



# AKTUELL tjänsteforskning

Nr 46, dec 03 - mars 04



Johan Quist och Per Kristensson

Foto  
Per Olsson

## Våra två nya doktorer

Den 11 juni 2003 försvarade Johan Quist sin avhandling för ekonomie doktorsgrad i företagsekonomi vid Karlstads universitet. Opponent vid seminariet var Professor Bo Hellgren från Linköpings universitet. Avhandlingen, som givits ut som första akademiska publikation vid Karlstad University Press, heter *Att översätta TQM - en longitudinell studie kring reflekterande aktörer*. I avhandlingen behandlas frågeställningen varför enbart vissa organisationer lyckas med sitt kvalitetsarbete.

*Creativity in applied enterprise – bringing impetus to innovation* heter Per Kristenssons avhandling för filosofie doktorsgrad i psykologi. Pers avhandling visar hur kunder kan bidra med innovativa och värdefulla idéer till framtida tjänster samt vad företag bör tänka på när de söker uppslag till nya tjänster. Den 12 september 2003 försvarade Per sin avhandling i psykologi vid Göteborgs universitet. Den behandlar kreativitet inom ramen för tjänstutveckling (innovation) och utgör det senaste bidraget till CTF i serien av avhandlingar. Opponent var Professor Todd Lubart från Université de Paris och (tidigare) Yale University.

Forsättning på sidorna 4 - 8

Centrum för tjänsteforskning – CTF

Nya avhandlingar s. 4-8  
Aktuell forskning s. 9-12  
CTF var där s. 13-15

## 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. Idag är ett 40-tal forskare och forskarstuderande verksamma inom CTF. Till verksamheten är professorer och docenter knutna som vetenskapliga ledare. Fokus 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 bro mellan forskning och näringsliv/ offentlig verksamhet samt aktivt verka i en internationell miljö.

### CTF fokuserar följande områden:

- Tjänstekvalitet och kvalitetsutveckling
- Tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion
- Arbetsmiljö- och kompetensfrågor
- Kollektivtrafik i ett tjänsteperspektiv
- Kundtillfredsställelse – mätning och implementering
- Värdeskapande intressentnätverk
- Tjänster och IT

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

**Effect Management AB, Försäkringskassan i Värmland, ICA Handlarnas 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

Anders.Gustafsson@kau.se, docent/vetensk ledare	054-700 1556
Ingrid.Hansson@kau.se, intendent	054-700 1031
Leif.Magnusson@servdevce.se, styrelseordf	08-17 79 80
Per.Pettersson@kau.se, teol dr/adm förest	054-700 1552

### Aktuell tjänsteforskning

Ansvarig utgivare: Bo.Edvardsson@kau.se	054-700 1557
Redaktör: Britta.Gearhart@kau.se	054-700 1555

### Adress:

CTF  
Karlstads universitet  
651 88 KARLSTAD

### Tryck:

Universitetstryckeriet

## 50.000.000.000 kr/år – kan CTF göra någon nytta för att minska sjukskrivningstalen?

Varför inte pröva om våra resonemang och forskarrön håller inom ett, i varje fall till i skrivande stund, nästan helt nytt område för CTF?

### Frisk eller sjuk?

Den enkla uppdelningen av vårdsökande leder fel, den tillhör ett föräldrat paradig, och den kostar samhället häpnadsväckande belopp. Dagens dominerande biomedicinska synsätt borde kunna kompletteras med andra diagnoser och sättas in i kundens/patientens vardagssammanhang. Ser vi till läget i dag inom den vanliga hälsovården visar vårdsökande ofta upp en multifaktoriell problembild där en sjukdom (i gängse betydelse) i någon form kan ingå, men kanske lika ofta finns ett åtgärdsbehov för kombinationen sociala problem (inom familj, närmiljö, arbete, med motivationsproblem, vilshenhet i samhället, det vi kallar för omvärldströtthet etc.), ekonomiska problem eller kanske problem som orsakas av en frisk, men rejält misskött kropp.

### Mix av åtgärder mot en multifaktoriell problembild

I stället för sjukskrivning av en läkare utifrån en medicinsk diagnos, ofta med fokus mot arbetsrelaterade faktorer, behövs en ”rehab.skrivning” som utgår från *en multifaktoriell problembild speglande hela livssituationen*. Rehab.skrivningen skulle med fördel kunna göras utifrån en bedömning av ett team bestående av en läkare, en psykolog, en företagssköterska, en sjukgymnast och en ekonom, och förskriva en mix av åtgärder som löper parallellt under den avsatta rehabiliteringstiden. Möjligen ingår i åtgärds paketet en deltidssjukskrivning, men i bästa fall kanske vi får en kombination av friskvård/träning (på fritid), kombinerat med ledighet från arbetet då och då för social utbildning (social kompetenshöjning för familj, vardagsliv etc.) eller utbildning om den egna ekonomin.

Jag ser en väg bort från frisk/sjuk-bilden, mot en rehab.skrivning där av samhället betald sjukskrivning skulle kunna reduceras avsevärt.

### Teorier, modeller och begrepp

Var kan vi hämta av nya teorier, modeller och begrepp för att få hjälp i ett förändringsarbete enligt ovan? Vår forskning om tjänster och tjänsteföretag har under den senaste 10-årsperioden utvecklats snabbt. Speciellt borde det som kommit att kallas för användardriven tjänste- och organisationsutveckling vara intressant. Centralt är här tesen att företaget skall skraddarsys vad gäller organisation, kompetens, produkter etc., för att *precis och kostnadsnålt vara en spegel av kundens logik, beteende, önskemål och problem*.

Vi talar om att kunskapssökandet och omvandlingen av företaget måste utgå från de tre ”R”.en. På en blandning av svenska och engelska: Kunskapssökandet skall ske ute hos ”**Real customers**”, det skall utgå från kundens faktiskt upplevda och uttalade problem, ”**Real problem**”, och studien skall ske på plats ute i kundens vardagsmiljö, ”**Real place**”.

### Vårdprofessionerna styr på sina villkor

En välvillig tolkning av svensk hälsovård i dag är att den endast delvis är uppbyggd så att den är en spegel av ”kundens logik, beteende, önskemål och problem”. Det finns läkare, psykologer, beteendevetare, sjuksköterskor, sjukgymnaster m fl som tar hand om de vårdökandes problem, men inom sina respektive fack. Det är de olika vårdprofessionerna som styr, som definierar kundproblemen och lösningarna inom sina respektive kulturer, rutiner och artefakter.

### Uppgift för CTF?

CTFs bidrag gäller inte förändringar i de olika professionernas yrkesutövning. Vi kan dem inte, och jag tror dessutom att svensk vård, per utövande yrkesspecialist, som regel redan håller världsklass. Vår uppgift är istället att visa hur tunga vårdorganisationer kan dekonstrueras och därefter sättas samman igen, till samordnade nätverk av kostnadssnåla, effektiva rehab-noder, många kanske ständigt uppkopplade mot varandra. Det gäller delar från den traditionella sjukvården, från olika friskvårdsenheter, från företagshälsovård, apotek, försäkringskassa och från kundens/patientens arbetsgivare.

### Organisering i nätverk

Ett exempel på insats vore om vi kunde visa hur en rehab-nod kunde byggas så att aktiviteterna där kunde regleras stegvis och kundstyrt. Från att i första steget enbart fungera som en samordnare av aktiviteter för egenvård med rådgivning och information (digitalt eller via telefon), kan nästa steg vara en påbyggnad av noden, där inlästa eller insända kund/patientdata till nodens databas medför tidsbokade kopplingar till friskvårdsprogram samt till ekonomisk och social rådgivning. Om inte problemen kan lösas via samarbetet beskrivet så här långt, dvs via nod-styrd egenvård och olika typer av rådgivning, byggs aktiviteterna i noden på med olika hembesök.

### Flexibel, kostandssnål upptrappning

Möjligen räcker det med hembesök av en distriktssköterska som via noden står i förbindelse med det övriga teamet av specialister. Räcker inte detta läggs kanske ett besök av en mobil vårdenhet med läkare på. Det går nu att förskriva läkemedel och ev. boka tid för besök på en specialistenhet för någon speciell åkomma osv. Vi får en flexibel, kostandssnål upptrappning precis till behovsnivån, inget mer. Hela tiden gäller att det är rehab-nodens olika enheter som arbetar tillsammans med kunden/patienten, för att utifrån dennes logik, beteende och önskemål lösa problemen, i första hand på plats hos kunden/patienten. Teamet, bestående av olika rehabiliteringsspecialister, och kunden/patienten, är problemlösare. Teamet gör en gemensam analys och bedömning i den miljö där problematiken finns.

### Verktygen finns på CTF och väntar på att användas

Från vår forskning inom andra tjänstebanscher kan vi hämta ett antal nya synsätt och modeller om organisering i nätverk som vi kan applicera på vården. Vi kan även visa upp praktiska och framgångsrika exempel på nya tjänstekonstruktioner för samarbete i datorbaserade nätverk. Vi har färdiga och beprövade verktyg för analys och kartläggning av kundlogik.

Vi har empiri där vi kan göra analogier till

- hur vårdinrättningar kan ses och organiseras som flerskiktiga flöden av händelser där kund/patient och företagsaktörer interagerar
- hur resurser byggs upp som möjlighetsstrukturer, precis anpassade för de valda typerna av kundinteraktioner och samarbete
- hur system för information, kundutbildning och därmed för hur förväntanskalibrering kan byggas för att i steg för steg säkra tjänstekvaliteten.

Vi har verktygen, vi har för-övade forskare, **varför är vi inte med och hjälper samhället att spara så där 50.000.000.000 kr per år?**

Per.Norling@kau.se  
054-700 1567

## PUBLICERAT VID CTF

På vår hemsida [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se) finns en kontinuerligt uppdaterad företeckning över allt som publicerats vid CTF.

Böckerna köpes i bokhandel, men avhandlingar och rapporter kan beställas hos [Linda.Rahkola@kau.se](mailto:Linda.Rahkola@kau.se), tfn 054-700 15 55

## Att översätta TQM – en longitudinell studie kring reflekterande aktörer

### Bakgrund

Låt oss börja från början. I samband med mitt examensarbete i företagsekonomi fick jag, tillsammans med min studiekamrat Martin Fransson (som numera också är arbetskamrat på CTF), förmånen att studera några av Sveriges mest lönsamma företag och deras arbete med vad de själva kallade kvalitetsutveckling. Rapporten publicerades senare i bokform under namnet *Lönsamhet och kvalitet – en studie av lönsam kvalitetsutveckling*. Sammantaget utgjorde boken en relativt heltäckande bild av de strategier för kvalitetsutveckling som tillämpades i början av 90-talet.

Ett ytterligare resultat av studien blev ett eget företag. Tillsammans med min studiekamrat startade och utvecklade jag ett företag vars verksamhet behandlade frågor kring kundorienterad verksamhetsutveckling i spåren av vår studie. I konsultrollen fick jag under flera år erfarenheter kring arbete med framförallt SIQ:s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling. Jag är också nationell examinator och har vid flera tillfällen utbildat andra examinatore. Det var utan tvivel så att mina egna praktiska erfarenheter hjälpte mig fram till den centrala frågeställningen i min avhandling.

### Varför lyckas inte alla?

I avhandlingen betraktas SIQ:s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling (längre fram uttryckt som *modellen*) som en resande idé. Resande idéer innehåller sällan eller aldrig en färdig beskrivning av hur den ska ”installeras” i organisationen för att resultera i avsedd effekt, vilket i sin tur ofta får konsekvensen att de resultat som idén förväntas föra med sig helt eller delvis uteblir. Detta gäller för Total Quality Management i allmänhet och inkluderar också *modellen*. Det finns ingen tydlig beskrivning som visar de praktiker som bestämt sig för att adoptera den, hur man ska eller bör gå till väga. För den specifika *modellen* gäller också att den är generellt utformad, vilket accentuerar behovet av lokal anpassning.

Mot bakgrund av att *modellen* använts i landet sedan början av 90-talet och tilldragit sig ett stort intresse finns givetvis mycket erfarenhet kring resultaten, när idén möter den befintliga praktik där den ska tillämpas. Många svenska organisationer har vittnat om den framgång de tycker sig ha fått genom att arbeta med *modellen*. Varje år lyfts goda föredömen fram såväl i den nationella process, som administreras av SIQ, som i en rad regionala samt bransch- eller företagsspecifika processer. Ett av de krav som finns för att få ta emot den nationella utmärkelsen är att man ska kunna påvisa positiva resultatrender inom ett flertal för organisationen centrala områden.

### Översättningsprocessen

Det finns dock många exempel såväl nationellt som internationellt på att organisationer börjat arbeta med *modellen* men inte kan uppvisa samma positiva resultat. Avhandlingens centrala frågeställning kan sägas ligga här och ha tydlig praktisk relevans. Många av de organisationer som påbörjat ett arbete med *modellen* upptäcker svårigheter. Inte sällan tvingas en organisation inse

att den inte genererar de tänkta resultaten. Jag har således mot bakgrund av ovanstående beskrivning och resonemang valt att fokusera intresset på mötet mellan den generella idén och den befintliga praktiken. Det är detta möte, eller denna process, som jag valt att benämna *översättningsprocessen*.

### Tillvägagångssätt

För att kunna studera mötet mellan idé och praktik har jag följt arbetet med *modellen* i närmare fyra år inom två stora, tjänsteproducerande organisationer i offentlig sektor – Riksskatteverket och Landstinget i Värmland. Genom att kontinuerligt intervjuar nyckelpersoner, studera centrala dokument samt samla in dagboksliknande reflektioner har jag undvikit i efterhand tillrättalagda berättelser rörande arbetet. Med hjälp av ett socialpsykologiskt perspektiv har sedan de insamlade berättelserna tolkats. Översättningsprocessen är således ett konstruerat begrepp som samlar ihop avhandlingens slutsatser. Givetvis rymmer inte alla resonemang i denna korta artikel, men nedan följer några centrala tankar i sammandrag.

### Översättarens komplexa situation

I merparten av aktuell litteratur inom kvalitetsrörelsen lyfts ledarens avgörande betydelse fram. Kanske är det detta förhållande som medfört att *översättaren* fått stå i skuggan? Översättare är den eller de som med en positiv inställning till *modellen* verkar för densamma i en specifik organisation. En viktig del i detta arbete är att påverka andra individers inställning till den aktuella idén. I vissa fall sammanfaller ledare/översättare i samma person, men långt ifrån alltid. Översättaren ska hantera en komplex situation.

*Modellen* kan sägas ha en inre logik – med sitt sätt att ställa frågor och det komplicerade nätverket av samband mellan olika delkriterier, som översättaren måste förstå. Samtidigt rymmer *modellen* också en yttre logik – vilken är unik för varje organisation – och som måste behandlas. Det är rimligt att anta att till exempel kundbegreppet bör fyllas med ett innehåll när *modellen* möter en tjänsteproducerande organisation inom offentlig sektor. Andra begrepp som återfinns i *modellen* kanske redan har fyllts med andra innebörder sedan tidigare i den aktuella organisationen.

### Modellens inre och yttre logik

Vidare bör arbetet organiseras och frågorna besvaras utifrån organisationens befintliga handlingsmönster. Inte minst kan man behöva fundera på syftet med det aktuella arbetet. I avhandlingen framgår att översättarnas förståelse för *modellens* inre och yttre logik kontinuerligt utvecklas över tid. Denna lärprocess pågår samtidigt som översättaren försöker påverka andras skapande av mening rörande *modellen*. Dessutom sker inte detta isolerat från övriga händelser i den aktuella organisationen, vilket innebär att förutsättningarna för översättaren förändras över tid. Ibland kan dessa händelser påverkas av översättaren, men ofta sker det utanför dennes kontroll.

Det är mot bakgrund av ovanstående inte så konstigt att vissa av översättarnas aktiviteter, i efterhand framstår som ”felaktiga”

vägval. När de utspelade sig, vid det aktuella kunskapsläget, framstod de dock som de "rätta". Om vi för ett ögonblick antar att ovanstående beskrivning av översättarens komplexa situation äger viss giltighet – vilka konsekvenser får det för den svenska kvalitetsrörelsen?

### Framgångssagornas baksida

För det första indikerar ovanstående ett stort behov av tålmod och ett tillåtande klimat för så kallade misslyckanden och felsteg. I ljuset av översättningsprocessen tycks just felstegen framstå som ett naturligt tillstånd. Att lära av dessa och ta ut ny kurs tycks såldes vara ett framgångsrecept. Vidare pekar ovanstående på något jag valt att kalla för *framgångssagornas baksida*.

### Utmärkelsen Svensk Kvalitet

Låt oss reflektera över det nationella institutets tänkta uppdrag – att aktivt bidra till kvalitetsutveckling i alla delar av det svenska samhället. Det är tydligt att SIQ valt att dela ut Utmärkelsen Svensk Kvalitet i syfte att rikta uppmärksamhet mot organisationer som arbetat framgångsrikt med kundorienterad verksamhetsutveckling. Men kriteriematerialet tillhandahålls inte enbart för dem som vill delta i den nationella utmärkelseprocessen. SIQ beskriver hur kriteriematerialet i stor upplaga har spridits till organisationer inom olika branscher och sektorer.

### Modellen inget självändamål

Mot bakgrund av den förstäelse av översättningsprocessen som genererats i min avhandling kan kritik riktas mot SIQ:s tydliga marknadsföring av *modellen*, där inte minst den återkommande konferensen och själva utdelningsceremonin rörande USK utgör viktiga inslag. *Modellen* riskerar att framstå som ett självändamål, medan det problem man ska komma till rätta med och i vilket syfte, är mindre tydligt framställt. Möjligen kan det nationella institutet genom sin tydliga och trovärdiga marknadsföring av en lösning i form av *modellen* också ha skapat en situation där omogna organisationer med begränsade förutsättningar rusat in i ett arbete som snart blivit en belastning och en återvändsgränd.



Gunnel  
Kardemark gratulerar

### Översättaren behöver stöd

Om beskrivningen av översättningsprocessen fångar upp i vart fall en del av hur det faktiskt går till, borde det vidare ligga i SIQ:s intresse att stödja översättare i deras arbete. Detta sker säkert redan i många olika former. Kritik kan dock riktas mot institutet för att inte ha tillhandahållit ett formellt och officiellt forum där utrymme givits att föra en diskussion om *modellens* brister och begränsningar. Studera gärna föreläsarna på den nyligen avslutande "Kvalitetsmässan" eller motsvarande för SIQ:s "Vinnande Ledarskap". Hur många av dessa för kritiska resonemang kring arbetet med *modellen*? Det finns en uppenbar risk att deltagarna blir en skara som enbart bekräftar varandras föreställningar och stöter bort oliktankare, vilket kan leda till stagnation.

### Bristfälliga beskrivningar och felaktiga föreställningar

Den avslutande kritiken mot SIQ berör utformningen av kriteriematerialet. Det är framförallt de mycket knapphändigt skrivna texterna kring de tre hörnelarna och de fyra faserna som här avses. Vid en betraktelse av olika årgångar av kriteriematerialet är det slående hur lika dessa texter sett ut över tid. Det går att kritisera institutet för att inte ha omsatt den kunskap som rimligen borde finnas efter det att många olika organisationer genomgått tidiga faser i arbetet med *modellen* till mer utförliga beskrivningar och diskussioner i kriteriematerialet. Vidare kan det sätt på vilket *modellen* skriftligt presenteras kritiserars på ett mer generellt plan. Mot bakgrund av den kunskap om översättningsprocessen som min avhandling genererat, kan hävdas att SIQ borde ta hänsyn till att den rationella bild av implementering som kriteriematerialet representerar riskerar att ge praktiker felaktiga föreställningar. Ett mer distanserat och nyanserat förhållningssätt i presentationen av *modellen* torde ge bättre förutsättningar för framtida översättare.

### Nyckeln finns i en väl fungerande översättningsprocess

Min förhoppning är att detta inlägg betraktas som konstruktivt kritiskt. Till skillnad från många andra med ett kritiskt förhållningssätt så har jag mina rötter inom kvalitetsrörelsen. Ett exempel på motsatsen, som dessutom fick väldigt stor uppmärksamhet, är Erlingsdottirs avhandling om kvalitetsssäkring i svensk hälso- och sjukvård. Hon avslutar sin avhandling med orden: " – goda avsikter omvandlas till negativa konsekvenser, när idéer används där de inte hör hemma". Jag tolkar denna avslutning som en kraftig markering mot kvalitetsrörelsens antagande om att de värderingar, verktyg och modeller som förespråkas är generellt tillämpningsbara. Författarens ställningstagande kontrasterar också tydligt mitt eget intresse för översättningsprocessen. Jag föreslår i avhandlingen ett alternativ genom att uttrycka att *goda avsikter omvandlas till negativa konsekvenser, när översättningsprocessen fallerar*.

### Australien nästa!

Som nybliven doktor har jag fått ett stipendium från STINT (Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning och forskning) för att under en tid kunna vistas vid University of Technology i Sydney, Australien i syfte att ta del av den forskning som bedrivs inom kvalitetsområdet där. När du läser detta är jag nyss hemkommen från denna resa. Jag återkommer med en rapport i nästa nummer av Aktuell tjänsteforskning om mina upplevelser i australisk forskarmiljö.

Johan.Quist@kau.se  
054-700 2504

## Kunder kan bidra med innovativa och värdefulla idéer till framtida tjänster

### *Kundinvolvering i tjänsteutveckling*

Avhandlingen utgörs av fyra artiklar som samtliga blivit internationellt publicerade och examinerade. Två av artiklarna behandlar informationsteknikens effekter på människors förmåga att skapa idéer och de två andra hur kunder kan involveras i tjänsteutveckling i syfte att lämna idéer för framtida innovationer. Det teoretiska bidraget i avhandlingen rör kreativitet och hur idéer uppstår och underlättas/begränsas. Det empiriska bidraget rör kundinteraktion och, mer specifikt, värdet av att involvera kunder i tjänsteutveckling.

### Vad behöver kunder i framtiden?

Utan nya tjänster blir varje företag förr eller senare omsprunget av konkurrenter. Nya tjänster måste – bättre än redan existerande tjänster – tillfredsställa behov hos kunderna. En av tjänsteutvecklingens (gäller även varor) viktigaste frågor är därför att skaffa kunskap om vad kunderna faktiskt behöver. Då kunders behov är ständigt föränderliga är idéer till framtida tjänster svåra att identifiera. Detta gör att tekniker för kundinvolvering blir viktiga att utveckla och applicera.

Bakom idén till kund- (eller användarinvolvering som man ibland också säger) ligger den amerikanske forskaren Eric von Hippel vid MIT (Massachusetts Institute of Technology). Om man förenklar hans teorier kan man säga att kunden står i kontakt med behoven medan företaget har lösningarna. För att tjänsteutveckling skall lyckas måste lösningen matcha behoven. Istället för att företaget lägger stora pengar på avancerade gissningslekar eller intetsägande marknadsundersökningar för att försöka förstå kund, bör man istället sträva efter det omvända, att kunden får kunskap om företaget och därigenom kan föreslå framtida lösningar som mer exakt möter kundens önskemål och behov.

### Aktiv interaktion mellan företag och kund

Kundinvolvering innebär att kunder aktivt interagerar med ett företag. Den fördjupade relationen leder till att kunden bättre förstår vad företaget har möjlighet att framställa, och att företaget bättre förstår kunden. Detta låter både logiskt och rimligt, men det finns inga noggrant genomförda studier som visar att kundinvolvering verkligen leder till idéer om nya tjänster. Det finns ett antal anekdoter som antyder att kundinvolvering leder till innovativa idéer till framtida tjänster, men i dessa fall vet man ju inte vad som hade hänt om kunden inte involverats. Hade då tjänsterna blivit ännu mer innovativa?

### Vad kan kunder bidra med?

De flesta tjänsteföretag fungerar emellertid enligt principen att de redan vet vad kunderna vill ha, och därför bara undantagsvis behöver göra mindre marknadsundersökningar för att få underlag till framtida tjänster. Sammanfattningsvis förefaller det oklart vad kunder egentligen kan bidra med. En intressant fråga att ställa sig blir därför: ”Vad tillför kunder i form av idéer i jämförelse med idéer som utvecklas av anställda på ett företag?”

### Studiens genomförande

För att få svar på denna frågeställning involverades 74 användare av mobiltelefonitjänster, tillika potentiella kunder. Användarna fick delta i en workshop hos Telia där framtidens möjligheter och begränsningar med mobiltelefoni demonstrerades. Deltagarna fick också pröva på nya, dittills ej lanserade, mobiltelefonitjänster. Därtill fick de låna en mobiltelefon som de kunde nyttja gratis under 12 dagar. I gengäld ombads deltagarna att skapa idéer till värdeadderande tjänster utifrån de situationer och upplevelser de mötte nästkommande 12 dagar. Genom att utgå från sina egna behov och upplevda problemsituationer kunde deltagarna tillsammans generera inte mindre än 374 idéer till framtida mobiltelefonitjänster!

För att möjliggöra en jämförelse med ett företags egna förmåga att generera tjänsteidéer samlades också 55 idéer från 12 professionella tjänsteutvecklare in.

### Evaluering av idéernas potential

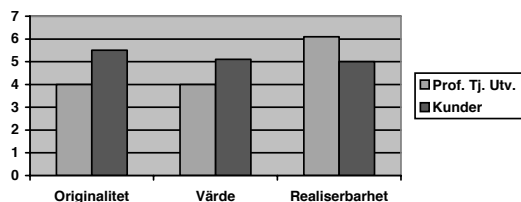
Hur skall man då göra för att bedöma vilken kvalitet idéerna har? Inom kreativitetsteorin görs gällande att en bra (**kreativ**) idé är originell (**ny**), värdefull (**löser ett problem**) och realiserbar (**går att implementera**). Kreativitetsforskare hävdar också att huruvida en idé uppfyller en eller flera av dessa dimensioner bör avgöras av experter inom området. Dessa experter får sedan oberoende av varandra estimerar varje idéns relativa värde längs de tre dimensionerna. Logiken är att om flera experter, oberoende av varandra, lyfter fram en idé som originell så är det rimligt att anta att just denna idé är jämförelsevis mer innovativ. Ur forskningssynpunkt är det givetvis en finess att inte forskarens egna subjektiva föreställningar snedvrider eller påverkar resultatet.

### Bedömargrupper

Som experter för bedömning av idéerna längs de tre kriterierna användes flera olika bedömargrupper, bl a telekomexperter, marknadsexperter samt en grupp vanliga användare. När dessa bedömde idéerna utifrån de tre dimensionerna var samtliga idéer anonymiserade; det gick m a o inte att se om en idé kom från en användare eller en professionell tjänsteutvecklare. När experterna var färdiga med sina respektive oberoende bedömningar sammanställdes dessa, och det genomsnittliga värdet analyserades.

### Resultat

Vad visade nu resultaten? Var användare mer eller mindre kreativa än professionella tjänsteutvecklare? Som titeln på denna artikel antyder visade sig användarnas idéer vara både mer originella och mer värdefulla. De professionella tjänsteutvecklarnas idéer var emellertid lättare att realisera. Ett extra anmärkningsvärt resultat är att användarnas idéer bedömdes mer originella även av den expertpanel som bestod av telekomexperter. Det kan också kännas naturligt att användarna var bättre på att generera värdefulla idéer. Trots denna logik visar ju forskning, bl a vid CTF, att företaget underlättar att involvera kunder i tjänsteutveckling.



Tabellen visar hur tjänsteidéerna bedömdes av de olika expertpanelerna totalt.

### Slutsats

En slutsats utifrån dessa studier är att kunder utgör en dold resurs vid tjänsteutveckling. Även om forskning visar att kunder inte konsulteras vid tjänsteutveckling är det önskvärt att så blir fallet i högre utsträckning i framtiden – åtminstone om tjänsteföretagen önskar ta fram tjänster som är såväl innovativa som värdeskapande för kunder.

### Kombination av kunskap och behov

Vad beror användarnas kreativitet på? Borde inte tjänsteutvecklarna själva kunna generera liknande idéer? En viktig orsak till användarnas förmåga är att de har bättre kunskap om alla de specifika situationer som existerar i användarnas personliga miljö. Dessa situationer representerar kunders behov. När användarna får kunskap om vad företagen har möjlighet att utveckla kan de kombinera denna kunskap med sina egna behov. På så vis skapas idéer som både är innovativa och värdeadderande för kunden.

För den mer vetenskapligt intresserade läsare finns resultaten från denna studie publicerade i *Journal of Product Innovation Management* (2004, p. 4-15) och *Creativity and Innovation Management* (2002, p. 55-61).

### Effekter av informationsteknik för kreativa prestationer

För att reducera osäkerhet, förbättra time-to-market samt möta kundbehov – samtliga betydelsefulla parametrar i framgångsrik innovation – behöver företag processa information. Information överförs/behandlas/evalueras i syfte att koordinera aktiviteter och driva ett utvecklingsprojekt framåt. En utmärkande roll i sådana informationsprocesser har idag informationstekniken. Virtuella mötesplatser, Intranät, videokonferenser, chat och vanlig e-post utgör exempel på informationstekniska arenor som kan distribuera information.

Många är nog överens om att informationstekniken väsentligt förbättrat företags möjligheter att kommunicera och därigenom också underlätta för tjänsteutveckling. Informationsteknik kan t ex utgöra ett värdefullt instrument vid kundinvolvering. Men, vilka effekter har sådan teknik i situationer där människor kommunicerar om kunders behov, löser problem och skapar idéer för framtida tjänster? Att hantera sådana frågor intuitivt innebär att man riskerar gå i fällor vad beträffar förmågan att hantera framtida innovationsprocesser. Det innebär således att

man handikappar sitt företag inför det som idag anses som det främsta sättet att utveckla sin verksamhet på – genom att lansera nya innovationer.

### Grupp kontra individer som problemlösare

Som redan antytts är det viktigt att vara noggrann i studier om hur framgångsrik tjänsteutveckling bäst kan bedrivas, speciellt när människors beteende och tankar är ett av studiefenomenen. Ett exempel på detta åskådliggörs i kreativitetslitteraturen om grupper kontra individers förmåga att lösa problem genom att skapa idéer.

Många tror nog att grupper är vida överlägsna individer vad gäller kreativ förmåga. Men, forskning visar att verkligheten inte är så enkel. På grund av mellanmänskliga processer – såsom upplevelsen att ens egna idéer inte är av samma kvalitet som övriga gruppmedlemmars, eller att förmågan att komma med egna idéer minskar när man lyssnar på andra – reduceras grupperns förmåga i jämförelse med individers. Att grupper också tenderar att ägna sig åt andra diskussioner än de rent uppgiftsorienterade (t ex, vem skall föra protokoll? Säg ni senaste avsnittet av Robinson...?) samt att gruppmedlemmar ”fixeras” till att tänka i samma banor när en medlem meddelat de övriga om sin idé – försvagar ytterligare grupperns förmåga att vara kreativa.

### Kontrollerad studie

För att undvika fler logiskt trovärdiga, men felaktiga, slutsatser om människors tankar och beteenden behövs experimentellt kontrollerade studier av olika kommunikationsarenor på kreativitet. I två omgångar genomfördes därför experiment där deltagare i grupper om tre ställdes inför ett verkligt problem, som de hade förkunskap om. Gruppmedlemmarna fick kommunicera antingen via Netmeeting (en virtuell mötesplats med chat), via videokonferens (med ljud och bild) eller ansikte-mot-ansikte (runt ett bord). Deltagarna fick jobba med problemet i ett första möte i respektive kommunikationsform, därefter fick de fritt tänka på problemet enskilt, för att till sist träffas i ett andra möte och komma fram till en slutgiltig lösning. Alla deltagare var informerade om att bästa lösning skulle premieras med en belöning på 1 000 kronor.

### Bedömningsfas

När alla idéer samlats in följde en bedömningsfas. För att inte forskaren själv skulle kunna påverka utgången utfördes denna av externa paneler som var och en fick bedöma idéens originalitet. Utöver detta togs också mått på hur ofta deltagarna försökte komma vidare med sin idé under samtals gång som ett mått på processens kvalitet. Det räknades även på hur många idéer grupperna hade berört som ett mått på kvantitet. Slutligen fick deltagarna också själva berätta hur nöjda de var med både sin lösning och sin process, som alltså kunde stämmas av mot de bedömningar den externa panelen gjort.

### Face-to-face mest fördelaktig metod

Vad visade nu dessa två studier på sammanlagt 222 deltagare (74 grupper)? Jo, grupper som arbetar på det traditionella sättet, ansikte-mot-ansikte, var signifikant bättre på att generera många

idéer. Dessutom hade de lättare att initiera processer som så småningom ledde fram till nya idéer, och de var också mer nöjda med sin process när de bedömde den själva i jämförelse med de andra två grupperna av deltagare. Utifrån detta får man dra slutsatsen att ansikte-mot-ansikte är det mest fördelaktiga sättet att träffas när man strävar efter att skapa nya idéer. Aktiviteter som kundinvolvering bör således bedrivas på detta sätt.

#### Vissa fördelar med övriga metoder

Det är emellertid värt att göra några noteringar som talar för de elektroniska mötesvarianternas fördel. Elektroniska mötesformer reducerar de negativa effekterna av grupper i problemlösning. Människor är i högre utsträckning beredda att säga vad de tänker i datorstödda miljöer och de behöver inte heller bli avbrutna i sin problemlösning på samma sätt som i ansikte-mot-ansikte möten (de kan ju t ex spara förslag som kommer från andra deltagare).

En annan intressant aspekt som visade sig i experimenten var att även om ansikte-mot-ansikte grupperna var avsevärt mer effektiva så fanns det inga skillnader vad beträffar de mer kvalitativa kreativitetsdimensionerna. Förmågan att generera nya idéer skiljde sig inte åt mellan de olika kommunikationsformerna.

För den mer vetenskapligt intresserade läsaren finns studierna i sin helhet publicerade i *Journal of Creative Behavior* (kommer under 2004) och *Creativity and Innovation Management* (2003, p. 32-40).

Per.Kristensson@kau.se  
054-700 2128

#### Värt att notera

Efter disputation har Per Kristensson, tillsammans med Jonas Matthing och Peter Magnusson, CTF/Telia, i egenskap av deltagare i Customer Driven IT development-projektet, blivit inbjudna till MIT av professor Eric von Hippel. Forskarteamet kommer under november 2003 och sommaren 2004 att besöka honom för att diskutera framtida forskningsstrategier beträffande kundinvolvering.



Per Kristensson följde upp sin doktorsdisputation med att också vinna CTF-mästerskapet i golf

## Ny bok från CTF

Anders Gustafsson har tillsammans med Professor Michael D. Johnson, University of Michigan Business School, skrivit en bok med titeln: *Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*. Boken ges ut av Jossey-Bass och är en uppföljare på författarnas bästsäljande bok *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*.

Boken är ett resultat av den forskning som bedrivs inom CTFs stora forskningsprojekt "User driven service development in the new service economy", finansierat av KK-stiftelsen. Att den har sin hemvist i detta forskningsprojekt innebär att författarna utgår från att utveckling av nya tjänster alltid bör baseras på kunder och deras behov.

#### Synen på utveckling av tjänster

Det som gör att boken skiljer sig från de böcker som tidigare publicerats inom området är bland annat synen på hur tjänster utvecklas. Författarna hävdar att tjänsteföretag aldrig kan ha enbart en utan **minst tre** processer för att ta fram nya tjänster:

- en process för att underhålla de befintliga tjänsterna (helt enkelt ta bort bristerna som i princip alltid finns)
- en process för att vidareutveckla tjänster som ska förbättra konkurrenskraften samt
- en process för att ta fram innovativa tjänster.

Nytan med att dela upp tjänsteutvecklingen på detta sätt är att det blir ganska uppenbart att tillvägagångssättet skiljer sig markant åt med avseende på det syfte ett företag har med sin tjänsteutvecklingsaktivitet.

#### Anpassade metoder

För att exemplifiera: Det finns högt uppsatta företagsmänniskor som hävdar att kunderna bluffar när de påstår att de vill ha en ny och innovativ tjänst; när den sedan levereras vill de inte ha den. Vår syn på problemet är att kunder är uppriktiga, men det är inte alltid lätt för dem att göra en korrekt bedömning. I fallet med innovativa tjänster kan kunderna helt enkelt inte uttala sig genomtänkt då de inte har någon erfarenhet på området. Slutsatsen är att metoderna att fråga kunderna måste anpassas, och att fokusgrupper, djupintervjuer eller enkäter helt enkelt inte alltid är gångbara metoder för att förstå sig på kunden.

#### Komplex uppgift

Det som är unikt med tjänsteföretag är också att ekvationen att ta fram nya tjänster lätt blir mer komplex eftersom det finns fler komponenter inom organisationen att ta hänsyn till. Till exempel så har ett tjänsteföretag i regel inte bara en tjänst, utan den nya måste passa in bland företagets övriga utbud. Vidare så är kunderna ofta medproducenter, eller till och med ensamproducenter, varför tjänsten måste vara pedagogiskt konstruerad. Slutligen måste det finnas en kultur som kan stödja leveransen av tjänsten.

Boken är riktad mot en praktikerpublik och innehåller exempel från bland annat Disney, Ericsson, IKEA, Ritz Carlton, Scandinavian Airline Systems, Sterling Pulp Chemicals och Telia Mobile.



## Kommunikation och dialog i den kommunala räddningstjänstens verksamhetsutvecklingen med utgångspunkt i den nya lagen ”Lag om skydd mot olyckor”

*CTF- medarbetaren Birgitta Johansson-Hidén, forskare och specialistbehörig psykolog, har nyligen beviljats medel till ett treårigt forskningsprojekt på uppdrag av Räddningsverket.*

### Övergripande syfte

Forskningen ska följa och stödja kommunikation och dialog vid verksamhetsutvecklingen av den kommunala räddningstjänsten utifrån ”Lag om skydd mot olyckor”. Forskningen ska bidra till utveckling av både den vetenskapliga kunskapen om kommunikation i grupp och organisation, kommunernas egen verksamhetsutveckling och Räddningsverkets möjligheter att känna till och stödja processer i samband med utarbetandet av kommunala handlingsplaner och andra delar av kommunernas skydds- och säkerhetsarbete.

### Bakgrund i tidigare forskning och den nya lagen

Projektet är en direkt fortsättning på delstudie 3 inom projektet ”Värdegrund och etik i räddningstjänstens strategiska planering” under 2002 och 2003 vid Karlstads universitet. I denna del studerades personal- och politikergruppers diskussion om räddningstjänstens utveckling. Grupper på fyra hierarkiska nivåer deltog: politisk ledning, räddningstjänstens ledning, chefer för arbetsstyrkor, samt arbetslaget. I diskussionerna identifierades gruppernas perspektiv dels på kommunens, dels på räddningstjänstens mål. Begreppet säkerhet, prioriteringar och konfliktytor vad gällde räddningstjänstens utveckling diskuterades. Tidsperspektivet var nutid och 5-10 år framåt.

### Behov av högre samordningsgrad

Resultatet av studierna år 2002 visade att samtliga personal- och politikergrupper påpekade behovet av ett omfattande utvecklingsarbete och en högre grad av samordning inom kommunen. Samordningen behövde förbättras dels mellan de hierarkiska nivåerna inom räddningstjänstens organisation, dels mellan de olika kommunala förvaltningarna. Resultaten visade även skillnader i olika gruppernas perspektiv på räddningstjänstens utveckling. Konsekvenserna av att ha olika perspektiv på räddningstjänstens utveckling och att inte vara överens om målet för den strategiska utvecklingen medförde påtagliga känslomässiga låsningar i relationerna och samarbetet.

### Reformerad räddningstjänstlagstiftning

Under de senaste åren har ett lagförslag till ny räddningstjänstlagstiftning utvecklats och under våren 2003 formulerats i proposition till riksdagen. Under hösten 2003 kommer beslut att fattas i riksdagen och lagen, som nu heter ”Lag om skydd mot olyckor” förväntas träda i kraft 1 januari 2004. Det handlar om att modernisera tidigare lagstiftning och minska detaljregleringen av den kommunala räddningstjänsten. Genom att lagstifta om nationella mål ges kommunerna i enlighet med principen om kommunalt självstyre ökade möjligheter till en lokal anpassning av organisationen och dimensionering av räddningstjänstverksamheten. Statens styrning utövas sålunda

indirekt genom att de nationella målen bryts ner i kommunala verksamhetsmål, som formuleras i handlingsprogram för både det förebyggande arbetet och räddningstjänstverksamheten. Vikten av det olycksförebyggande arbetet betonas. De nuvarande räddningstjänstplanerna försvinner.

### Forskningens design

Forskningen är ”inomorganisatorisk” och innebär en identifiering av de grupper som diskuterar räddningstjänstens utveckling inom kommunen och en analys av de diskussioner som förekommer. Designen innebär att ”mätning sker” vid två tillfällen dvs att gruppernas diskussion spelas in vid minst två tillfällen under åren 2004-2006. Forskningsfrågeställningar är:

- Vilka är de huvudsakliga kommunikationsformerna där utvecklingen diskuteras?
- Vilka perspektiv på räddningstjänstens strategiska utveckling finns i de identifierade diskussionerna?
- Vilken roll spelar interaktionen för de perspektiv på den strategiska utvecklingen som förekommer i diskussionen?

### Forskningsmetod

Forskningsmetoden i projektet innebär att datainsamling görs via video- och bandinspelningar av diskussionerna. Den huvudsakliga metoden kommer att utgöras av ett urval empiriska samtals- och diskussionsanalytiska metoder. Empiriska samtalsanalyser är systematiska metoder för analys av konkreta samtal och diskussioner.

### Process- och utvecklingsstöd

Räddningsverket har ambitionen att arbeta så att man utgör ett process- och utvecklingsstöd till kommunerna. Genom ett nära samarbete mellan Räddningsverkets personal och CTF-forskarna kommer projektet att kunna utgöra ett exempel på ett sådant processstöd. Ett nära samarbete existerar redan sedan några år och håller på att utvidgas. Arbetet med t ex kommunala handlingsplaner för det kommunala säkerhetsarbetet kommer också att få ett gott processstöd genom det ovan beskrivna projektet.

Birgitta.Johansson-Hiden@kau.se  
054-700 2019

## Workshop om användardriven tjänsteutveckling

*Den 24 och 25 september hölls i universitets lokal vid Stora Torget i Karlstad diskussioner kring i vilken utsträckning kunder kan, får och bör vara med och utveckla nya tjänster. I workshopen medverkade ett drygt 40-tal inbjudna forskare, företagsrepresentanter och forskarstuderande.*

### Tjänsteutveckling

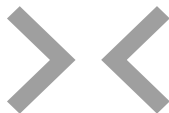
Diskussionerna i grupper varvades med ett antal korta statements i form av betraktelser och funderingar från personer som antingen forskar eller arbetar praktiskt med utveckling av nya tjänster. En av de inbjudna professorerna, Parasuraman från University of Miami, studerar bland annat teknikmognad i ett projekt där Anders Gustafsson och Bo Edvardsson medverkar från CTF. I jämförelse med främst USA visar det sig att svenskarnas teknikmognad är hög, men man kan ifrågasätta i vilken utsträckning som företag och förvaltningar kan eller vill dra nytta av dessa kunskaper när man ska utveckla nya erbjudanden. Alltför ofta kommer den som ska använda hemsidan, bokföringsprogrammet, eller vad det nu handlar om, in alltför sent i utvecklingsprocessen.

Jon Sundbo vid Roskilde universitet har studerat personalens medverkan vid utvecklingsprojekt och menade att det måste tas fram nya modeller för att ta till vara den kompetens som innehas av de grupper av anställda som träffar kunder.

### Från seminarium till workshop

Workshopen är en satsning i forskningsprofilen "The New Service Economy" där det ingår forskare och doktorander från bland annat CTF och Informatik vid Karlstads universitet. "Ifjol bjöd vi in till ett mera traditionellt seminarium där vi berättade om vår forskning, men samtidigt tyckte vi att det skulle vara intressant med ett nytt format", säger Patrik Larsson som är en av de ansvariga för KK-stiftelsens sexåriga satsning på forskningsmiljön vid Karlstads universitet.

"Vi uppmanade därför de nio företag vi forskar tillsammans med, liksom de doktorander som jobbar i delprojekten, att komma in med ett antal, mer eller mindre färdigtänkta frågor på temat användardriven tjänsteutveckling." Frågorna skickades sedan vidare till fem inbjudna forskare som bads att göra 10-15 minuters inlägg och personliga reflektioner över frågorna. Inläggen varvades med workshops där fyra grupper med en mix av doktorander, forskare och företagsledare jobbade vidare med att besvara frågorna.



MED STÖD AV  
STIFTELSEN FÖR KUNSKAPS-  
OCH KOMPETENSUTVECKLING

Omdömena om workshopen var mycket positiva framförallt kring formen och de möjligheter som funnits när det gäller att knyta kontakter och få dagsaktuella frågor diskuterade i en intellektuellt stimulerande miljö. "Att ta del av samlade erfarenheter kring tjänsteutveckling ger oss konkurrensmässiga fördelar", konstaterar Peter Lööf, Head of Business Intelligence, Länsförsäkringar. Nedan följer referat från tre av inläggen från forskarna som medverkade.



*Patrik Larsson,  
ansvarig för KK-projektet*

### Möjligheter att diskutera idéer och lära från andra

*Bo Edvardsson och Anders Gustafsson, Centrum för tjänsteforskning:*

Det spelar ingen roll hur bra tjänst man än utvecklat om kunden inte kan använda produkten. Den viktigaste komponenten i tjänsteutveckling är alltså användaren själv och förutsättningar denne har att skapa värde i mötet med tjänsten.

### Fyra konkurrerande trender:

**Den första** är att tjänster blir en allt större del i tillverkande företags produkter vilket har lett till en omdefiniering av det egna erbjudandet. Utmaningen ligger där i att ändra attityden i företaget, inte bara ändra de maskiner som ska skapa produkten.

**Den andra** trenden är att tekniken får en allt större roll i tjänsteföretag. Vissa lösningar är dock än så länge inte så lätta att använda vilket skapar förvirring hos kunder och företag.

**Den tredje** trenden är att fler i allt större utsträckning organiserar sin verksamhet utifrån allianser och nätverk vilket gör att man tvingas att i viss mån omdefiniera sina erbjudanden.

**Den fjärde** trenden är att se tjänsterna som ett uttryck av tjänsteekonomin. Diskussionen om vad som är en vara och vad som är en tjänst är inte längre tydlig. Utmaningen ligger snarare i att kombinera dessa för att skapa värde; vi måste se tjänster som ett perspektiv. För att kunna se något som en tjänst så måste man också förstå hur tjänster produceras. Scania till exempel producerar inte lastbilar, de producerar transportlösningar. Vad betyder detta för de olika processerna i företaget?

### Kunder driver utvecklingen

Vi går idag också från massproduktion, via massmarknadsföring, marknadssegmentering, mass customisation till self customisation. Tekniken har gjort det möjligt för oss att anpassa flyg, bilar, banker etc. så att producenten inte längre driver utvecklingen, kunden gör det istället. Konkurrenten har gått från att baseras på värdet som kommer ur produkter, via tjänster, relationer, problemlösningar till att värdet idag byggs på upplevelser.

### Viktig fokusering

Vi utvecklar idag våra konkurrensfördelar genom att inte bara se på vad som har fungerat dåligt, utan också genom att lära från det som har gått bra. Man förbättrar visserligen tjänsteförändring genom att studera fel och brister, men man hittar lättare utvecklingsmöjligheter genom att se på vad som gjorts rätt. Utvecklingsmöjligheter skapas genom att bygga en kultur i företaget där man också ser möjligheter i vad mer man kan producera av värde för kunden. Dock måste man se upp så att de nya tjänsterna inte förstör de gamla. Fokus är också viktig – företaget måste inse att man inte kan göra allt.

### Värdeskapande i centrum

Sammanfattningsvis måste man koncentrera sig på värdeskapande, inte bara för kunder utan också för medarbetare och ägare. Man måste vidare bestämma vilket värde och vilka upplevelser man vill utveckla. Reducerandet av missnöje i kombination med att hitta vad som gör kunder förtjusta blir den vinnande lösningen. För att lyckas med det måste man hitta relevanta metoder för att engagera och involvera kunder i utvecklingen av tjänsterna.

### *Framgångsrik tjänstutveckling innebär ett systematiskt arbete i balans med företaget*

*Jon Sundbo, Roskilde Universitet*

Tjänstutveckling fokuserar på kundens framtida behov. Genom att arbeta systematiskt kan vi bättre ta tillvara på möjligheter till lärande om dessa. Utveckling kommer traditionellt från tillverkande företag. Tjänsteföretag har inte på samma sätt arbetat med utveckling utan snarare tittat på mindre förbättringar.

Vi utvecklar tjänster genom att förstå morgondagens behov och problem på ett systematiskt sätt. Man når större framgång om tjänstutvecklingen baseras sig på kundens behov och problem. Att involvera kunderna i utvecklingsprocessen är därför viktigt. Men de måste involveras på rätt sätt!

### Professionell kunskap och problemförståelse

Tjänster utvecklas i mötet mellan medarbetare och kunder. Användare måste finnas med i utvecklingsarbetet, men det sker också genom att uppmuntra nya idéer hos medarbetare – kunden är inte alltid den som bäst förstår vad han/hon önskar i framtiden. Den professionella kunskapen i kombination med problemförståelse är en nyckel till framgång. Ledningen ska systematiskt samla och fatta beslut kring tjänstutvecklingsärenden; det ska inte hänga på den enskilde medarbetarens ansvar att ta fram en sluttjänst. Ledningen måste se till att idéerna utvecklas vidare samt att feedback ges till medarbetare. Idéer utvecklas i projektgrupper som kan arbeta effektivt tillsammans.

Problem kan uppstå när de anställda inte har så stora möjligheter att agera som ledningen tror. Det är inte alltid klart för medarbetarna vad man ska göra. Förslag kan också bli motarbetade eller inte föras vidare, och ibland bortser man från att involvera användarna i utvecklingsprocessen. Problem uppstår också när företaget blir alltför entreprenörsinriktat, vilket i vissa fall kan leda till konkurs om utvecklingsprojekten är allt för riskfyllda.

### *Skapa en optimal tjänsteleverans genom identifieringen av lead users*

*A. Parasuraman, University of Miami*

Flera av frågorna som företag och doktorander tagit utgångspunkt i handlar om alternativa kanaler för tjänsteleverans. Utifrån dessa frågeställningar kan man se ett fokus på två övergripande frågor – utformningen av tjänsteleveranssystemet och technology readiness.

### Utformning av tjänsteleveranssystemet

NCSS är ett nätbaserat system som levererar tjänster till kunder antingen direkt (tex. en browser, PDA, mobiltelefon) eller indirekt (tex. via en tjänsterepresentant eller en konsult). Många företag använder idag webben som en soptunna där man visar all information som man annars har i broschyrer, informationsblad, tidningar etc. utan att närmare fundera över innehållet. Baserat på detta har man arbetat fram en typologi som tittar på olika kundtyper, olika interaktionskanaler och olika interaktionstyper (tex. information, försäljning, after sales). Genom att kombinera dessa tre typer kan man skapa olika gränssnitt som anpassar sig till det bästa sättet att interagera med en kund utifrån de tre typerna. Man skapar helt enkelt ett optimalt interaktionssätt.

### Technology readiness

Technology readiness baseras sig på både kvalitativa och kvantitativa studier som undersöker amerikanska och svenska marknader. Det som påverkar eller driver technology readiness är främst **optimism** (att man har en positiv syn på teknologi som någonting gott) och **innovativens** (viljan att experimentera och berätta om vad man upplever). Vad som motverkar technology readiness är vidare **discomfort** (man upplever att teknologin styr) och **insecurity** (skeptisk inställning till teknologi). Utifrån dessa drivkrafter och motverkande krafter har fem segment skapats för att identifiera lead users; explorers, pioneers, sceptics, paranoids och laggards.

Att skapa den optimala tjänstekanalen utifrån denna information kan minska kostnader likväl som öka inkomster. Det kräver dock att man skapar en rik och användbar databas om sina kunder som fångar ett perspektiv av kunden baserat på hela företaget, dess olika funktioner, hur kunder betar sig i förhållande till varumärken som företaget har, och hur kunden funderar kring framtida behov och preferenser. Genom att identifiera lead users kan man skaffa en möjlighet att ta in denna information på ett effektivt sätt.

**För mer information om KK projektet, kontakta Patrik.Larsson@kau.se**

## Tema förpackning Forskning med kundfokus

*Vad krävs av en förpackning för att den ska skapa värde för kunden? Att sätta användarens upplevelse av förpackningen i fokus och lyssna på hennes behov och önskemål är A och O för forskarna vid Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet.*

En telefon utan abonnemang blir varken värdefull eller användbar för den som äger den. Detsamma gäller förpackningar. En förpackning som inte skapar ett värde för konsumenten är en tämligen värdelös förpackning. Men vad är det då som skapar värde och vilka tjänster är vi som konsumenter beredda att betala för?

Förpackningen som tjänst utgör en grundstomme i det nya forskningsprogrammet "Förpackningars egenskaper och funktion" vid Karlstads universitet. Här spelar forskningen inom CTF, Centrum för tjänsteforskning, en viktig roll.

– Det vi inom CTF hela tiden förordar är att utgå från kundens behov och önskemål och sedan skapa produkter utifrån dessa. Inom förpackningsbranschen har man traditionellt gått i motsatt riktning, säger Anders Gustafsson, docent vid Centrum för tjänsteforskning.

Martin Löfgren är doktorand vid CTF och en av dem som forskar kring förpackningen som tjänst. I samarbete med Packforsk har han studerat hur vi som konsumenter upplever förpackningen i dagligvaruhandeln. Undersökningen bygger på en enkätundersökning som skickats ut till 1 500 slumpvis valda

svenskar. Syftet med studien är att undersöka hur konsumenten upplever en förpackning och vad som är viktiga värden för just honom eller henne. Det handlar till exempel om hur viktigt det är för kunden att utseendet stämmer överens med innehållet i förpackningen, att förpackningen inte läcker, att den är återvinningsbar, estetiskt tilltalande och lätt att öppna.

– Att förpackningen ska skydda varan och hålla tätt kan ses som baskrav. Men i vissa fall kan förpackningens tjänster uppfattas som något negativt, till exempel om förpackningen har alltför många funktioner som kunden inte har någon nytta av, säger Martin Löfgren. Han har fått in över 700 enkätsvar, vilket är ett tydligt tecken på att detta är en fråga som engagerar. Som motvikt till kundens upplevelse av förpackningar har Martin Löfgren även intervjuat förpackningsutvecklare på olika företag, bland annat Coop Sverige och Schwarzkopf & Henkel. Materialet kommer under hösten att analyseras och därefter sammanställas i en licentiatuppsats som beräknas vara klar i början av nästa år.

– Att studera förpackningar ur ett tjänsteperspektiv är viktigt av flera skäl. Ett skäl är att förpackningar är något som kan ha flera funktioner. Förpackningen är något som upplevs.

– Att anlägga ett tjänstesynsätt innebär att värdeskapandet fokuseras.

Elisabet.Johansson@kau.se  
054-700 1095, Informationsavd.

## Internationellt magisterprogram

I augusti gick startskottet för årets upplaga av det internationella magisterprogrammet i service management (IMSM-r).

16 kunskapstörstande och målmedvetna studenter från Tyskland, Polen, Holland, Frankrike, Lettland, Litauen, Spanien, Mexico och Sverige har valt att ge sin ekonomiutbildning en tjänsteprofil och samtidigt också få närbild med CTFs forskning.

Som vanligt kommer de att ägna sitt år i Karlstad åt att läsa kurser i tjänsteområdets olika delområden, skriva magisteruppsats och genomföra ett avslutande projektarbete.



I programmet förenas praktiskt tjänstekunnande med de senaste forskningsrönen från CTF och det internationella forskar samhället. Resultatet blir en både bred och djup "tjänstekompetens" som gör studenterna väl rustade att möta de krav som ställs på ledare och specialister inom den nya globala tjänsteekonomin.

**Företag och förvaltningar som är intresserade av att komma i kontakt med studenterna, t ex för uppsatser och projektarbeten, är välkomna att kontakta undertecknad.**

Markus.Fellesson@kau.se  
054-700 1595

## En forskningsommar i Michigan

### Bakgrund

Jag har under några år haft den otroliga förmånen att få tillbringa en månad vid University of Michigan Business School för att helt få ägna mig åt forskning. Detta har möjliggjorts med de goda kontakter jag har med min kollega Professor Michael D. Johnson. Under mitt normala arbete vid CTF finns det sällan ostörd tid då jag helt kan ägna mig åt att forska, arbetet är i regel fylld med en massa små och stora störningar. Jag tycker mycket om att undervisa, men forskning är en sådan aktivitet som det tyvärr inte går att ägna sig åt 30 minuter här och där, det kräver längre sammanhängande tid – och det har jag alltså fått i USA. Jag är dessutom väldigt lyckligt lottad genom det goda samarbete CTF har med Telia Sverige, eller som de nu heter TeliaSonera, och framförallt Ove Jansson. Han har givit CTF och mig tillgång till oändlig empiri; det gäller dock att göra något av en del av allt detta.

### Arbetsätt

Arbetet i USA är en mycket kreativ process där Michael och jag både sitter och funderar ihop men också arbetar enskilt, i regel på helt olika projekt eller artiklar. Jag brukar ta med mig en lista på 5-6 olika projekt från Sverige som vi avser att göra något av, men det slutar med att vi koncentrerar oss på 3-4 av projekten på listan för att spara de andra till längre fram. Jag tror att detta varit en väldigt lyckad strategi för ett långsiktigt samarbete för både Michael och mig. Om alla projekt slutförs utan att det finns nya att ta av är det väldigt lätt att samarbetet rinner ut i sanden. Vi vill ju på något sätt att det intellektuella kapital som vi lägger ned på konceptuell utveckling också ska ge utdelning i form av publikationer.

### Årets projekt

Förra sommaren (2002) var den senaste boken "Competing in a Service Economy" helt i fokus, men i år arbetade vi med tre olika forskningsprojekt i artikelform:

**Det första projektet.** Vi har länge arbetat med frågan om vilken metod företag ska använda sig av för att ta fram viktighetsdimensionen på kundtillfredsställelisedata. Det förekommer en rad olika sätt att göra det på, allt från att kunderna själva sätter viktighet (SERVQUAL) till att använda sig av enkla statistiska analyser (korrelation eller multipel regression) samt till mera avancerade strukturekvationer (PLS eller kovariansanalyser).

Resultatet av sommarens arbete blev en artikel där vi anser att det går att påvisa att strukturekvationer ger de bästa resultaten, då det bygger på en kunskap om hur kunden ser på verksamheten och att denna kunskap sedan används vid analyserna. Det går inte med de enklare metoderna att bygga in denna "kundstruktur" vid analyserna. Som forskare på CTF kan man alltid ifrågasätta om problemställningen är relevant ur ett företagsperspektiv. Efter att ha varit på "Frontiers in Services" konferensen och lyssnat på praktikernas problemställningar en hel dag verkade det allt vara så. Många av presentationerna behandlade vilka slutsatser det

går att dra ut ur kundundersökningar.

**Det andra projektet** handlar om marknadsorientering och vad det egentligen är. Här jobbar jag också tillsammans med Lars Nilsson, CTF. Lars och jag har under en längre tid studerat Telia och det de gör i form av kundundersökningar. En relevant frågeställning i samband med alla kundundersökningar är hur de egentligen används, och vilka resultat får de delar av en organisation som faktiskt använder sig av kundinformation? För att förstå detta har vi utfört över 20 djupintervjuer med mellanchefer inom Telias gamla nära organisation, vi har genomfört en enkät med alla enheter inom denna nära organisation, och vi har dessutom tillgång till hårddata i form av kundernas utvärdering av hur bra de olika nära enheterna har fungerat.

Som ni säkert förstår innebär det att vi har tillgång till en mängd data som måste struktureras. Resultatet från struktureringen är att vi kan påvisa ett mönster där de delar av organisationen som arbetar mera marknadsorienterat faktiskt också får de högsta kundtillfredsställelsesiffrorna. Sättet vi gör det på är att kombinera våra mätningar inom organisationen med Telias egna mätningar på kunden. Resultaten från sommarens forskning gör också att vi nu ifrågasätter de etablerade sätten att mäta graden av marknadsorientering inom organisationer, och vi avser att försöka ta fram ett skarpare instrument.

**Det tredje projektet** hamnar egentligen inom två olika områden; vi försöker koppla ihop forskningen inom kundtillfredsställelsemätningar med forskningen inom bytesbeteenden och relationer. I projektet deltar också Inger Roos, CTF. Även här ingår data från TeliaSonera. Företaget har givit oss en fantastisk möjlighet genom att låta oss använda sina kundtillfredsställelsemätningar för att inkludera nya mått, relationsmått, som man egentligen bara tidigare diskuterat inom forskningsvärlden. Dessa mått har handlat om olika typer av engagemang eller "commitment" och olika typer av "trigger" eller påverkansfaktorer som får kunder på bytesstigen. Vad vi sedan gjort är att bygga modeller som på något sätt ska kunna återspegla hur kunder ser på sin lojalitet till företag. Modellerna ska sedan generera resultat som kommer att fungera som beslutsunderlag för hur företag ska agera i olika situationer.

Det är ur dessa tre projekt som tre artiklar, efter slutbearbetning, kommer att skickas in till någon tidskrift för publicering.

### Arbete utöver artikelskrivande

I Michigan jobbade vi också med att försöka förstå hur en optimal sammansättning av kunder ska se ut (företag vill eller kan inte ha enbart nöjda och lojala kunder i sin kundbas) och hur data ska presenteras för att chefer ska kunna dra slutsatser på rätt sätt ur dem. Vi har nämligen sett att om för många detaljer presenteras i en undersökning så är det på dessa som chefer har en tendens att fokusera, medan relativt generella slutsatser bidrar till att besluten blir mer övergripande och kanske även mera kreativa. Slutligen funderade vi över hur olika typer av nationella undersökningar skulle kunna kopplas ihop.

### Framtidsutsikter

I framtiden hoppas jag att det är flera som kan utveckla liknande långsiktiga relationer som jag har med Michael. Forskningen är internationell och då måste även vi få tillåtelse att vara det. Att åka iväg som jag haft förmånen att göra innebär en stor fördel för mig som person och forskare, men också CTF tjänar på det. Jag får ta del av den kompetens som finns samlad vid University of Michigan Business School som jag sedan kan ta med mig till CTF och Karlstads universitet. De företag vi har kontakt med förväntar sig också att vi ska ligga i framkanten av forskningen. Sådana här erfarenheter ger oss möjlighet att göra det, så jag hoppas verkligen på fler utbyten i framtiden.

Anders.Gustafsson@kau.se  
054-700 15 56



Anders Gustafsson och Inger Roos på årets *Frontiers in Services Conference* i Washington, DC.

I ovanstående artikel berättar Anders om sin forskningsommar i Michigan, och på sidan 8 i detta nummer presenteras han som den ene författaren till den nya boken **Competing in a Service Economy**.

Inger har refererat *Frontiers*-konferensen i artikeln härintill. Hon presenteras också närmare på sidan 15 som *nyutnämnd docent*.

## Årets *Frontiers in Services Conference*

*Årets Frontiers in Services Conference, the 12th Annual in Washington DC, USA, hölls 23-26 oktober. CTF representades på konferensen av Koordinator Ingrid Hansson, Docent Anders Gustafsson, Forskare Bo Enquist och Docent Inger Roos.*

Washington visade sin allra bästa sida när vi steg ur planet och skyndade till vårt hotell. Det blåste en ljum vind som kändes som sommarvinden hemma. Den visade sig under senare dagar kunna bli väldigt genomträngande kall, men då satt vi redan och lyssnade med intresse till alla presentationer som gavs under konferensen.

Konferensen började torsdag kväll den 23 med registrering och mottagning i vårt hotell. Redan där kändes en positiv atmosfär som gav goda indikationer för kommande dagar. Där fick vi också den första chansen att träffa andra forskare, så vi tog tillfället i akt och "networkade", som det heter "over there". Förutom att forskningen stod i centrum hade vi hela tiden Quis 9 i tankarna. Ingrid är en tillgång när det gäller att knyta kontakter och fästa uppmärksamhet på CTF och QUIS! (se sid 18)

### Keynote speakers

Konferensens första dag var reserverad för "keynote speakers". Det var en blandning av praktiker och forskare som presenterade endera sina företag och dess strategier eller sin forskning. Programchefen för en radiostation presenterade en annorlunda verksamhet och gav också en annorlunda presentation.

Övriga presentationer handlade om kundnöjdhet och mätningen av densamma. Där kunde vi från CTF konstatera att vi ligger i forskningens frontlinje, vilket ger oss motivation att fortsätta. Inom kundnöjdheten är den direkta mätningen inte mera det som efterfrågas för morgondagens forskning, utan orsaken till kundernas evalueringar, med andra ord "drivers of satisfaction".

### Prisutdelning

Denna dag hölls i sin helhet på konferenshotellet och avslutades med en middag där ett antal priser delades ut. Professor Mary Jo Bitner, Center for Services Leadership, Arizona, fick Award för sin insats och sitt inflytande på tjänsteforskningen som helhet och Line Lervik Olsen, BI, Oslo och Michael Johnson, University of Michigan Business school fick ett av JSR (Journal of Service Research) "Excellence in Service Research" Awards.

### Parallella sessioner

Under den andra dagen presenterade vi alla våra forskningspapper på University of Maryland och Smith Business School. Sessionerna var många och rubrikerna mycket olika, och några presentationer var mycket utöver det vanliga – en var till exempel helt visuell. De flesta presentationer var ändå traditionella, och man kunde med intresse följa hur forskare världen över försöker komma framåt inom olika områden. Nya modeller visades med appliceringar till CRM strategier, nya grepp på

emotionernas inverkan på klagomålshantering och återställande av kundrelationer, liksom på vilka komponenter som är de allra viktigaste när kunden värderar tjänster.

Kvällen blev en intressant spökhistoria. Vi gick till fots genom Alexandria där vi med jämna mellanrum fick ett mått med hemskheter från förr berättade för oss av en guide. Huuh jeeda mej! Vi fick också reda på hur man fick idén till att börja tillverka lemonad. Alexandria var en gång en livlig hamnstad lång före amerikanska frihetskriget 1775-1783. Från den tiden fanns mycket att berätta.

Middagen intog i ett äldre bostadshus som omvandlats till restaurang. Vi hade intressanta konferensdeltagare vid vårt bord, min ”switching kollega” Sue Keaveney från Denver University, Janet McColl-Kennedy från Australien, som också tidigare skrivit om bytesbeteende, och Lois Mohr från Georgia State University, som vi minns från hennes artikel tillsammans med Mary Jo Bitner i JM 1994 om ”Critical Service Encounters: the Employee’s Viewpoint”.

#### **Anföranden och paneldiskussion**

På konferensens sista dag lyssnade vi till två huvudsakliga anföranden, det ena av Professor Len Berry om ”Service Branding” och det andra av Tor Andreassen från Norwegian School of Management om ”Service Recovery”. Båda höll mycket intressanta presentationer. Den efterföljande paneldiskussionen blev dock inte så lyckad som den kunde ha blivit, därför att paneldeltagarna höll alldeles för långa egna anföranden. Där fick vi lära inför QUIS 9 hur vi INTE skall planera.

Konferensen var mycket lärorik och viktig ur networking synpunkt, lägg därtill vår upplevelse av Washington DC. Innan konferensen började promenerade vi 2,5 mil(!) och såg Vita huset, Lincoln monumentet, Minnesmärken från både Vietnam och Korea kriget. Vi beskådade Washington monumentet, The Capitol Building, Supreme Court och Arlington National Cemetery. Allt oföglömligt.

Inger.Roos@ihroos.fi

## **Inger är köpmannen som blev docent**

Hon är född i Finland och har under 25 år arbetat som köpman. Hon skriver dikter och odlar orkidéer. Möt Inger Roos, Karlstads universitets nya docent i företagsekonomi. Inger Roos föddes 1951 i finska Munsala, fem mil söder om Jakobstad. Hon växte upp i en jordbrukarfamilj tillsammans med sina två systrar. Hennes far dog tidigt i en olycka och Ingers mamma fick ensam uppfostra de tre flickorna.

#### **Köpmann med lite annorlunda bakgrund**

– Under mina 25 år som köpman började jag mer och mer fundera på kundernas beteende. Varför säger kunder en sak när de sedan handlar på ett annat sätt? Detta beslöt jag mig för att reda ut.

Det var också det här som Ingers doktorsavhandling handlade om. Ären inom köpmannabranschen hade gett henne en gedigen kunskap inom ekonomiområdet, inte minst vad gäller kundrelationer. 1999 disputerade hon på Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Opponent var professor Bo Edvardsson från Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet.

– Det var hans stora intresse för just kundrelationer som så småningom förde mig till Karlstad. Hösten 2000 började jag att forska inom CTFs projekt ”The New Economy” och har numera en forskningstjänst på halvtid vid Karlstads universitet och CTF.

#### **Docent i företagsekonomi**

Från och med den 12 juni 2003 kan Inger Roos även titulera sig oavlönad docent i företagsekonomi.

– Jag är väldigt nöjd med att ha en docentur vid Karlstads universitet. Jag är mycket intresserad av forskning och vill gärna vidareutveckla forskningen kring kundrelationer och metoder inom marknadsföringen. För tillfället jobbar jag mycket tillsammans med Anders Gustafsson vid CTF. Han har en stor kunskap när det gäller kvantitativa metoder. Vårt samarbete kommer att föra kunskapen om kundrelationer ett stort steg framåt.

Inger bor kvar i Jakobstad i Finland, men kommer till Karlstad och universitetet någon gång i månaden. När hon inte arbetar tar hon gärna långa promenader längs stranden på familjens sommarställe vid havet i Munsala. Hon har ett stort naturintresse och studerar gärna fåglar och växter. Hemma odlar hon grönsaker och orkidéer. Inger skriver även dikter och har som gammal gymnast ett stort intresse för gymnastik.

– Men mitt största intresse är min familj, min man Harry, våra barn Annika och Marcus och Annikas barn Lina och Otto. Dessa två barn är våra ögonstenar. Tillfällena när min familj är samlad hör till de absoluta högtidsstunderna.

Elisabet.Johansson@kau.se  
054-700 10 95 Informationsavd.

## Lars Haglund ny prorektor

*Med ett mycket starkt stöd från personal och studenter har styrelsen utsett biträdande professor Lars Haglund till ny prorektor vid Karlstads universitet. Han tillträder den 1 december i år.*

Lars Haglund är biträdande professor och ekonom med specialisering inom marknadsföring, vilket också är hans forskningsområde. Även om det nya uppdraget kommer att innebära mycket hårt jobb så är hans ambition att ha en fot kvar på institutionen för ekonomi som lärare och inom CTF som forskare. Däremot lämnar han ordförandeskapet för Saco-föreningen vid universitetet liksom styrelsearbetet och ledningsgruppen inom CTF.

– Jag hoppas att jag kan passa in i universitetets ledningsgrupp och att jag kan komplettera de andra medlemmarna. Min forskarbakgrund i CTF, med fokus på kvalitet i tjänsteföretag, torde passa utmärkt även här. Det känns bra och spännande, säger Lars Haglund om sitt nya uppdrag.

– Eftersom jag är intresserad av marknadsföring blir det väl naturligt att jag gärna arbetar med den frågan också som prorektor. Jag tycker att marknadsföring av universitetet är viktig, och att det blir allt mer angeläget i framtiden i och med att konkurrensen mellan universitetet blir tuffare.

– Jag tror även att det är en fördel att jag har sett verksamheten ur olika synvinklar, t ex från ett arbetsmiljöperspektiv. Många har arbetat väldigt hårt under uppbyggnadsåren vid universitetet. Jag har inga snabba, bra lösningar på problem som förekommer, men jag anser att det är viktigt att verka för en bra arbetsmiljö.

Utbildningsfrågor och kvaliteten på grundutbildningen engagerar också Lars Haglund. I undersökningar som gjorts varje termin under bortåt fyra år visar det sig att andelen nöjda studenter blir allt större. För varje år är det fler som kan tänka sig att rekommendera studier i Karlstad för sina vänner och fler som anser att utbildningen håller hög kvalitet. Det är således ett område som verkligen är värt att satsa vidare på.

Vid CTF är vi naturligtvis stolta och gläder oss över utnämningen även om det blir ett tomrum efter Lars i våra korridorer; han har varit verksam hos oss i ca 15 år och varit mycket engagerad i CTFs utveckling.

## Kommande disputationer

Den 12 december kl 13.15 i Ericssonsalen vid Karlstads universitet försvarar filosofie kandidat Tommy Nilsson sin doktorsavhandling. Professor Jan Johansson, Luleå tekniska universitet är utsedd till fakultetsopponent.

I nästa nummer av Aktuell tjänsteforskning kommer Tommy att presentera avhandlingen, som har titeln ***Bussförarens upplevelse av förändrade verksamhets- och arbetsvillkor. Ett tillitsperspektiv***

---

Under våren 2004 är det Saara Isakssons tur att lägga fram sin doktorsavhandling, ***Tidsdimensioner för processbeskrivning och –analys***. Opponent blir Fil dr Hans Rämö, Stockholms universitet.

---

Även Jonas Matthing kommer att disputerar under våren med avhandlingen ***Services do not just (need to) happen***.

Datum och plats meddelas senare.

**Disputationerna är öppna för allmänheten!**



## Ny medarbetare

Jag heter Berith Nyqvist Cech, fil dr i pedagogik och lektor i social omsorgsvetenskap. Från och med den 1/7 2003 har jag fått möjlighet att arbeta vid CTF. Under hösten har jag så här långt försökt att finna mig tillrätta i den nya miljön samtidigt som jag fortfarande arbetar med olika projekt som har med min grundanställning vid sociala omsorgsprogrammet i Karlstad att göra. Men samtidigt med detta försöker jag inrymma min forskning till den verksamhet som finns inom CTF. Min förhoppning är att jag så sakta ska finna nya projekt med inriktning mot social omsorgsforskning tillsammans med kollegor vid CTF.

Min grundutbildning till ålderdomshemsföreståndare gick jag 1967-1970. Därefter var jag verksam i olika kommuner fram till 1983. Då utbildade jag mig till lärare och har sedan varit verksam som lärare i social omsorg sedan 1985. Under åren 1993 – 1995 var jag stipendiat vid CFF på 50%. Under den tiden deltog jag i olika projekt, bl a i ett utvärderingsarbete angående avvecklingen av Sätters vårdhem. Därefter blev jag ansvarig för utvärderingen av kommunaliseringen av särskole- och omsorgsverksamheten i Värmland. Som en av metoderna för detta utvärderingsarbete valde jag att arbeta tillsammans med personer med utvecklingsstörning i s k forskningscirklar. Detta samarbete resulterade så småningom, år 2001, i ett avhandlingsarbete: *Pedagogik på social omsorgsgrund för personer med utvecklingsstörning*.

Utifrån detta arbetssätt har jag sedan fortsatt att arbeta med en av de grupper som var mina medarbetare i avhandlingsarbetet. Vi har nu mötts i över åtta år. Dessutom startade jag tillsammans med en grupp äldre ett liknande projekt som nu har pågått sedan hösten 2001.

För mig innebär dessa båda projekt en utveckling av ett pedagogiskt arbetssätt som jag tycker kan känneteckna det jag i min avhandling kallar social omsorgspedagogik.

Detta arbetssätt ser jag som ett viktigt instrument att medvetandegöra människor om sin kunskap bl a inom social omsorgsverksamheter, där människor ofta ses som ställda utanför "det normala" i vårt samhälle. Därmed blir dessa grupper av människor ofta utanför möjligheterna till det livslånga lärandet, dvs lärandet om det pågående livet här och nu, som vi alla behöver vara delaktiga i för att kontinuerligt utvecklas som människor.

Jag har undervisat på olika nivåer sedan jag blev klar med min lärarutbildning och tycker att det har varit roligt. Min forskning har jag hela tiden sett som en viktig del av att utveckla ämnet social omsorgsvetenskap och att ha ett fortlöpande samarbete mellan forskning, utbildning, dvs studerande och samhället runt vårt program i social omsorg. Efter min disputation har jag har även deltagit i olika utvärderingsprojekt inom social verksamhet.

Vid CTF handlar kunskapsökandet mycket om tjänste- och kvalitetsforskning med ett individperspektiv. Detta är intressant för mig som har *delaktighet* i fokus – något som ofta nämns även inom kvalitets- och tjänsteforskningen. Det påpekas bl a att det är viktigt att involvera "kunden", "konsumenten", i utformningen av såväl produkt som i tjänsteprocesser.

Detta känns även för mig som mycket viktigt även i relation såväl till verksamheter inom, som utvärdering av, social omsorg. Därför ser jag fram emot en spännande tid vid CTF med möjlighet att utveckla social omsorgsforskning.

Berith.Cech@kau.se  
054-700 24 84

---

## CTFs forskningsföreståndare på grönbete



Som vi berättade i förra numret av tidningen är CTFs forskningsföreståndare, professor Bo Edvardsson, på sabbatical. Under detta år ägnar han sig åt forskning som fokuserar dynamik i kundrelationer, kvalitet och tjänsteutveckling samt sambandet mellan servicekultur och strategi.

Höstterminen 03 befinner sig Bo i Sydostasien knuten till National University of Singapore, där bland annat Singapore Airlines är ett viktigt studieobjekt. Under vårterminen 04 kommer han att vistas vid Center for Services Leadership, Arizona State University i Phoenix, Arizona.

*På bilden ses Bo och hustru Lahja njuta av livet i det behagliga klimatet.*



## The 9<sup>th</sup> International Research Symposium on Service Excellence in Management

**WELCOME TO KARLSTAD, SWEDEN,  
JUNE 15-18, 2004**

Organized by  
Service Research Center– CTF, Karlstad University, Sweden  
Professor Bo Edvardsson and Associate Professor Anders Gustafsson

in cooperation with  
Center for Services Leadership, Arizona State University, Tempe,  
Arizona, USA  
Professor Stephen W Brown  
Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, England  
Professor Robert Johnston

### **Background**

The pursuit of service excellence is a never-ending quest by organizations seeking to achieve outstanding performance in their fields. Benchmarking one's own approaches against other organizations' best practices and gaining insights from their experiences are powerful means for enhancing results.

The objectives of this unique high-level sharing and networking event are:

- To promote the continuing improvement of service quality in all economic sectors around the world.
- To gather thought leaders from the international business and academic communities for an open exchange of insights and experiences.
- To share and advance the state of the art in theory and practice through presentation and discussion of scholarly research and successful business strategies.
- To provide a forum for intensive international dialogue between researchers and executives, and to offer guidance for future academic study and business practices.

### **The symposium**

QUIS 9 will be held at Karlstad University, Karlstad Sweden, June 15-18, 2004. The symposium brings together the best interdisciplinary academic research and management practice in a forum to advance the study of service management, service leadership, customer management, technology in services and delivery of service quality. The symposium will open with a reception Tuesday evening, June 15. Sessions and social

programs will be held Wednesday through Friday lunch, June 16-18. A maximum of 200 people will convene in Karlstad for the event.

### **Objectives and themes**

The symposium takes a broad interdisciplinary and international view of service excellence in management. The following topics are representative, but not exclusive, themes for this symposium:

- Service quality and service excellence
- Service leadership
- The experience economy and services
- Service recovery and complaint management
- Human resources and relationships
- Competing for customer loyalty
- Customer relationships and customer care
- Service design and new service development
- Service quality put into action
- Service infusion in manufacturing
- Technology in services

### **Registration**

The registration form and instructions are available on the web. Do not wait to register, as the number of participants is limited to 200!

Reduced price for registrations before April 15.

**More information: [Ingrid.Hansson@kau.se](mailto:Ingrid.Hansson@kau.se)  
[www.quis9.com](http://www.quis9.com)**

**9th International Conference on  
ISO 9000 & TQM (9-ICIT)**  
(Theme: Best Practices)  
**5-7 April 2004 at the Siam-City Hotel,  
Bangkok, Thailand**

**Organised by the:**

Foundation for TQM Promotion in Thailand (FTQM) &  
Hang Seng School of Commerce (HSSC), HKSAR  
Do download full conference leaflet in MS Word format from:  
[www.hk5sa.com/icit](http://www.hk5sa.com/icit)

**CALL FOR PAPERS**

With an exciting theme and clearly defined objectives for the upcoming ICIT conference, we would like to invite papers for the following Sub-themes:

1. ISO 9000 and TQM Best Practice
2. ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 & OHSAS 18001
3. 6-Sigma & Business Process Re-engineering
4. 5-S, QFD, Hoshin Hanri, and QC Tools
5. Leadership and Organizational Development
6. TQ Learning and Knowledge Management
7. Business Excellence and Quality Awards
8. Business Excellence in Manufacturing & Construction
9. Business Excellence in Services & Education
10. Business Excellence in Public & Health

**Please send abstract** by email before 28 NOV 2003 to  
Prof. Sam Ho, Co-Chair, 9-ICIT,  
Dean, Hang Seng School of Commerce, HK,  
Professor of Strategic & Quality Management, IMC, UK.

Email : [samho@hkbu.edu.hk](mailto:samho@hkbu.edu.hk)

**The North American Productivity Workshop 2004  
University of Toronto June 22-25, 2004**

Theoretical and empirical papers on productivity, production and efficiency measurement in economics, management science, or related fields are invited. If you wish to present a paper, the **deadline** for submitting abstracts is **January 15, 2004**. Abstracts must be submitted through our web-page at

<http://www.cmte.utoronto.ca/~napw2004/>

where you can also find all sorts of information about the conference, practicalities, social events, travel and accommodation, and also about the city of Toronto.

The submission form has space for an "Abstract" and an "Explanation" section. The "Abstract" will be published in the Book of Abstracts, and the "Explanation" will be used to help judge the paper for acceptance. For this you may want to answer the questions "What is new?" and "Why is it important?"

There will be a pre-conference workshop on June 22nd, where everyone is welcome to attend but the presentation slots are reserved for students. This is an opportunity for students to present papers in progress or completed work. Graduate students requesting feedback will find the pre-conference session a good venue since there will be a core of senior researchers (scientific committee, keynote speakers and others) committed to attend the pre-conference workshop as discussants.

Looking forward to receiving your abstract and to seeing you in Toronto.



**B**

---

## **3<sup>rd</sup> Nordic Workshop on Relationship Dissolution (NoRD2003)**

**September 17-19 2004, Kukkolaforseen, Sweden**

The main purpose of the workshop is to give Nordic business and consumer researchers and doctoral students interested in the field of relationship dissolution an opportunity to present and discuss their research in informal workshop sessions.

The workshop is this year hosted by Karlstad University and will be held at Kukkolaforseen Turist och Konferens, 15 km north of Haparanda on the border between Sweden and Finland. For more information on the venue, visit [www.kukkolaforseen.se](http://www.kukkolaforseen.se) A workshop home page will soon provide more detailed information on issues related to transportation, accommodation etc.

### **Deadlines**

Friday, June 4<sup>th</sup> Abstract, 1 page  
Thursday, June 24<sup>th</sup> Notification of acceptance  
Friday, August 13<sup>th</sup> Final registration  
Friday, August 27<sup>th</sup> Final paper submission

### **Workshop arrangements**

Helena Åkerlund, Doctoral Candidate, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki: [Helena.Akerlund@hanken.fi](mailto:Helena.Akerlund@hanken.fi), phone +46 70 634 43 24  
Ingrid Hansson, Senior Executive Officer, Karlstad University: [Ingrid.Hansson@kau.se](mailto:Ingrid.Hansson@kau.se)

**More information on [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se)**

### **Workshop organisers**

Prof. Bo Edvardsson, CTF, Karlstad University, Sweden  
Associate Prof. Anders Gustafsson, CTF, Karlstad University, Sweden  
Associate Prof. Virpi Havila, Uppsala University, Sweden  
Assistant Prof. Maria Holmlund-Rytkönen, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland  
Prof. Tore Strandvik, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland  
Acting Prof. Jaana Tähtinen, University of Oulu, Finland  
Prof. Kjell Grønhaug, Norwegian School of Economics and Business Administration, Norway