen av nya tjänster för att uppnå både arbets- och kundtillfredsställelse.

Bodil Sandén, Jonas Matthing, Per Kristensson och Anders Gustafsson lade fram ett paper med titeln ”Technology in services – using TRI to understand the implementation complexities” som refereras på sidan 16.

Till sist presenterade Anders Gustafsson och Lars Nilsson ”Quality practices in service organizations”, där de bl.a. visar att en organisations storlek har betydelse för sambandet mellan offensiv kvalitetsutveckling och ekonomiskt resultat. För mindre företag är kundorientering en viktig variabel, medan processorientering är centralare för större företag för att få nöjda kunder, d v s mindre företag bör kundanpassa sina tjänster medan större företag bör koncentrera sig på att reducera variationer i tjänstprocessen.

Sekvens-, varaktighets- och rationaliseringsteorier

Den sista dagen fick konferensdeltagarna lyssna till föredrag från ett flertal forskare inom området. Richard Chase och Sriram Dasu, University of Southern California, höll ett föredrag med titeln ”Designing the optimal service experience”, där de tog sin utgångspunkt från perspektiv såsom sekvens-, varaktighets- och rationaliseringsteorier. För att kunna designa bättre tjänstemöten måste det finnas en förståelse för hur kunderna upplever och minns interaktionerna. Kunderna uppfattar exempelvis mötena i sekvenser och inte som ett linjärt förlopp, vilket innebär att misslyckanden eller brister kan överses av kunderna om de istället minns en positiv sekvens av interaktionen. Kunder tenderar dessutom att komma ihåg och övervärdera slutet av interaktionen, något som ger den första och den andra principen i att designa tjänstemöten – informera om dåliga nyheter först och – skapa en positiv känsla i slutet av mötet (”sluta när du är på topp”).

Mötets varaktighet i termer av segmentering och kombination av händelser är ytterligare en central aspekt. Kunskapen om att händelser upplevs som längre om de är uppdelade, tillsammans med att distraktioner förändrar upplevelsen av tid är viktigt till

exempel i designen av kösystem. Chase och Dasu framhåller också att människors minnen av olika upplevelser genomgår en rationaliseringsprocess, vilket bland annat innebär att kunderna tillskriver de anställda misslyckanden som beror på systemet och avvikelser från normerna upplevs som brister. Företaget måste således ha god kunskap om vilka normer som är rådande i den lokala kulturen.

Serviceklimat och kundupplevd tjänstekvalitet

Benjamin Schneider, University of Maryland, talade om konsekvenserna av serviceklimat i en serviceorganisation samt vad som föregår det. Serviceklimatet är bland annat de anställdas uppfattning av den service de ger och den arbetssituation de har. Två frågor fokuserades: Hur uppnås ett bra serviceklimat och hur ser sambandet ut mellan serviceklimat, tjänstekvalitet samt ökad försäljning? I korthet tyder resultatet på att många variabler samspelar vilket medför att det är problematiskt att utse vad som påverkar vad. Studien visar att det finns ett samband mellan serviceklimat och kundupplevd tjänstekvalitet, men att serviceklimat inte är den enda variabeln som korrelerar med kvalitet. Dessutom visar modellen att kundtillfredsställelse inte är den enda variabeln som korrelerar med ökad försäljning.

Sociala inslag under symposiet

De mer socialt orienterade inslagen i konferensen innehöll en god middag i ett blomstrande Butchart Garden. Det bjöds också på en enastående buffé på Royal British Columbia Museum, ackompanjerad av tidsenlig dekoration och musik. Konferenshotellet Fairmont Empress hotel erbjöd en mycket angenäm vistelse, och tillsammans med en välarrangerad konferens, trevliga middagar och diverse egna strapatser var resan för oss CTFare en fantastisk upplevelse.

Annika Åberg, 054-700 20 11
annika.berg@kau.se

QUIS SYMPOSIET



På väg till Quis-symposiet i Victoria, Vancouver Island, British Columbia. Ingrid Hansson, CTFs konferens och symposiumsamordnare samt Mikael Johansson, doktorand vid Informationsteknik, Karlstads universitet.



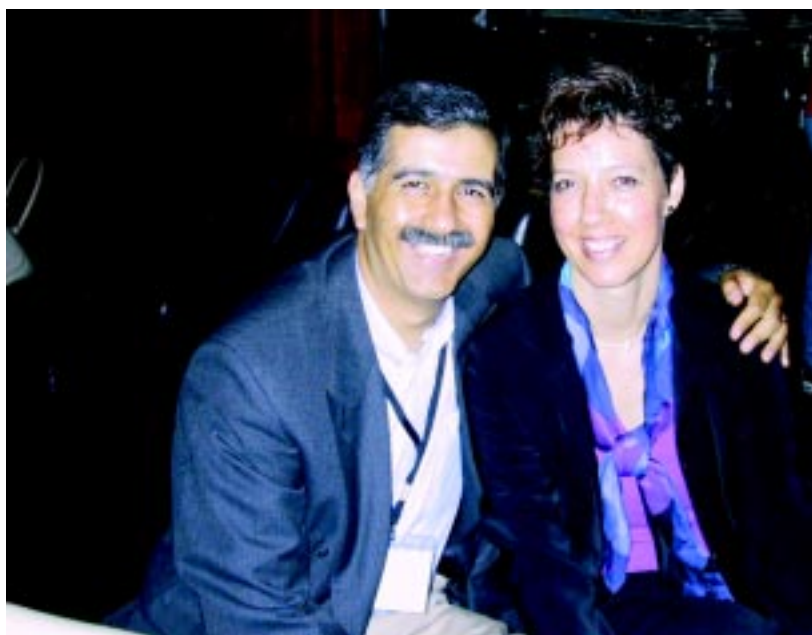
Annika Åberg, CTF, som sammanfattat hela QUIS-symposiet på sidorna 10-11, här tillsammans med Martin Löfgren, CTF, som refererat artikeln "Teknikmognad" på sidorna 16-17.



Regjäla frukostar serverades!



Parlamentsbyggnaden in Victoria i kvällsbelysning.



CTFs samarbetspartner i Monterrey, Mexico, professor Javier Reynoso och hustrun Carmen



Symposiedeltagarna bjöds på en rundtur och middag i den vackra Butchart Garden.



Inkvarteringen och delar av symposiet var förlagda till the Fairmont Empress Hotel.

Creating Strategies for Managing Evolving Customer Service

Colin Armistead & Julia Kiely, Bournemouth University, UK

Människors förhållningssätt till hur tjänster levereras är i förändring. Den huvudsakliga orsaken till detta är utvecklingen av ny informations- och kommunikationsteknik. Förutom att infrastrukturen förändrar kommunikations- och informationsmönster så bidrar olika levnadsstilar och demografi också till förändrade synsätt på hur tjänster levereras.

En klassificering i huruvida människor är rika eller fattiga i kronor är till exempel inte längre tillräcklig, idag måste vi även ta hänsyn till huruvida de är rika eller fattiga i tid. En person som är rik i pengar kan vara så på grund av hög arbetsbelastning, detta gör att personen i fråga också kommer att vara fattig i tid. Det är sannolikt att dessa kundkategorier har en mycket positiv syn på till exempel teknikintensiva tjänster, som äger stor flexibilitet i tidsdimensionen.

Nya tjänsteagenter

Senior executives och beslutsfattare i tjänsteorganisationer är medvetna om dessa förändringar och dess betydelse. De har förstått att tjänsteagenter i form av nya tekniska innovationer kommer att spela en avgörande roll i avseende att behålla marknadsposition i framtiden.

Intervjuer

Armistead och Kiely, Bournemouth University, UK, har intervjuat fjorton tjänsteorganisationers ledare på operativ nivå i syfte att förstå hur kundbemötande kommer att uppfattas inom två till fem år med anledning av den tekniska revolutionen. Intervjuerna varade i cirka två timmar, och forskarna extraherade teman från inspelad data i syfte att finna tydliga mönster. Företagen som intervjuades hade medvetet valts utifrån ett brett spektrum inom tjänstesektorn.

Tjänstekultur och ledarskap

Det vanligaste återkommande temat som företagen nämnde var möjligheterna ny teknik gav dem beträffande effektivitetsvinster. Två andra områden som lyftes fram gällde tjänstekultur och ledarskap. Beträffande tjänstekultur betonades vikten av att alla i organisationen förstod vilka man jobbade för – nämligen kunderna. Detta är speciellt viktigt eftersom informationstekniken medger ökat avstånd från kund rent geografiskt. Från ledarskapssynpunkt betonades vikten av emotionell intelligens, och den amerikanske psykologen Golemans idéer om bland annat motivation och självmedvetenhet.

Strategier för kundtillfredsställelse

Utifrån dessa ovanstående teman ombads företagsledarna att skapa nya strategier för hur man kommer att klara av kundtillfredsställelse. Armistead och Kiely menar att kundtillfredsställelsen är direkt avhängig det sätt vilka företaget möjliggör tjänster för sina kunder. Med tanke på att tjänster idag levereras med teknik istället för ansikte-mot-ansikte blir det viktigt att skapa nya strategier för hur man trots detta kan bibehålla kundtillfredsställelsen.

Strategierna som föreslås är flera. En viktig strategi är att utnyttja kundscenarion i syfte att verkligen se hur en kund upplever realiserandet av företagets tjänst. Företagen måste bli bättre på att förstå hur och varför kunderna använder just deras tjänster samt också vad det innebär att uppleva en misslyckad tjänst.

En annan strategi går ut på att företagen behöver tänka igenom balansen mellan teknikintensiva tjänster och direktinteraktion. I ett tidigt skede bör tyngdpunkten mellan dessa två ligga på den senare. Det är också av intresse att ge vissa, mer betalande, kunder möjligheten att betala för att få behålla den senare typen.

Länka personalens kompetens med kundens behov

En tredje strategi handlar om att länka personalens olika förmågor till kundbehov på ett tydligare sätt. Detta återkopplar till vad Armistead och Kiely diskuterade inledningsvis. Till exempel skall tekniskt kompetent personal möta kunder vars behov är sammansatta av lite fritid och mycket tekniskt kunnande. Sådana kundsegment bör tidigt få tillgång till teknikintensiva tjänster och möta sådan personal. Företag bör alltså sträva efter att identifiera förmågor, attityder och beteenden hos kunder med likasinnade internt i företaget. En viktig fråga för framtiden blir här huruvida företag kan utbilda sin personal att bli mer tekniskmogen (i de fall då detta skulle behövas).

Morgondagens ledarskap

Armistead och Kiely menar att ingen strategi för att jämka samman framtida kundbehov med morgondagens teknik kan lyckas utan ett väl fungerande ledarskap. Morgondagens ledarskap bör därför fokusera på att skapa grogrund för snabbt kunskapande och förändrade roller för personal med kundkontakt.

Sist i forskningsartikeln påpekar Armistead och Kiely att framtidens tjänster kommer att kräva en nivå högre professionalism både vad beträffar personal och ledare. Tjänsteföretag står i detta avseende inför en svår utmaning. De som förmår förändra sina organisationer så att rollerna och kompetensen för personalen möter kundbehoven kommer att lyckas.

Per.Kristensson@kau.se
054 – 700 2128

Customer Complaining Behaviour in Technology-Based Service Encounters

Kaisa Snellman and Tiina Helenius, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors

During recent years a growing number of technology-based services have emerged. It is predicted that technology will increase customer complaints by offering new channels that reduce the time and effort required in the process. In their study, Kaisa Snellman and Tiina Helenius (Swedish School of Economics and Business Administration, Finland), compared complaining behaviour in traditional and technology-based service encounters to investigate whether true differences exist.

Complaining behaviour

Customer satisfaction can lead to loyalty, goodwill, development of long-term relationships and profitability. Dissatisfaction on the other hand can result in complaining, negative word-of-mouth and even to the fact that customers never return. Further, customer complaints are essential for service recovery. Nevertheless, research has shown that only 40 % of customers complain. As suggested, technology might change the frequency and the ways in which customers complain as well as provide service firms with greater possibilities for effective service recoveries.

However, most studies in this field suggest that technology might change the complaining behaviour process, is conceptual with little empirical support. As a response to this, the authors have carried out an empirical study of complaining behaviour in Finnish retail banking. They have compared the traditional complaining behaviour in dissatisfactory banking incidents and technology-based service encounters. Thus, the purpose was to investigate differences in complaint in traditional service encounters and in technology-based service encounters

Research method

230 respondents were interviewed about their experiences with traditional and self-service technologies (SSTs) encounters in retail banking. The critical incident technique was used (see Bitner, Boom and Tetrault, 1990, or Roos, 2002 for a review). Each customer was first asked about his or her use of different SSTs in the banking context. Then respondents were asked to describe a dissatisfying incident involving any SST that they remembered well. They were also asked if they had complained and how. Further probing included if the bank had responded and how the incident could have been avoided, if possible. Attitude for complaining and consumer attributions were measured by a four-item seven-point Likert scale.

Dissatisfying interpersonal encounters

In the second part of the interview each respondent was asked to describe a particularly dissatisfying experience involving a traditional interpersonal service encounter. Traditional service encounters were divided between visits to the bank (87.5%) and phone calls. The most common SSTs were Internet banking (40%), ATMs (23.8%), and bill payment machines (21.3%). The most common types of incidents involved paying a bill (35%),

withdrawal (17%) and money transfer (9%).

Results

Categories that emerged from the dissatisfaction sources included the following:

1. Dissatisfaction caused by poor personnel service. The most common source in interpersonal encounters was unfriendly or impolite service (60%).
2. Dissatisfaction related to time. It was the second largest source (29%).
3. Dissatisfaction caused by technology failure. This was the most common source for dissatisfaction involving SSTs (56%).
4. Dissatisfaction due to design was the second largest source within SSTs.
5. Dissatisfaction related to process failure. Both interpersonal (9%) and SST encounters (11%) included incidents where the main source was a failure in the service process.

The statistical analysis revealed no significant differences in rates of complaining between dissatisfactory SSTs and interpersonal service encounters. Overall, 33% of the incidents led to a complaint, which is lower than in earlier studies. However, between different SSTs there were significant differences in complaining behaviour: Internet banking received the highest rate of complaints (53.1%).

Customers do not utilize the feedback mechanisms provided in SSTs, why complaining does not seem to have become easier. Finally complaints involving a SST encounter had a much higher response rate (87.1%) than complaints about a traditional service encounter (57.1%). The authors interpret this as the banks are being more concerned about how the SSTs are perceived than about the quality of traditional service encounters. It should be noted that in Finland, as in Sweden, retail banks have made large investments in technology-based services and reduced the number of bank offices and service personal. Last, the authors acknowledge some limitations, why we should be careful not to generalize the results too much. Future research would benefit from a larger sample.

jonas.matthing@kau.se

054-700 10 05

Teknikmognad – ett användbart koncept för att förstå svårigheter med internmarknadsföring

Jonas Matthing, Bodil Sandén, Per Kristensson & Anders Gustafsson, CTF

Tjänster blir alltmer tekniska till sin natur, vilket teknikbaserade självbetjäningstjänster (t.ex. Internettjänster och telefonitjänster med dataröster) är tydliga exempel på. Teknikbaserade självbetjäningstjänster möjliggör att tjänstemöten kan uppstå utan att kunden behöver interagera med ett företags medarbetare. Detta har medfört att det finns ett behov av kunskap om vad som motiverar människor att acceptera eller motsätta sig användandet av teknik som en del av ett tjänsteerbjudande.

Introduktion

Det har till dags datum gjorts lite empirisk forskning om medarbetares mognad att använda teknikbaserade tjänster, vilka de sedan förväntas marknadsföra till kunder. Därför är syftet med den här artikeln att bidra med empiriska resultat genom att undersöka nivåer av teknikmognad hos medarbetare på FöreningsSparbanken. Genom att göra detta går det att öka medvetandet om teknikens möjligheter och begränsningar vid utvecklingen av nya tjänster. Mer specifikt adresserar författarna Matthing, Sandén, Kristensson och Gustafsson, följande forskningsteman:

- Förhållandet mellan teknikmognad och teknikadoption (att ta till sig och använda ny teknik).
- Skillnader i teknikmognad bland ledningen, FoU-avdelningen och frontpersonalen ur perspektivet internmarknadsföring.

Det första temat kan i korthet förklaras med att teknikmognad konstrueras av attityder till att använda teknik, och då borde rimligen faktiskt beteende när det gäller användandet av teknik svara mot den inställningen. Det andra temat innefattar den empiriska undersökningen av två kategorier medarbetare på FöreningsSparbanken samt företags ledning. Då olika nivåer av teknikmognad **mellan** avdelningar kan bidra till svårigheter när det gäller internmarknadsföring och kommunikation, är detta en viktig fråga vid introduktionen av teknikbaserade självbetjäningstjänster.

TRI

För att mäta teknikmognad har författarna använt sig av *Technology Readiness Index (TRI)* (Parasuraman, 2000; Parasuraman & Colby, 2001). TRI består av 36 påståenden (som respondenterna tar ställning till) vilka behandlar individers attityd till teknik samt användning och interaktion med densamma. Påståendena är indelade i fyra dimensioner: *optimism*, *innovationsbenägenhet*, *obehag* och *osäkerhet*. De 36 påståendena är fördelade mellan de fyra dimensionerna enligt följande; 10 påståenden för optimism, 7 för innovationsbenägenhet, 10 för obehag och 9 element för osäkerhet.

En individs optimism inför teknik och dennes innovationsbenägenhet påverkar teknikmognaden positivt medan individens upplevda obehag och osäkerhet inför tekniken påverkar den negativt. Parasuraman (2000) definierar de fyra dimensionerna enligt följande om en respondent anger att denne *håller med fullständigt*, d.v.s. indikerar fem på den femgradiga Likert-skalan i TRI-enkäten;

- * **Optimism** – En positiv syn på teknik och en uppfattning att den möjliggör ökad kontroll, flexibilitet och effektivitet i människors liv.
- * **Innovationsbenägenhet** – En tendens till att vara en teknikpionjär eller *lead user*.
- * **Obehag** – En upplevd brist på kontroll över tekniken och en känsla av att den tar överhanden.
- * **Osäkerhet** – Misstro mot teknik och skepsis gällande dess förmåga att fungera korrekt.

Resultat

Det första forskningstemat; att undersöka förhållandet mellan teknikmognad och teknikadoption, används för att undersöka kopplingen mellan individers attityd till teknik och deras faktiska beteende när det gäller densamma. Undersökningens empiriska resultat visar att de individer som har högt TRI-värde också använder ny teknik mer frekvent, vilket påvisar förhållandet mellan attityd och beteende. Dessutom är det en signifikant skillnad mellan individer med högt TRI-värde jämfört med dem som har lågt TRI-värde när det gäller viljan att använda mer teknik för att nå nödvändiga tjänster. Medarbetare på FöreningsSparbanken med högt TRI-värde sa sig också vara mer villiga att marknadsföra nya teknikbaserade tjänster.

Optimism

Det andra forskningstemat behandlar teknikmognaden för olika grupper av medarbetare och innefattar ledningen, FoU-avdelningen samt frontpersonalen. När det gäller dimensionen optimism visar studien inte några statistiska skillnader mellan de olika grupperna av medarbetare. Alla respondenter kan sägas känna att ny teknik kommer att ge dem ökad kontroll, flexibilitet och effektivitet.

Innovationsbenägenhet

När det gäller dimensionen *innovationsbenägenhet* visar resultatet att medarbetarna på FoU-avdelningen i högre grad är innovationsbenägna jämfört med ledningen och frontpersonalen. D.v.s. att personalen på FoU-avdelningen har en större tendens att vara teknikpionjärer, eller *lead users*, i förhållande till de övriga respondenterna i undersökningen.

SERVICE MANAGEMENT OCH MARKNADSFÖRING – EN CRM ANSATS

Christian Grönroos
Liber Ekonomi, Malmö, 2002

Texten hämtad från bokomslaget

Obehag

Den tredje dimensionen i TRI-enkäten, *obehag*, är tänkt att mäta upplevd brist på kontroll över tekniken. I det här avseendet skilde sig frontpersonalen signifikant från de andra grupperna av medarbetare. Frontpersonalen upplevde mer obehag jämfört med de andra, vilket innebär att de (frontpersonalen) upplever bristande kontroll över tekniken och även en känsla av den ibland tar överhanden.

Osäkerhet

Den fjärde och sista dimensionen i TRI är *osäkerhet*. Även i denna dimension fanns det signifikanta skillnader mellan frontpersonalen och de övriga i undersökningen. Frontpersonalen upplevde större osäkerhet än de övriga, vilket tar sig uttryck i misstro mot teknik och skepsis gällande dess förmåga att fungera korrekt.

Författarna sammanfattar sitt resultat i följande tre huvudpunkter:

1. TRI-enkäten mäter vad den avser att mäta; individer med högt TRI-värde har en större benägenhet att använda och ta till sig ny teknik än individer med lågt TRI-värde.
2. Det är signifikanta skillnader mellan de tre kategorierna av medarbetare på FöreningsSparbanken i tre av de fyra dimensioner i TRI.
3. De tre kategorierna av medarbetare på FöreningsSparbanken tar till sig ny teknik med signifikant varierande snabbhet.

Skillnaderna när det gäller olika nivåer av teknikmognad medför problem när ett företag försöker implementera teknikbaserade tjänster. Ett resultat av detta är att det troligen uppstår problem med den interna marknadsföringen när en organisation är omedveten om sin förestående situation. Författarna till den här artikeln menar att teknikmognad visar sig vara ett användbart koncept när ett företag försöker utveckla och implementera nya teknikbaserade tjänster.

Martin.Lofgren@kau.se
054-700 19 75

Denna bok handlar om serviceperspektivet i affärlivet. Den handlar inte enbart om hur man ska driva serviceföretag på ett marknadsinriktat sätt. Det gäller snarare ledningen av varje slags företag – tjänsteföretag, tillverkningsföretag, offentliga sektorn – ett perspektiv som kan vara till nytta i situationer där företagets standardlösning på kundens problem (en tjänst eller fysisk produkt) inte är tillräcklig för att skapa bestående konkurrensfördelar. Företaget måste då söka efter andra möjligheter att utveckla sådana fördelar.

När man förstår kundernas interna värdeskapande processer – det kan gälla konsumenter, slutanvändare, leverantörer och distributörer – och kan utveckla kompletta helhetserbjudanden som stöder dessa värdeskapande processer, får man ett perspektiv som motsvarar den konkurrenssituation som flertalet av dagens företag befinner sig i. Detta är serviceperspektivet.

Eftersom denna bok handlar om hur relationerna mellan ett företag och dess kunder sköts med tanke på tjänstekonkurrensen, blir den automatiskt kundorienterad. Med traditionell terminologi kan det kanske beskrivas som att den är inriktad på marknadsföring. Det är skälet till att bokens titel är Service management och marknadsföring – en CRM ansats.

”Grönroos presents the most scholarly and provocative examination of services marketing that I have seen in our literature. This book is guaranteed to challenge company ideas on how services should be managed and the role they play in defining a company’s competitive strength and profitability. Grönroos continues as one of services marketing’s most original thinkers.”

Philip Kotler

Christian Grönroos är professor med inriktning mot tjänste- och relationsmarknadsföring vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.



Nordic workshop on Relationship Dissolution

20-22 september hölls **2nd Nordic workshop on Relationship Dissolution (NoRD)** i Visby på Gotland. Under en hel helg diskuterade de 18 deltagarna relationer utifrån olika perspektiv, allt från ett business-to-business nätverksperspektiv till ett privatkundsperspektiv. Från CTF deltog Bo Edvardsson och undertecknad. Förutom från Sverige kom deltagarna från Norge, Finland, England, Schweiz, Frankrike och Indien.

Flera av deltagarna menade att en fördel med en workshop likt denna, till skillnad från många andra konferenser, är möjligheten att få synpunkter på sina idéer. För varje 'paper' avsattes 45 minuter, 20 för presentation och 25 för kommentarer och diskussion. Dessutom var framförallt de utomnordiska deltagarna förvånade över den informella stämningen som omgärdade oss. Tänk att istället för att lyssna till ett formellt middagstal få tävla lagvis om att genomföra ett framförande på temat 'What are we doing, why are we here?' En nog så djup fråga som mitt och Bosses lag framförde i form av en svängig version av 'See you later alligator' med titeln **Termination, dissolution**. Lyckligtvis vann vi inte utan kom tvåa (med tanke på vikten, för vinnarna fick var sitt kubbspel).

Några exempel på det som presenterades: katalysator på försvagade och stärkta bindningar, bytesdeterminanter i banksektorn, utveckling av kritiska händelser till riktning-givande incidenter, IT som katalysator för nätverksförändringar, det kritiska med kritiska episoder i en långsiktig lågfrekvent relation, modellutveckling av kunders exit-process i non-profit sektor och en metanalytisk modell över kontinuitet i företagsrelationer. På lördag kvällen hade jag en hel A4 nedtecknad med frågor rörande hur jag, utifrån det som presenterades, kan gå vidare med mitt eget forskningsprojekt. Att lyssna till andras idéer är utan tvekan bra, men det kan även skapa en stor förvirring. För att undvika denna totala förvirring betonade professor Kjell Grønhaug nödvändigheten av att forma sin egen forskningsdesign.

Dessa tankar tyckte vi var något som hela CTF borde få ta del av, varför vi bjöd in professor Kjell Grønhaug till CTF den 17 januari nästa år för att ge oss sina synpunkter på hur vi bör designa vårt arbete för att uppnå 'god forskning'.

Om två år kommer The 3rd Workshop on Relationship Dissolution att arrangeras av oss på CTF! Om den skall fortsätta att kallas nordisk tål att tänka på, eftersom årets version omfattade ett antal ickenordiska deltagare.

Lisa.Nyberg@kau.se
054-700 16 34

World Congress for Total Quality Management

Under sommaren presenterade Per Skålén och jag en artikel på en konferens i Verona. Konferensen **The 7th World Congress for Total Quality Management**, hade lockat närmare 250 deltagare från hela världen. Konferensen utspelade sig till största del i mindre sessioner med olika teman där deltagarna presenterade sina artiklar och erhöll feed-back från auditoriet. Det fanns dock tillfällen för presentationer för hela gruppen. Jag fastnade för den föreläsning som professor Robert E. Cole från University of California höll kring temat "From continuous improvement to continuous innovations". Bland annat lyfte han fram frågeställningen huruvida de olika modellerna för "business excellence" klarar av dagens snabba utvecklingstempo i organisationerna. Vi fick inga svar men inspirerades till fortsatt tankeverksamhet.

Vår egen artikel syftade till att klargöra översättarens roll. Rubriken var **How to succeed with TQM in public organizations: the role of the translator**. Med översättning i det här fallet menar vi den process som uppstår i en organisation när en allmän och generell modell för verksamhetsutveckling möter en befintlig praktik inom den offentliga sektorn. I artikeln visar vi att detta arbete bör förstås på såväl begreppslig som organisatorisk nivå. Översättare kallas de som aktivt arbetar med att övertyga andra i den inresande idéns riktning, och deras roll problematiseras i artikeln. Under innevarande höst kommer vi, tillsammans med Bo Edvardsson och Bo Enquist, att omarbeta artikeln med hjälp av de kommentarer som vi fick i samband med vår presentation. Vår förhoppning är att den omarbetade artikeln ska kunna publiceras i en internationell tidskrift.

Vid sidan av den formaliserade konferensen fanns det också tid för samvaro och nätverkande under mycket trevliga former. Verona är en fantastiskt vacker stad med ett rikt kulturliv. Bland annat fick vi flera axplock från operaföreställningar med full symfoniorkester i samband med avslutningsmiddagen.

Johan.Quist@kau.se
054 -700 25 04

Ännu en licuppsats har lagts fram vid CTF

**Titel: Med skaparkraft som etiskt argument
En explorativ studie om moral och yrkesetik inom
reklambranschen ur ett internt relationsperspektiv**
Författare: **Ylva Larsson Eklund**

Presentation av uppsatsen kommer i nästa nummer av
Aktuell tjänsteforskning under våren 2003

Customer Relationship Management (CRM) at the Volkswagen-group

"All car manufacturers know how to build excellent cars today, therefore we have to be good at servicing our customers". Med detta påstående som utgångspunkt höll Klaus Chojnacki, chef för Volkswagens kundklubb och ansvarig för CRM inom företagsgruppen, en vintrig novemberdag ett seminarium med titeln "CRM Strategy at VW" vid CTF/Karlstads universitet. Under det två timmar långa seminariet beskrev han hur VW jobbar med att få kunderna lojala och lönsamma.

Även om begreppet CRM är ett modeord som seglat upp under senare år så framhöll Chojnacki att VW i 30 år jobbat med det som idag läggs i begreppet relationsmanagement. Dock menade han att betydelsen av att jobba med relationer till alla aktörer i nätverket eskalerat under de senaste åren. Ett av de främsta skälen för detta är enligt honom att den demografiska utvecklingen gör att under de närmaste åren blir set allt färre kunder i den åldern som köper VW-bilar. Till detta ska läggas att konkurrensen hårdnar i och med att allt fler aktörer inom bilbranschen blir bättre och bättre på att tillverka bra bilar. För att råda bot på utvecklingen mot en krympande marknad så poängterade Chojnacki att ett viktigt led i VWs CRM arbete handlar om att skapa livslånga relationer med ägarna såväl som med bilarna. Betydelsen av att jobba med kunderna är för de flesta företag välkänt och något som företag ägnat sig åt under många år.

Att även fokusera på att skapa relationer till det fysiska objektet, bilen, motiverade Chojnacki med att det finns en hel del pengar att tjäna på att få ta hand om reparationerna och underhållet under hela bilens livstid. Under de första fyra åren menade Chojnacki att det finns mycket litet pengar att tjäna på reparationer, medan det därefter blir en lönsam eftermarknad. För att skapa denna livslånga relation bill bilen erbjuder VW idag en livstidsgaranti på bilen, vilken medför att kunden åtar sig att följa VWs serviceprogram. Som motprestation står VW för de extra reparationskostnader som uppstår under bruket av bilen.

Det stora problemet och den stora utmaningen för VW under de närmaste åren är att kunna samköra all den viktiga information man har om kunderna. Denna finns i dag spridd i en rad kunddatabaser i olika företag i VW-gruppen. Den andra stora utmaningen som VW, liksom många andra företag, står inför är att kunna skapa system och verktyg som på ett effektivt sätt utnyttjar all den kunskap som företaget har om såväl kunderna som bilarna.



Patrik.Gottfridsson@kau.se
054-700 17 29

Klaus Chojnacki.



Lena Hansson, ny ekonom

Jag heter Lena Hansson och jobbar på CTF som ekonom sedan ca 1 år. Jag efterträdde Cecilia Grunditz som slutade vid årsskiftet. 60% av min tjänst jobbar jag åt CTF och resterande 40% ägnar jag åt Arbetsvetenskap, där jag även sysslar med forskningsadministration.

Redan för 10 år sedan började jag jobba på dåvarande Högskolan i Karlstad. Våren 1991 fick jag jobb som receptionist/ekonomiadministratör på Stiftelsen Hjärnbruket (som hade sina lokaler där hus 11 och CTF numera finns), och som senare blev Stiftelsen Inova. Ett år senare fick jag mitt första vikariat på universitetet som sekreterare på Arbetsvetenskap, och delade tiden mellan Hjärnbruket och universitetet. 1993 var det dags för Företagsekonomi där jag vikarierade ca 1 år innan jag 1994 blev "fast" på Arbetsvetenskap. Förra hösten fick jag möjlighet att prova på jobbet som ekonom här på CTF, och det kändes som en perfekt chans att få lite nya arbetsuppgifter och nya arbetskamrater, samtidigt som jag behåller en del av det gamla goda!

Mitt liv dessförinnan tillbringade jag likaså på CTFarna Martin Löfgren, Per Skälén och Håkan Kullén i Säffle t o m gymnasietiden (3-årig ekonomisk linje i Åmål). Efter en påbyggnadskurs i ekonomi ett halvår i Karlstad, blev det studier på juristlinjen i Uppsala i ett par år. Studieuppehållet däriifrån pågår fortfarande... Istället jobbade jag några år i Säffle samt pluggade engelska en termin på högskolan, innan det var dags för Hjärnbruket.

När jag är ledig tycker jag om att röra på mig och vara ute i naturen. Jag springer, går gärna långpromenader, rider ibland, åker lite skidor på vintern och paddlar på sommaren m m. Meningen är att jag ska åka Tjejvasan i vinter och helst förbättra min usla tid från förra/första gången. Läser böcker och bläddrar i inredningstidningar gör jag också ofta och gärna.

Lena.Hansson@kau.se
054-700 15 03

**Academy of Marketing Science
2003 Annual Conference, Wyndham,
Washington, D.C., May 28–31**

*Creating and Delivering Value in Marketing:
Worldwide Perspectives on a Value-Centric Orientation*

Program/Tracks

- Buyer/Consumer Behavior
- Business-to-Business Marketing and Supply Chain Management
- International Marketing
- Integrated Marketing Communication
- Marketing Strategy
- Selling, Sales Management, CRM
- Teaching and Marketing Education
- Retailing/Services Marketing
- Ethics, Trust and Responsibility in a Dynamic Marketing Environment
- Research Methods
- Electronic Commerce
- European Marketing Issues
- Doctoral Student Competition

For more information: barry.babin@usm.edu

SPECIAL CALL FOR PAPERS

**Academy of Marketing Science
2003 Annual Conference, Wyndham,
Washington, D.C., May 28–31**

*Social session: European Contributions/Perspectives
on B2B Theory, Research, and Applications*

Paper submission deadline: January 10, 2003

This special session invites manuscripts that highlight European contributions/perspectives on business-to-business marketing concepts and strategies. Topics may include, but are not limited to relationship marketing, organizational buying behavior, marketing channels, purchasing strategies, logistics, and related areas. Papers may be conceptual, theoretical, managerial, case-based, or some combination of these. Manuscripts pinpointing innovative thoughts and practices are encouraged. While the papers or abstracts will be published in the conference proceedings, a long version of the paper (30-60 pages) may be published in Volume 13 of *Advances in Business Marketing and Purchasing*, edited by Arch G. Woodside, Wim G. Biemans and Jeffrey E. Lewin.

For more information: w.g.biemans@bdk.rug.nl

**Academy of Marketing Science
WORLD MARKETING CONGRESS
June 11-14, 2003, Perth, Western Australia**

*Marketing across Borders and Boundaries:
Understanding Cross-Functional and Inter-
Disciplinary Interfaces within an Increasingly
Global Environment*

For more information: www.ams-web.org

**Vinnande ledarskap 2003
Möt ledarna som vet hur man lyfter
sina organisationer
4-5 februari på Svenska Mässan i Göteborg**

Ur programmet

- Vilka krav ställs på företagsledningarna i ett 3-5års perspektiv?
- Framgångsrikt utvecklingsarbete
- Mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2002
- Verktyg för att möta förbättringsarbete
- Hur skapas engagemang och delaktighet i en komplicerad organisation?
- Den senaste forskningen om verksamhetsutveckling

Se utförligt program på www.siq.se

**Kvalitetsmässan 2003 –
konferens och fackmessa**

7–9 oktober 2003 på Svenska Mässan i Göteborg

**GötaPriset
Tema: Friskt vågat**

GötaPriset är en uppsats- och postertävling för förnyare av den offentligt finansierade servicen. Syftet är att inspirera till nya grepp i kommuner, landsting, regioner och stat. Inbjudna att delta är alla som har erfarenhet om hur Sveriges gemensamma verksamheter kan göras effektivare och med högre kvalitet.

Projekten handlar om en bättre verksamhet inom:

- Hälso- och sjukvård, stöd och omsorg
- Skola, utbildning, forskning och kultur
- Samhällsbyggande, samfärdsel och infrastruktur
- Arbetsmarknad och näringspolitik
- Polis, rättsväsende, tull, försvar och skatter
- Central ledning, styrning och utveckling

Utförlig information: www.kvalitetsmassan.se

CALL FOR PAPERS
American Marketing Association
The 2003 AMA Servsig Services Research
Conference
June 12-14, 2003, Reims, France

Popping Corks on New Service Paradigms

The purpose of this AMA conference is to promote and strengthen the international exchange of ideas, perspectives and experiences in the field of service marketing. Researchers are invited to present their projects in various stages of development.

Suggested topics:

- E-services
- Service convenience
- Customer relationship management (CMR)
- New conceptual thinking on services
- Implementing service strategy
- Service quality and customer satisfaction
- Teaching services marketing and management

Submission deadline: December 31, 2002

For more information: denis.lapert@reims.ms.fr

Fortsättning från sidan 6

CTF eller tjänsteekonomiska institutionen?

Vårt sätt att organisera framtidens CTF rymmer olika frågeställningar, varav en strategisk är frågan om en egen självständig och profilerad CTF-institution (inom universitet eller/och som ett tjänsteindustriforskningsinstitut). Eller varför inte lägga ner den nuvarande ekonomiska institutionen och ersätta denna med "Institutionen för tjänsteekonomi" med stor bredd och hög svansföring? Jag tror således att organiserande frågan utifrån olika perspektiv är en viktig strategisk frågeställning för oss och – inte minst – för universitetsledningen att ta itu med lite intensivare än hittills. Självklart hänger organiserande frågan intimt ihop med valet av huvudforskningsstrategier och profil/image.

Mognad och framgång skänker mod...

Även om det som sagt är svårt att i tillväxt och framgång skapa reall intresse och tid för reflekterande över strategifrågor och allt vad därtill hör av vägvalsfrågor, är det nu vi har kraft och inte minst mod att vilja våga pröva våra strategier inför framtiden. Jag är övertygad om att vi har en spännande och påverkbar framtid att gå till mötes. Är du?

Leif.Magnusson@servdevce.se

08-17 79 80

CALL FOR POSTERS
American Marketing Association
The 2003 AMA Servsig Services Research
Conference
June 12-14, 2003, Reims, France

Popping Corks on New Service Paradigms

Poster sessions are open to:

RESEARCH. Open to all individuals, including doctoral students, engaged in new research on services marketing and management. Poster contents should include research goals, conceptual frameworks, hypotheses, methodologies, and any preliminary findings and conclusions.

PEDAGOGY. Open to instructors teaching courses on services marketing and management who have developed and tested innovative approaches in in-class activities or student exercises. Submissions should include a brief course profile, the goals of the activity/exercise, the mechanics of the process, and an appraisal of the results.

Submission deadline: March 2, 2002

For more information: denis.lapert@reims.ms.fr

**Forskarutbildningskurs
om 5 poäng,
VT 2003**

*** Organisationsteori
Ekon dr Bo Enquist, CTF**

**För mer information kontakta
Linda.Rahkola@kau.se
Tel 054-700 15 55**

Doktorsavhandlingar

- Larsson, P**, 1996, Hemtjänsten ur tre perspektiv, Göteborgs Universitet och CTF, Högskolan i Karlstad. 250 kr
- Modell, S**, 1998, *Management Control in Services. A Contingency Study of Responsibility Accounting in Highly Interactive Services*, Lunds Universitet och CTF, Högskolan i Karlstad. 300 kr
- Echeverri, P**, 1999, *Servicemötet kommunikation – En video-baserad analys av bemötande med tonvikt på ickeverbal kommunikation*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och CTF, Karlstads universitet. 300 kr
- Friman, M**, 2000, *Effects of Critical Incidents on Consumer Satisfaction*, Department of Psychology, Göteborg University.
- Pettersson, P**, 2000:2, *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer - Svenska kyrkan ut tjänsteteoretiskt och religionssociologiskt perspektiv*, Uppsala universitet och CTF, Karlstads universitet. 300 kr
- Fellesson, M**, 2001, *Den allmännyttiga kunden. Nya organiseringsmönster i kommunala bostadsföretag*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och CTF, Karlstads universitet. 300 kr.
- Gottfridsson, P**, 2002, *Småföretags tjänsteutveckling – en studie av hur småföretag utvecklar individuellt anpassade tjänster*, Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet och CTF, Karlstads universitet. 300 kr.
- Skälén, P**, 2002, *Kvalitetssidén möter praktiken – institutionalisering, meningsskapande och organisationskultur*, CTF, Karlstads universitet. 300 kr.

Rapporter

- 99:3 **Enquist, B**, Från produktionsparadigm till service paradigm? 250 kr
- 99:6 **Haglund, L och Stålhammar, A** (red.), Marknads- och serviceorienterad kollektivtrafik. 200 kr
- 00:02 **Kristensson, P**, Service Development with IT-Support. 150 kr.
- 01:05 **Kristensson, P**, The Effects of Information Technology on Creativity, Licentiatuppsats, Luleå Univeristy of Technology, Division of Engineering Psychology. Lic. uppsats, 200 kr
- 01:13 **Isaksson, S**, Processbeskrivning genom tjänstekartan. Möjligheter och begränsningar i personintensiva tjänster. Lic. uppsats, 250 kr
- 02:22 **Nyberg, L**, Dynamik i tjänsterelationer. En studie av faktorer som påverkar kundrelationer i energiföretag. Lic. uppsats, 250 kr

Böcker

- Gustavsson, BO, Kullén, H, Larsson, P**, 1997, *Tjänstekvalitet - för kund, anställd och ledning* (Liber, Malmö)
- Johnson, M D, Herrmann, A, Huber, F and Gustafsson, A** (eds.), 1997, *Customer Retention in the Automotive Industry* (Gabler, Wiesbaden)
- Arnerup-Cooper, B, Edvardsson, B**, 1998, *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik* (Studentlitteratur, Lund)

- Edvardsson, B, Andersson, T, Sandén, M, Waller, B**, 1998, *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken* (Studentlitteratur, Lund)
- Christensen, L, Andersson, N, Carlsson, C och Haglund, L, 1998, *Marknadsundersökning - en handbok* (Studentlitteratur, Lund)
- Gustafsson, A**, (red.) 1998, *Vägen till nöjdare kunder i teori och praktik* (Studentlitteratur, Lund)
- Westlund, P, Edvardsson, B** 1998, *Tjänsteutveckling och kvalitet i äldreomsorg. Praktik och teori* (Studentlitteratur, Lund)
- Gustafsson, A, Herrmann, A, Huber, F** (Eds.), 2000, *Conjoint Measurement, Methods and Applications*, (Springer, Berlin)
- Edvardsson, B and Gustafsson, A** (Eds.), 1999, *The Nordic School of Quality Management*, Studentlitteratur, Lund
- Edvardsson, B, Gustafsson, A, Johnson, M D, Sandén, B** (Eds.), 2000, *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Studentlitteratur, Lund
- Johnson, M.D. and A. Gustafsson**, 2000, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit: An Integrated Measurement and Management System*, Jossey-Bass, San Francisco
- Echeverri, P, och Edvardsson, B**, 2002, *Marknadsföring i tjänsteekonomi*, Studentlitteratur, Lund

Artiklar

- Brege, S., Norling, P, Sidén, J, Öhrvall Rönnbäck A** (2000) "Distribuerad produktutveckling", arbetsrapport nr 2, NISAM - Ny Industriell Samverkan, Institutet för verkstadsteknisk forskning, IVF, Mölndal
- Gustafsson, A., F. Ekdahl and K. Falk** (2000). "Linking Satisfaction to Design - A Key to Success for Volvo". *Quality Management Journal* 7 (1)
- Edvardsson, B and Roos, I**, 2001, Customer Complaints and Switching Behavior, *Journal of Relationship Marketing*. Jan 2001
- Edvardsson, B and Strandvik, T**, 2000, Is a Critical Incident Critical for a Customer Relationship? *Managing Service Quality*, Vol 10, No 2
- Edvardsson, B, Johnson, M D, Gustafsson, A, and Strandvik, T**, 2000, The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: products versus services, *Total Quality Management*, Vol 11, No 7
- Johnson, Michael D, Gustafsson, A, Andreassen, T W, Lervid, L and Cha, J**, 2001 the Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models, *Journal of Economic Psychology*. 22 (2) Pp.217-245
- Norling, P**, 2001, Call Centre Companies and New Patterns of Organization, *Economic and Industrial Democracy*, Vol 22, No 1
- Edvardsson, B, and Roos I**, 2001 Bytesprocesser och klagomålsbeteende i I Järvinen, R. & Grönroos, C, *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä* (på finska), Kauppakaari Oyi, Helsingfors
- Friman, M. & Gärling, T**, (2001). Satisfaction with Public Transport Related to Service Performance Attributes. In Hensher, D. (Ed). *Travel behaviour research*. The leading Edge. (pp.815-825). UK: Elsevier Science, Ltd
- Gärling, T, & Friman, M**, (2001). A psychological conceptualization of residential choice and satisfaction. In J. I. Aragonés, G. Francescato & T. Gärling (Eds.), *Residential environments: Choice, satisfaction, and behavior*. Bergin & Garvey

Johnson, M D, Gustafsson A, Andreassen T W, Lervik L and Cha J, (2001), The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models, *Journal of Economic Psychology*, 22 (2). Pp 217-245

Nilsson, L, Johnson M D and Gustafsson A, The Impact of Quality Practices on Customer Satisfaction and Business Results: Product versus Service Organizations, *Journal of Quality Management* 6 (1) pp 5-27

Eriksson, B och Larsson P, (2001) Starta eget-bidrag - en studie av framgångar och misslyckanden. Forskningsrapport 2001:8 IFAU - Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering: Uppsala

Gustafsson, A. and M. Johnson (2002) "Measuring and Managing the Satisfaction - Loyalty - Performance Links at Volvo", *Journal of Targeting* 10(3) pp 249-258

Edvardsson, B, Roos, I, 2001, Critical Incident Techniques - Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents, *International Journal of Service Industry Management*. Vol 12 No 3-4 pp 251-268

Edvardsson, B, Enquist, B, 2002, Service Culture and Service Strategy - The IKEA Saga, *The Service Industry Journal*. Vol 22 No 4

Edvardsson, B, Johnson, M D, Gustafsson, A and T Strandvik, 2002, The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth - Products versus Services. In Cortada. J W and J A Woods, *The Quality Yearbook: 2002 Edition*, McGraw Hill, pp 116-129

Kristensson, P, Magnusson, P, and Matthing, J, 2002, Users as a hidden resource for creativity. Findings from an experimental study on user involvement. Forthcoming in the *Journal of Creativity and Innovation Management*

Eriksson, B och P Larsson, 2002, Våra arbetsmiljöer, i Hansen, L och P Orban (red) *Arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund

Eriksson, B och P Larsson, 2002, Starta eget-bidrag - en kvalitativ studie av framgång och misslyckande, i *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, årg. 8, nr 1, våren 2002. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Johnson, M D, Herrmann A, and Gustafsson A, "Customer Satisfaction over Industries, Countries and Time," *Journal of Economic Psychology*. Vol 23 pp 749-769

**PÅ ALLA PRISER
TILLKOMMER MOMS**

BESTÄLLNINGAR

Rapporter och avhandlingar kan beställas från
CTF (böcker köpes i bokhandeln)
E-post: Linda.Rahkola@kau.se
Tel: 054-700 15 55

International Journal of Internet Marketing and Advertising (IJIMA)

The inaugural issue of the Journal is scheduled to
debut in July 2003

- * Eldon Y. Li, Ph.D., CPIM, CDE
- * Professor and Coordinator of MIS Program
- * Orfalea College of Business
- * One Grand Avenue
- * Cal Poly State University
- * San Luis Obispo, CA 93407, U.S.A.
- * Phone: 1-805-756-2964
- * Fax: 1-805-756-5057
- * E-mail: eli@calpoly.edu
- * E-mail for Author's Manuscript Submission:
eli@cob.calpoly.edu
- * <<http://www.calpoly.edu/~eli>>
- * Editor, INTERNATIONAL JOURNAL OF ELECTRONIC
BUSINESS
- * (<http://www.inderscience.com/catalogue/e/ijeb/ijeb.html>)
- * Editor-In-Chief, I. J. OF INTERNET AND ENTERPRISE
MANAGEMENT
- * (<http://www.inderscience.com/catalogue/i/ijiem/ijiem.html>)
- * Editor-In-Chief, I. J. OF INTERNET MARKETING AND
ADVERTISING
- * (<http://www.inderscience.com/catalogue/i/ijima/ijima.html>)
- * Senior Editor, ADVANCES IN ELECTRONIC BUSINESS,
Vol. I, IGP Press
- * Guest Editor, DECISION SUPPORT SYSTEMS
- * Guest Editor, INT'L J. OF ELECTRONIC COMMERCE
- * Guest Editor, INT'L J. OF MOBILE COMMUNICATIONS
- * Guest Editor, INT'L J. OF SERVICE INDUSTRY MANA
GEMENT
- * Guest Editor, QUARTERLY JOURNAL OF ELECTRONIC
COMMERCE
- * Guest Editor, JOURNAL OF GLOBAL INFORMATION
MANAGEMENT
- * Guest Editor, TOTAL QUALITY MANAGEMENT
- * Executive Director & Webmaster, ICEB <<http://www.icebnet.org/>>
- * President, WDSI <<http://www.wdsinet.org/>>
- * Secretary & Webmaster, APDSI <<http://www.apdsi.org/>>

SVERIGE
PORTO BETALT

B



*CTF-medarbetare 2002
Tjänsteforskare till er tjänst!*

**CTF, Karlstads universitet
651 88 KARLSTAD, 054-700 15 55
www.ctf.kau.se**