

# Aktuell Tjänsteforskning

Centrum för tjänsteforskning – CTF

Nummer 48 December 2004 – Mars 2005



## QUIS Symposiet 2004

Centrum för Tjänsteforskning – CTF, skapade en mötesplats för akademiker och företag den 15-18 juni 2004 när det internationella forskningssymposiet QUIS 9 anordnades i Karlstad.

**SID 13-17**

## Jonas Matthing – ny doktor vid CTF

Jonas Matthing försvarade sin doktorsavhandling i företagsekonomi den 18 juni 2004 vid Karlstads universitet. Opponent var professor Michael D. Johnson, University of Michigan Business School, USA.

**SID 3-5**

CTF blir ansvarig för internationell vetenskaplig tidsskrift **SID 8** • Nya licentiatuppsatser **SID 10-12**

Ny professor vid CTF **SID 8** • Ny docent vid CTF **SID 9** • NoRD 2004 i hetluften **SID 19**



## Centrum för tjänsteforskning – CTF

CTF är nordens främsta forskningscentrum för tjänsteforskning. Centret bildades 1986 och är en del av Karlstads universitet. I dag är 47 medarbetare verksamma inom CTF. Focus ligger på forsknings-, utbildnings- och kontaktverksamhet inom området ledning och organisering av tjänsteverksamheter. CTF ska bidra till kunskapsutveckling, tillhöra forskningsfronten, bedriva forskning inom flera discipliner, vara en bro mellan forskning och näringsliv/offentlig verksamhet samt aktivt verka i en internationell miljö.

### Fokuserar på följande områden

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

### CTF partners

Företag/organisationer som är knutna till CTF för att på olika sätt stödja verksamheten och ta del av det senaste på forskningsfronten. **Som partner får man bl a tillgång till:** kreativa mötesplatser för praktiker och forskare med möjlighet till erfarenhetsutbyte • avancerad kompetensutveckling • den senaste forskningen inom tjänsteområdet • information om aktuella projekt och forskningsresultat • inbjudningar till seminarier och workshops • hemsidedexponering • tidskriften Aktuell tjänsteforskning • CTF nyhetsbrev.

**Våra partners är:** 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, Vattenfall Utveckling AB och AFSM International.

Utöver dessa har vi ett 20-tal projektpartners, dvs företag och organisationer som vi för närvarande har projekt med. Bland dessa finns t ex Telia, Föreningsparbanken, Räddningsverket, Institutet för kvalitetsutveckling – SIQ och Volvo Aero.

### 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/internationellt
- vill bli partner i CTF.

### Kontaktpersoner

*Professor/föreståndare:* Anders Gustafsson  
e-post: Anders.Gustafsson@kau.se, tel: 054-700 15 56

*Professor/föreståndare:* Bo Edvardsson  
e-post: Bo.Edvardsson@kau.se, tel: 054-700 15 57

*Intendent:* Ingrid Hansson  
e-post: Ingrid.Hansson@kau.se, tel: 054-700 10 31

*Styrelseordförande:* Leif Mangusson  
e-post: Leif.Mangusson@servdevice.se, tel: 08-17 79 80

### Aktuell tjänsteforskning

*Ansvarig utgivare:* Bo.Edvardsson@kau.se

*Redaktör:* Linda.Rahkola@kau.se

*Tryck:* Universitetstryckeriet

# CTF

## – en fantastisk organisation

CTF är en fantastisk organisation, det pågår alltid en massa spännande saker, och det tänkte jag berätta om i den här ledaren.

Jag har befunnit mig i forskningsmiljön i fem år nu. Under dessa år har CTF vuxit från 18 medarbetare till 47, vilket är en otrolig utveckling. Vidare har CTF haft inte mindre än 11 disputationer och 9 personer har tagit licentiatexamen. Vi har också ett antal medarbetare som blivit eller är på väg att bli be-

fordrade till docenter. Slutligen har CTF, tack vare den här expansionen, på allvar börjat delta i den internationella diskussionen genom ett antal böcker på internationellt erkända förlag och genom att våra forskare i mycket större omfattning än tidigare publicerar sig i internationellt gångbara tidskrifter. Detta har i sin tur lett till att ett flertal forskare från CTF börjat få utmärkelser och nominering för sin forskning, vilket är roligt och stimulerande för alla. Forskare från CTF bjuds också in till olika internationella nätverk med mycket etablerade forskare.

CTF blir med jämna mellanrum utvärderade av utomstående granskare. Den senaste i raden är en utvärdering som utfördes på uppdrag av fakulteten vid Karlstads universitet som resulterade i ett betyg motsvarande "very good" på vetenskapsrådets bedömningsskala. Sammantaget innebär detta resonemang att CTF börjar gå mot att uppfylla sin version "vara det ledande forskningscentrat i Europa, genom djup och bred kompetens kring användarorientering, tjänsteutveckling och tjänstekvalitet". Det är emellertid nu det roliga börjar, CTF:s utveckling, och den genererar i sin tur en rad nya möjligheter som öppnar sig. Jag väljer att lyfta fram två väldigt konkreta aktiviteter som håller på att formas.

Den internationella vetenskapliga tidskriften International Journal of Service Industry Management, IJSIM, har flyttat till CTF och Karlstads universitet. Bo Edvardsson kommer att vara redaktör för tidskriften och Ingrid Hansson kommer att vara assisterande redaktör. Tidskriften är ledande i Europa inom området tjänsteforskning och ges ut av Emerald i England. Av de cirka 250 tidskrifter som förlaget ger ut ligger IJSIM bland de tio främsta. Detta är ett mycket gott kvitto till CTF som forskningsmiljö och till Bo Edvardsson som forskare och person. Jag personligen ser det som en fantastisk möjlighet för marknadsföring av CTF och Karlstads universitet, och dessutom kommer detta uppdrag att kunna fungera som en mycket bra skolning för alla på CTF för vad som krävs för internationell publicering.

Vidare är CTF och Bo Edvardsson, som kanske många vet, drivande bakom The International Academy of Services Research and Education (IASRE) ett nätverk av 23 olika univer-



Anders Gustafsson

sitet från 12 olika länder som har någon form av specialisering inom tjänsteområdet. Genom detta nätverk har CTF blivit inbjuden att delta i en internationell masterutbildning i service management riktad mot företagsledare. Utbildningen arrangeras av universitetet i Maastricht och omfattar totalt sex moduler, CTF har blivit inbjudna att arrangera en av modulerna. Övriga universitet som blivit inbjudna att arrangera en modul är Arizona State University (USA) och Purdue (USA). Tanken med utbildningen är att de ska kunna påvisa den vidd som finns

inom service management forskningen världen över, dvs det ska vara någon form av state-of-the-art beskrivning på internationell basis. En annan grundtanke med utbildningen är att den ska kunna fungera som en plattform för utbyte av personal mellan universitetet. Det kan således ses som ett prestigefullt uppdrag som CTF har blivit ombedda att ta hand om. Det är dock ännu osäkert exakt när utbildningen kommer att starta.

Utöver detta sjuder det av aktiviteter som ännu befinner sig i sin linda och som kommer att innebära nya ut-

maningar. Jag är glad att på nära håll kunna följa utvecklingen och för att citera Ingvar Kamprad "det mesta är ännu ogjort – underbara framtid". Ett citat jag tycker fungerar väl på CTF som organisation.

ANDERS.GUSTAFSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 56

## Jonas Matthing – ny doktor vid CTF

Jonas Matthing försvarade sin doktorsavhandling i företagsekonomi den 18 juni 2004 vid Karlstads universitet. Opponent var professor Michael D. Johnson, University of Michigan Business School, USA. Nedan presenterar Jonas en sammanfattning av sin doktorsavhandling

### Customer Involvement in New Service Development – en avhandling på temat att skapa innovationer med utgångspunkt i tjänsteteori



Jonas Matthing

Det du inte vet något om är svårt att svara på frågor om. Så, om jag frågar dig idag vad du vill, eller kan tänka dig att använda 3G till i framtiden, kommer ditt svar att ligga nära till hands att rent logiskt betecknas som "god dag yxskaftaktigt". Dock är det inte en dom som industrin kommer att fälla över dig, helt enkelt eftersom det idag är vanligt att i

marknadsundersökningar fråga dig som konsument vad du vill ha 3G till. Men kanske om 10-15 år framåt i tiden, när forskningsfronten letat sig ut till företagen och läroböckerna, kommer du att verka okunnig om 1) du fortfarande svarar på det du inte vet något om, eller 2) själv är den som frågar en kund om vad denne vill ha, i en situation då det är orimligt att personen kan leverera ett någorlunda vettigt svar.

#### Praktisk och teoretisk problematik

Föreliggande avhandling tar parallellt sin utgångspunkt dels i ett praktiskt problem och dels i teorier som hitintills just teorier varit och inte prövats eller nagelfarits djupare. Det praktiska problemet handlar om tjänstutveckling och marknadsundersökningar. Hur kan man ta reda på om en tjänst svarar mot en kunds behov? Traditionella marknadsundersökningar såsom intervjuer, enkäter och fokusgrupper har sina begränsningar när det gäller innovationer (dvs något nytt) och i synnerhet när det gäller ny teknik. Detta beror på att det är oerhört svårt för en människa att relatera till det okända och därmed kunna ge svar, med hjälp av tankens kraft, på vad

man vill ha någon ny tjänst/teknik till. Exemplet 3G ovan, handlar om telekommunikation och informationsteknologi och den nya generationens mobiltelefoner samt nät. 3G är som jag ser det en teknologi, men inte en innovation. Och trots att vi nu under ett antal år har hört talas om denna nya teknologi har den kommersiellt inte slagit rot. När vi börjar använda teknologin på något sätt som vi har nytta av, eller varför inte roligt utav, dvs när vi använder tjänster som utvecklats inom ramen för teknologin, då kan vi börja tala om en innovation för den stora massan människor. Att företagen väljer att använda begrepp som 3G och MMS är för mig i detta sammanhang obegripligt. För konsumenten är det vad tekniken kan göra, vilka möjligheter den ger mig som person att lösa ett problem, att upptäcka något nytt etc, som är intressant, och inte tekniken i sig själv. Vem bryr sig om vad som finns inuti den sk 'dumburken' eller hur det över huvudtaget är möjligt att rent tekniskt förstå hur det går till att prata med någon i Australien via telefon?

När företag idag utvecklar nya produkter och tjänster förlitar man

sig i hög grad på traditionella metoder för att lyssna på kundens röst. Detta fungerar många gånger dåligt. Just därför att vetenskapen om vad man ska ha avancerad telekommunikation, digital-TV, bredband eller 'smarta hem' till, är s a s 'unthinkable in advance'. Detta praktiska problem i avhandlingen avspeglas också i industrins svårigheter att lansera tjänster som efterfrågas när det gäller t ex 3G och digital-TV. Under min tid som forskarstuderande har jag med ett lätt "smile" på läpparna, förlåt inombords, lyssnat på flera företag som glatt visat mig runt bland "den perfekta plattformen för smarta hem", häftiga kylskåp med platta datorskärmar, eller talat om "vår tekniska lösning för digital-TV"... men det har alltid varit svårt att precisera vad vi ska använda det till, vad nyttan är, vad upplevelsen är, eller varför detta är viktigt för en människa. Företag har spenderat miljarder på att bygga nät, plattformar och gud vet vad – men att utveckla tjänster har man inte ägnat varken någon större tankemöda eller för den delen kapital. Möjligen har man trott att man har gjort detta, för vi kan ofta läsa i annonser eller reportage i DI (Dagens industri) om nya tjänster, men i själva verket är det återigen en upprepning av någon ny tekniks lösning. Detta leder in på den teoretiska vinklingen i avhandlingen, nämligen tjänsteteori inom ramen för marknadsföring.

Teoretiskt tar avhandlingen sin utgångspunkt i tjänsteteori, vilken bl a stipulerar följande; hur tjänsten uppkommer, och upplevs i hög grad, i interaktion mellan kund/användare och organisation. Om vi tar utgångspunkt i denna dimension, d v s att värdet i en tjänst realiserar när den används (value-in-use), samt de mera traditionella tjänstekaraktäristika (intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability), betyder det att vi marknadsförare sätts i en utmanande situation. Jag menar att ett speciellt förhållningssätt krävs. Traditionellt har vi sagt att tjänster är anorlunda än varor, och även om det ligger en hel del i det är det bakvänt tänkt. Det är viktigare att utgå från begreppet och fenomenet tjänst i sig självt. När vi gör det ser vi att ett av de allra främsta utmärkande särdragen i tjänster alltså har att göra med perspektivet på värdeskapande "value-in-use" (läs vidare i Journal of Marketing, no 1, 2004, Vargo

& Lusch) och därmed kundens interaktion för att tjänsten ska komma till stånd. När vi studerar utveckling av tjänster borde alltså enligt tjänsteteorin kundens värdeskapande process och interaktion utgöra centrala faktorer. En genomgång av tidigare forskning visar att så inte är fallet. Tjänsteforskningen har alltså inte i någon större utsträckning tagit hänsyn till dess mest centrala teser när det gäller tjänsteutveckling. Därmed föddes idén att utmana både praktik och teori genom att genomföra en studie där kundens interaktion skulle diktera villkoren för hur man tar fram nya tjänster. CTF har tidigare producerat tre avhandlingar med liknande tankegångar, dock med fokus mera på kvalitetsförbättring snarare än innovation (se Olsen, 1992, Norling, 1992 samt Echeverri, 1999). Föreliggande avhandling följer alltså en ambition, och kunskap, inom CTF att utveckla och pröva tjänsteteorin i syfte att utveckla tjänster.

#### Forskningsfrågan

Utifrån tjänsteteorin kunde alltså ett antal antaganden och påföljande frågor ställas upp. För avhandlingen avgörande var att; då kunden objektivt sett ofta är medproducent av en tjänst och även starkt bidragande till värdeskapande i tjänsten borde det vara naturligt att kunden involveras vid framställandet av tjänster. För hur ska vi annars verkligen förstå kundens behov? Tidigare forskning har dock debatterat om kunden verkligen kan bidra till innovationsprocessen. Den akademiska diskussionen, och även rådande uppfattning i praktiken, lider här av ett antal missförstånd eller oklarheter. För det första måste vi tydligt definiera vad vi menar med att kunden kan/kan inte vara med och skapa nya tjänster, detta görs sällan, utan istället används svepande resonemang. För det andra, kunden har ofta tillfrågats i marknadsundersökningar som, enligt ovan, producerat information som många gånger inte varit effektiv när det gäller radikal innovation men däremot när det gäller inkrementell innovation eller kvalitetsförbättringar. För det tredje är forskningen inom tjänsteutveckling nästan obefintlig när det gäller att proaktivt lyssna på och involvera kunder, vilket gör att det vi vet nästan uteslutande är direktöversatta teorier från tillverkningsindustrin.

Jag menar nu för det första, att involvera kunder i tjänsteutveckling, vilket bygger på tjänsteteorins centrala tes om "value-in-use" och där interaktionen står i centrum, är något ganska väsensskilt från traditionella marknadsundersökningar. För det andra, att studera en kund som är med och engageras, aktiveras, och skapar, ger ett helt annat tillfälle till insyn i kundens situation, än när de får svara på frågor. Inte minst borde detta gälla när vi är ute efter något nytt, något som kunden inte stött på tidigare. Till sist intresserade jag mig för vad vi kunde lära av tidigare forskning från tillverkningsindustrin, och vad vi s a s inte borde översätta till en tjänstekontext i fråga om strategiskt tänkande, processer och resultat.

Jag skred till verket med en vision om att; a) definiera kundinvolvering teoretiskt, b) undersöka om kunder kan uttrycka latent behov (d v s det de på en rak fråga inte vet något om, själva nyckeln i innovation), vilket leder till c) designa en tjänsteutvecklingsprocess enligt tjänsteteori och just kundinvolvering, och vidare d) granska vilka kunder ska man involvera, och e) analysera om företaget förstår vad kunden uttrycker.

#### Experimenterande genom experiment

Eftersom mitt syfte dels var att undersöka och pröva om kunder kunde bidra till innovationsprocessen var det viktigt att kunna mäta effekten av kundinvolvering. Detta resulterade i en experimentell metod då jag ville jämföra vad kunder bidrog med kontra företaget. Som ett led i att undersöka kunders potential som resurs var en huvudpöäng 'hur vi lyssnar på kunden', d v s i mitt fall att involvera kunden, direkt avgörande. En ny process för kundinvolvering som tydligt skiljde sig från traditionellt kundorienteringsarbete genom t ex marknadsundersökningar behövde designas och prövas. Därför experimenterade jag med en helt ny metod. Projektet drevs alltså som ett experiment (jämföra) genom experiment (test av ny metod). Kontexten, framtida mobiltelefonitjänster, valdes av flera skäl, men framförallt för att detta var en idealisk situation att prova teorin i då framtida mobiltjänster var något helt okänt, till skillnad mot t ex traditionell kontext inom tjänsteforskning såsom hotell, flyg, etc.

I korthet genomfördes studien, vilken paradoxalt nog alltså fann inspiration hos ett antal metoder utvecklade främst inom tillverkningsindustri och produktutveckling men med principer liknande det tjänsteteoretiska, enligt följande. 1) kunder/användare, och också jämförelsegruppen (kontrollgruppen) inom Telia Mobile, rekryterades, tillsammans ca 85 personer. 2) Ett startmöte hölls, där förutom att bakgrundsdata och tester på deltagarna samlades in, alla genomgick en introduktion i hur tjänsten fungerade tekniskt sett och också vilka möjliga tjänster som skulle kunna utvecklas framöver. Deltagarna utrustades sedan med mobiltelefoner och ett speciellt abonnemang där de kostnadsfritt kunde testa nya tjänster och ringa. Några användare kunde också programmera nya tjänster. Till sist fick de en uppgift att jobba med under 12 dagar; de skulle utveckla/hitta idéer till nya tjänster som skapade värde för dem. Alla idéer skulle loggas in i en dagbok. 3) Under 12 dagar arbetade sedan alla i sin egen individuella miljö. 4) Vid ett återsamlingsmöte lämnade alla deltagare in idéer enligt ett formulär och sedan bokades en tid för intervju där det avsågs att samla processdata och deras egna åsikter om tjänsterna de skrivit ned. 5) Över 400 idéer och prototyper kom fram, vilka bedömdes med hjälp av fyra olika domarpaneler som bestod av tekniker från och utanför Telia, marknadsfolk från Telia, samt kunder/ användare. Idéerna bedömdes på en skala 1-10, först utifrån den innovativa höjden, därefter om de tillförde kunden någon nytta/värde, och till sist hurvida de var möjliga att producera. På detta sätt genomförde 15 oberoende domare bedömningar av alla idéerna utifrån de tre dimensionerna, vilket därigenom resulterade i flera tusen bedömningar av idéerna. Dessa användes för att med hjälp av variansanalys statistiskt bearbeta resultatet av kundinvolvering (är kunden innovativ?) och experimentet av kundinvolvering som metod (fungerar den?).

### Resultat och lärdomar

Resultaten var slående. Kunderna levererade bättre idéer ur de flesta synvinklar. Man kan t o m säga att kunderna utklassade de professionella tjänstutvecklarna och deras traditionella sätt att arbeta, t ex med information om

vad kunder vill ha. Helt klart är att med metoden där kunden själv under en viss tid i sin egen miljö aktivt arbetar med verktyg skapade situationer som gjorde att de idéer som kom fram var vida överlägsna dom som företaget själv kunde lista ut om kundens framtida behov. Kunder kan alltså bidra till innovation, och kundinvolvering som metod verkar lovande. När jag studerade materialet vidare, t ex med hjälp av intervjuer och dagböcker, visade det sig att potentialen i materialet troligen är ännu högre. D v s, kundinvolvering kanske främst ska ses som en metod för att skapa en lärandesituation, där vi på ett sofistikerat sätt får inblick i hur människor interagerar med teknik och nya tjänster. Avhandlingen visar också resultat som pekar på att det kan vara svårt för ett företag att se potentialen i det kunden bidrar med. Så även om man menar att man är kundorienterad och lyssnar på kunden ligger det en risk i att man egentligen inte förstår det kunden ger uttryck för.

### Slutord och framtid

Avhandlingen innehåller ett betydande material, som här bara presenterats i korthet, och för den intresserade finns alltså skäl att kontakta mig för att ta del av mer. Värt att notera är att publiceringen av studierna i vetenskapliga journaler har väckt uppmärksamhet. Det främsta skälet till detta är kanske det för företagsekonomi ovanliga användandet av en experimentell metod, där teoretiska ställningstaganden de facto prövas. Opponenten på avhandlingen, professor Michael D. Johnson från University of Michigan, uttryckte det ungefär såhär; "men Jonas, var inte resultaten ganska självklara, och varför gjordes då studien?" Svaret blev givetvis ja, och just därför att ingen tidigare provat vad alla påstår. Då svarade Michael; "exactly, it is one thing to talk the talk, and another to walk the walk". Alltså, att kundorientera, att lyssna på kunden, att utveckla nya tjänster som svarar mot kundbehov må vara något som inte känns revolutionerande, men alltför ofta får vi bevis på motsatsen! Det är svårt och komplext att utveckla nya tjänster, och möjligen är det en annan anledning till materialets styrka, d v s avhandlingen berör ett aktuellt tema vilket är oerhört centralt för företag idag - att innovera på tjänsteområdet i syfte

att bli konkurrenskraftiga.

Just nu är jag i färd med att sätta upp ett antal nya studier på temat kundinvolvering, då det finns all anledning att styrka resultaten i avhandlingen och även flera spännande frågeställningar att gå vidare med. Jag arbetar främst med Per Kristensson, dr i psykologi, som också var min vapendragare under avhandlingens fältstudier. Per och jag arbetar också med "kundparadigmets" grundare i innovationssammanhang, Eric von Hippel vid MIT, Boston, som insett värdet av att skapa kontakt med CTF - en otroligt dynamisk, kompetent och spännande forskningsmiljö.

Hör gärna av dig!

JONAS.MATTHING@KAU.SE  
TEL. 054-700 10 05

### Publicerat vid CTF

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

Rapporter och avhandlingar kan beställas via e-post: [Linda.Rahkola@kau.se](mailto:Linda.Rahkola@kau.se)

Doktorsavhandlingar 300 kr, licentiatuppsatser 250 kr och forskarrapporter 250 kr.

Samtliga priser exkl. moms. Vid leverans utanför Sverige tillkommer portokostnader.

# Halvtid i ”Den nya tjänsteekonomin”

Snart har det gått tre år och vi är inne i halvtid av den KK-finansierade forskningsprofilen ”Den nya tjänsteekonomin”. Akademiskt kan vi konstatera att det varit en produktiv tid.

En snabb översikt över produktionen visar att vi hittills fått fram tre böcker och ett femtontal bokkapitel som vänder sig till praktiskt yrkesverksamma och studerande på universitet och högskolor. Vidare har vi presenterat ett femtiotal konferensbidrag, främst på temat användardriven tjänsteutveckling, på nationella och forskningskonferenser. Det har också hunnit bli två licentiat-suppsatser och tre doktorsavhandlingar – den senaste i raden var Jonas Matthings avhandling ”Customer involvement in new service development. Sist men inte minst så kan vi blicka ut över ett hundratal C- och D-uppsatser som studenter i företagsekonomi, informatik och arbetsvetenskap skrivit på uppdrag och i samarbete med de företag som medverkar i forskningsprofilen. Vi kan också blicka tillbaka på ett antal aktiviteter, såsom seminarier, workshops och konferenser, tillsammans med andra forskare och företag.

Detta är verksamheten betraktat ur den strikt akademiska aspekten av vår tillvaro som vi så ofta utvärderas efter. Men det är också viktigt att komma ihåg att syftet med KK-stiftelsens satsningar består i att stärka svenskt näringsliv. Efter några år märker man hur vi gjort avtryck i de företag vi arbetar tillsammans med. Det kan vara alltifrån när TeliaSonera använder våra metoder och modeller för att fånga och kartlägga kunders bytesmönster till att de studenter som skrivit uppsats på företagen dyker upp som anställda i samma företag.

## Framtidsblick

Detta var lite om de tre år som gått. Hur ser det då ut för framtiden? Närmast gör vi ett avstamp för framtiden där vi diskuterar en gemensam teoretisk bas och hur samtliga ska förhålla sig till en sådan. Vi har också kontakter med internationella förlag och en synopsis

till en bok med arbetsnamnet ”Involving customer in New Service Development”. Som titeln anger kommer boken att fokusera forskningsprofilens huvudområde och bygga på bidrag från vår forskning, men vi kommer också att bjuda in internationellt framstående forskare att bidra i boken.

## Vad händer i projekten under nästa år?

När det gäller projekten så är vi inne i en process där vi skriver nya avtal och vi kan konstatera att alla företag inte kommer att vara med på den fortsatta resan. Detta till följd av att man i enlighet med den ursprungliga planen avslutat samarbetsprojektet, i ett annat fall tvingats lägga den nyutvecklade produkten i malpåse och i ytterligare ett fall att verksamheten i sin helhet lagts ned. Detta innebär att vi tar in nya projekt och utvecklar befintliga.

Bland de nya som kommer in finns ett projekt om kundtjänsten i TeliaSonera. I det ursprungliga Telia-projektet har mätsinstrumentet ändrats för att kunna fånga kundrelationer på ett bättre sätt. Det finns nu dataunderlag för att koppla ihop kundernas attityder med beteende, vilket man gjort.

I SIQ-projektet har det under 2003 och 2004 genomförts två stora datainsamlingsaktiviteter. Materialet har samlats in tillsammans med medlemmar i Telia-projektet i KK-profilen och behandlar hur svenska tjänsteföretag arbetar med Marknadsorientering, Kundorientering och Kundinvolvering. Denna del av projektet ämnar undersöka vilka metoder som svenska företag arbetar med samt huruvida dessa aktiviteter leder till bättre tjänster hos svenska tjänsteföretag. Aktiviteterna under 2005 kommer till stor del bestå av dataanalys och färdigställande av rapporter och artiklar.

I Uddeholm Tooling projektet fortsätter man arbetet med att utarbeta och analysera olika former av redovisning av den immateriella tillgången kompetens. Stor vikt kommer att läggas vid diskussioner om hur våra forsknings-

resultat kan användas inom Uddeholm Tooling AB och teoriutveckling med avseende på nya koncept för redovisning.

Projektet med Föreningsparbanken fortsätter med att fördjupa kunskaperna kring värdebasens betydelse för tjänsteutveckling och har sitt fokus inom organisationskultur- och tjänsteforskning där virtuell organisering och värdeskapande intressentnätverk speciellt uppmärksammas.

I projektet Tjänstemötet, tillsammans med Länsförsäkringar AB ägnas våren 2005 åt kompletterande datainsamling och hösten kommer att ägnas åt fördjupad analys av datamaterialet och teoretisk beskrivning. Detta sker parallellt med avhandlingsskrivande och löpande teorigenomgång.

Arbetet med att väva in forskningen i undervisningen och utbyta erfarenheter med de företag som medverkar i profilsatsningen fortsätter på samma sätt som tidigare. Detta präglar också CTF:s sätt att arbeta i relation till övriga företag och förvaltningar som vi samarbetar med. Kunskapsutbytet sker på traditionellt sätt genom föreläsningar och seminarier, men också i allt större utsträckning genom att vi engagerar studenter som skriver uppsats i samarbete med företag på teman som knyter an till profilens olika forskningsfrågor. Fortlöpande pågår också arbetet med nya forskningsansökningar och utvecklingen av samarbeten i syfte att dels stärka och utveckla forskningsprofilens ställning och innehåll, dels att säkerställa finansiering efter profilsatsningens slut.

PATRIK.LARSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 53

RESEARCH  
**KK-stiftelsen** ><

# CTF-forskare fick hedersomnämning i Journal of Service Research

Vid konferensen *Frontiers in Services Conference* i Miami den 29 oktober 2004 utdelades pris för bästa artikel i *Journal of Service Research (JSR)* under 2003. Fyra artiklar var nominerade och i denna grupp ingick: "Managing User Involvement in Service Innovation - Experiments With Innovating End Users" som är författad av de tre CTF-forskarna Peter Magnusson, Jonas Matthing och Per Kristensson. Artikel fick inte priset för bästa artikel, men väl ett hedersomnämning. CTF gratulerar till denna framgång som visar att vår forskning inom området tjänsteutveckling med fokus på kundinvolvering ligger i framkant, även internationellt.

Vad handlar då artikeln om? Trots att kundinvolvering nämns flitigt som en prioriterad management praktik bland företag finns det få studier på dess verkliga värde. I artikeln jämförs kunders bidrag i innovationssammanhang med en grupp tjänsteutvecklare. Mer specifikt jämförs hur olika typer av kundinvolvering påverkar graden av originalitet, värde och realiserbarhet som idéer har. Under en period av 12 dagar fick tre olika grupper generera idéer avseende mobiltelefonitjänster. Grupperna bestod av professionella utvecklare och två andra grupper av användare. Den ena gruppen av användare fick konsultera professionella tjänsteutvecklare vid två

tillfällen, medan den andra gruppen arbetade helt fritt.

Resultaten visar att hur företag involverar kunder påverkar slutresultaten starkt. Ju friare användarna var i studien desto mer originella och värdefulla var resultaten. Studien visar också att i allmänhet var användarna mer originella och värdefulla i genomsnitt medan tjänsteutvecklarna var bättre på att framställa realiserbara tjänster.

Artikeln finns publicerad i *Journal of Service Research*, Volume 6, Issue 2, November 2003.

BO.EDVARDSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 57

## Prestigefull utmärkelse till Bo Edvardsson

Årets utmärkelse för *Career Contribution to Services Award* har tilldelats Bo Edvardsson vid CTF. Den prestigefulla utmärkelsen delas ut av *American Marketing Association (AMA)* och deras intressentgrupp för tjänster (*ServSig*).

Prisutdelningen utfördes på *AMA konferensen Frontiers in Services* som nyligen genomfördes vid *University of Miami*. Utmärkelsen tilldelas forskare som under en längre tid väsentligen bidragit inom tjänsteforskningens område. Bland dem som tidigare fått utmärkelsen kan nämnas professorerna *Len Berry*, *Stephen W Brown*, *Roland Rust*, *Christian Grönroos* och *Evert Gummesson*, vilka alla är mycket framstående och högt ansedda forskare.

Bo Edvardsson är professor i företagsekonomi och föreståndare för CTF. Föreståndarskapet delas numera med professor *Anders Gustafsson*. I sin forskning har Bo intresserat sig för olika aspekter på ledning, organisering och utveckling av tjänsteverksamheter. I första hand har han fokuserat kvalitetsbegreppet, hur kvalitet kan definieras, mätas och utvecklas. Andra områden är

tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion, dynamik och kritiska händelser i kundrelationer, klagomålshantering, tjänstebegreppet och värdeskapande genom tjänster.

Bo har skrivit eller är medförfattare till 16 böcker samt har publicerat ett 60-tal vetenskapliga artiklar och forskningsrapporter inom tjänsteforskningens område. De vetenskapliga artiklarna finns publicerade i tidskrifter som *International Journal of Service Industry Management*, *R & D Management*, *Journal of Service research* och *the Service Industries Journal*. Hans senaste böcker är: "New Service Development and Innovation in the New Economy" som han skrivit tillsammans med *Anders Gustafsson*, *Michael D Johnson* och *Bodil Sandén* (Studentlitteratur, 2000), läroboken "Marknadsföring i tjänsteekonomi" tillsammans med *Per Echeverri* (Studentlitteratur, 2002) samt hans senaste bok "Tjänstegarantier" som är skriven tillsammans med *Patrik Larsson* (Studentlitteratur, 2004). Bo fick under 2003 också pris för bästa artikel i tidskriften *Managing Service Quality* för en artikel som behandlar

tjänstegarantier och är skriven tillsammans med *Sara Björnin Lidén*.

Från och med årsskiftet tar Bo över som redaktör för den internationella tidskriften *International Journal of Service Industry Management*. Bo har också haft eller har olika styrelseuppdrag inom tjänsteföretag och forskningsinstitutioner, t.ex. *International Service Quality Association* och *ETOUR*. Han ingår i domarkommittén för *QUL*, utmärkelsen för kvalitet inom svensk hälso- och sjukvård. Vidare föreläser han på konferenser samt medverkar i chefsutbildningar och interna seminarier inom både privat och offentlig tjänsteverksamhet såväl i Sverige som internationellt.

Hela CTF gläds med Bo för den prestigefyllda utmärkelsen. Det är ett kvitto på mycket gott akademiskt ledarskap och internationell gångbar forskning under en lång tid.

ANDERS.GUSTAFSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 1556

# CTF blir ansvarig för internationell vetenskaplig tidskrift

International Journal of Service Industry Management, IJSIM, flyttas för om årsskiftet till CTF med Bo Edvardsson som redaktör och Ingrid Hansson som assisterande redaktör. Tidskriften är den ledande i Europa inom tjänsteforskningens område. Att Emerald, som ger ut tidskriften, väljer att tillfråga CTF att ta ansvaret de kommande fem åren är mycket glädjande. Det visar att CTF har en ledande ställning inom den internationella tjänsteforskningen.

IJSIM vänder sig främst till forskare inom tjänsteforskningens område och syftet är att tillhandahålla ett forum för vetenskapliga artiklar för alla verksamma inom service management. Detta inkluderar olika områden såsom tjänstekvalitet, kundtillfredsställelse, relationer, tjänsteutveckling, kundklagomål, tjänstegarantier, produktivitet och

nätverk. Bidrag från olika vetenskapliga discipliner, forskningsområden och sektorer inom tjänstesektorn, liksom den framväxande tjänsteproduktionen inom tillverkande företag, formar innehållet i tidskriften. Eftersom det är en internationell, vetenskaplig tidskrift välkomnas särskilt bidrag från olika delar av världen. Artiklarna bör baseras på empiriska studier med antingen kvantitativ eller kvalitativ metod och med bas i relevanta teorier och förankring i och positionering inom aktuell forskningsfront. Det huvudsakliga kravet för att en artikel skall accepteras är att den har ett distinkt vetenskapligt bidrag inom tjänsteforskningens område samt att det finns intressanta eller fruktbara managementimplikationer. Även rent teoretiska och konceptuella bidrag kan komma ifråga.

forskningsområde handlar om att skapa förståelse för kunders köpprocesser och hur denna information används för att ta fram bättre tjänster eller utveckla kundrelationer.

Anders har en omfattande publicering i internationella tidskrifter och flera böcker. Han samarbetar gärna med andra forskare nationellt som internationellt. Mer information finns på CTF:s hemsida: [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se). Anders är en uppskattad lärare både i grund- och forskarutbildningen. Han medverkar även i grundutbildningen vid LiTH och Chalmers samt föreläser inom olika managementutbildningar i Sverige, Tyskland, Malaysia och Singapore.

Anders har varit verksam inom CTF sedan 1998 och varit mycket aktiv i utvecklingen av företagskontakter, medverkat i utveckling av forskningsprogram

**För mer information se:**

[www.emeraldinsight.com/ijssim/htm](http://www.emeraldinsight.com/ijssim/htm).

**Editor:**

prof. Bo Edvardsson, CTF,  
e-post: [Bo.Edvardsson@kau.se](mailto:Bo.Edvardsson@kau.se)

**Associate editors:**

prof. John Haywood-Farmer, School of Business and Administration, The University of Western Ontario, Canada.

prof. Lester W. Johnson, Monash Mt Eliza Business School, Monash University, Australia.

prof. Celeste Wilderom, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands.

**Bidrag till tidskriften skickas till:**

[Ingrid.Hansson@kau.se](mailto:Ingrid.Hansson@kau.se)

BO.EDVARDSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 57

samt i handledning av doktorander. Anders har tillfört CTF kompetens inom kvalitetsområdet, kundtillfredsställelse och kvantitativ metod samt bidragit till att en "publiceringskultur" utvecklats. Han har en tydlig fokusering på publicering i internationella tidskrifter. Anders är sedan halvårsskiftet, tillsammans med mig, föreståndare för CTF. Vi bildar ett team som tillsammans med CTF:s kollegium skall arbeta med att utveckla CTF:s forskning.

Anders är en värderad forskarkollega och samarbetspart och vi alla inom CTF gratulerar till professorstiteln. Vi ser fram emot fortsatt gott samarbete och hoppas att drivkraften att forska vidare består och att ny energi fås genom professorsutnämningen.

BO EDVARDSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 57

## Ny professor vid CTF

Anders Gustafsson vid CTF har befordrats till professor i ämnet företagsekonomi.

Anders fick sin grundutbildning inom industriell ekonomi vid Linköpings tekniska högskola, LiTH, och disputerade i ämnet kvalitetsteknik. Han är civilingenjör, teknologie doktor och sedan 1999 docent.

Anders forskning har i första hand berört hur företag samlar in, analyserar och omvandlar information från och om kunder till åtgärder. Han har arbetat med att utveckla metoder inom området marknadsundersökningar. Under sin tid vid CTF har Anders vidgat sin forskning till att omfatta tjänsteutveckling som helhet och metoder att förstå kunder i synnerhet. Närheten till empiri har möjliggjort att Anders tillsammans med kollegor kunnat studera hur ett antal organisationer agerar vid framtagning av nya tjänster. Ett annat

### Faculty Fellow vid CSL

Anders Gustafsson är numera Faculty Fellow vid Center for Services Leadership, CSL. För information läs följande länk: [webauthor.wpcarey.asu.edu/csl/mgtresearch/Faculty-Fellows.cfm](http://webauthor.wpcarey.asu.edu/csl/mgtresearch/Faculty-Fellows.cfm)



## Ny docent vid CTF

Bo Enquist vid CTF utsågs vid fakultetsnämndens sammanträde den 21 oktober 2004 till docent i företagsekonomi vid Karlstads universitet.

Grunden för Bo Enquist vetenskapliga kompetens har lagts inom Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och resulterade i en doktorsexamen 1996. Efter disputationen började Bo med forskning vid CTF, där han knöts till den då nystartade kollektivtrafikforskningen. Han tog med sig huvudmannaskapsbegrepp, men flyttade över det från ett anonymt styrt huvudmannaskap i ett börsnoterat företag till ett offentligstyre huvudmannaskap inom kollektivtrafikområdet. Det resulterade i en forskningsrapport inom kollektivtrafikområdet med titeln: Från produktionsparadigm till serviceparadigm? Karlstad University Studies 1999:3.

Bo har successivt etablerat ett forskningsområde som kan benämnas "Värdeskapande intressentnätverk". Han behandlar möjligheten att utveckla en servicekultur för att hålla ihop ett in-

tressentnätverk. Denna idé har konceptualiserats i en artikel i vilken det värdeskapande intressentnätverket studeras ur ett kulturperspektiv och kontexten är IKEA. De kulturella uttrycken bygger på värdeskapande och meningsskapande för utveckling och reproducering av en servicekultur. Under 2002 påbörjade Bo ett nytt forskningsprojekt inom ramen för CTF:s KK-plattform: "Den nya tjänsteekonomin". Han studerar Föreningssparbanken som ett värdeskapande intressentnätverk med fokus på vilken roll bankens värdebas har för ökat kundvärde.

Nätverksrelaterad organisering får också implikationer i styrproblematiken. Detta har varit ledmotiv för många av de kurser som Bo driver på C- och D-nivå inom företagsekonomi. Kontraktstyrning, kvalitetsutveckling och ekonomi/ verksamhetsstyrning blir vitala verktyg men även behovet av en gemensam styrfilosofi (servicekultur och hållbarhetskultur) aktualiseras och ett "triple bottom line" tänkande (ekonomi, miljö och sociala mål vägs samman) blir centralt.

Bo är aktiv som kursledare och bihandledare i vår forskarutbildning. Han är också knuten till olika samverkansuppdrag. Under år 2001 var Bo processledare för att driva översynen av reviderad fakultetsnämndsorganisation vid Karlstads universitet. I höst och i vår deltar Bo i ett nationellt följeforskningsteam på uppdrag av NUTEK för metodutveckling kring RUP (Regional utvecklingsplanering).

Bo är sedan flera år en av stöttepelarna i CTF:s forskarkollegium. Han läser ständigt in sig på nya områden och har bidragit till att vidga forskningen inom CTF. Jag har förmånen att arbeta med Bo i några projekt och uppskattar hans kreativitet och förmåga att "se kopplingar" mellan olika begrepp och teoretiska utgångspunkter för att beskriva och analysera olika företeelser och forskningsproblem. Jag ser fram mot fortsatt gott samarbete. Vi alla på CTF gratulerar till docentutnämningen

BO.EDVARDSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 57

## Ny omgång av utbildningsprogrammet Kvalitetsledning i Staten

Statens Kvalitets- och Kompetensråd (KKR) kommer även nästa år, i samverkan med Centrum för tjänsteforskning – CTF, att genomföra en ny omgång av det populära utbildningsprogrammet Kvalitetsledning i staten.

Statens Kvalitets- och Kompetensråd (KKR) ger tillsammans med CTF sedan några år tillbaka utbildningsprogrammet Kvalitetsledning i staten. Programmet, som vänder sig till personer i statliga myndigheter som arbetar med verksamhetsutveckling och verksamhetsstyrning (chefer, kvalitetssamordnare och controllers m fl), har blivit mycket uppskattat av deltagarna genom sin blandning av forskningsperspektiv, praktiska exempel från olika statliga myndigheter samt utrymme för både erfarenhetsutbyte och kritiska reflektioner.

Johan Quist från CTF är programledare och svarar för programmet tillsammans med Lars Stigendahl från KKR. Från CTF har förutom Johan, Bo Edvardsson, Bo Enquist, Martin Fransson och Birgitta Johansson-Hidén medverkat i de tidigare programmen.

Programmet, som är på sammanlagt 12 dagar, tar upp sådant som den statliga förvaltningspolitiken, hur kvalitetsarbete kan bedrivas i tjänsteverksamhet, medborgar- och processorientering i statlig förvaltning, olika modeller för verksamhetsutveckling och verksamhetsstyrning m m.

Hittills har programmet genomförts tre gånger med sammanlagt 75 deltagare. En fjärde omgång kommer att genomföras under 2005 uppdelat på fyra block: 1-3 februari, 5-7 april, 31 maj-2 juni samt 23-25 augusti. An-

mälning sker till Statens Kvalitets- och Kompetensråd senast den 1 december. Närmare information om kursens innehåll, kostnader och anmälningsförfarande finns på KKR:s hemsida: [www.kkr.se](http://www.kkr.se).

LARS STIGENDAHL  
STATENS KVALITETS- OCH KOMPETENSRAÅD  
LARS.STIGENDAHL@KKR.SE  
TEL. 08-786 97 89



STATENS  
KVALITETS- OCH  
KOMPETENSRAÅD

# Packaging and Customer Value – A Service Perspective

Den 27 april 2004 lade CTF:s Martin Löfgren fram sin licentiatuppsats i företagsekonomi. Opponent var professor Håkan Wiklund, Mitthögskolan. Betygskommittén bestod, förutom opponenter, av Martins handledarkommitté där Anders Gustafsson, CTF, är huvudhandledare och Lars Witell, CTF, Bo Edvardsson, CTF, samt Birgitta Nilsson, STFI-Packforsk är bihandledare. Nedan följer en presentation av Martins licentiatuppsats.



Martin Löfgren och Håkan Wiklund

## Ett tjänstesynsätt

Redan i mitten på 1970-talet konstaterades det att det finns få, om ens några, ”rena” varor eller tjänster. Trots detta har de flesta publikationer, mer än 20 år senare, fokuserat hur tjänsters karaktäristik skiljer sig från varors. Nyare forskning betonar att den nuvarande ekonomin är, och kommer att förbli, tjänstedominerad, men framhäver även att det är kombinationen av varor och tjänster som skapar värde för kunder. Med detta som bakgrund har det föreslagits att det viktigaste arbetet inom tjänsteforskningen är att hitta infallsvinklar som är fruktbara både för tjänste- och varusektorn. I den här licentiatuppsatsen görs ett försök att bedriva forskning som är användbar för båda dessa sektorer genom att undersöka förpackningar från ett tjänsteperspektiv.

Förpackningars traditionella roll har varit att skydda och lagra produkter. Rådande konsument- och industritrender antyder dock en mer betydande roll för förpackningar, både som strategiskt- och marknadsföringsmässigt verktyg. Att studera förpackningar från ett tjänsteperspektiv är relevant av flera anledningar. En anledning är att de kan ha flera funktioner som inkluderar någonting mer än den fysiska förpackningen. En annan är att förpackningar är bärare av information. Kombinationen av funktioner, information, den fysiska förpackningen och innehållet skapar den totala kundupplevelsen.

## Forskningsfrågor och resultat

Den övergripande forskningsfrågan i den här licentiatuppsatsen berör hur konsumenter upplever förpackningar. Intressant i det här sammanhanget är hur förpackningar kan bidra till att skapa kundtillfredsställelse och vilka förbättringar och modifieringar som bidrar till detta. Startpunkten för forskningen är kundens syn på förpackningar och inte, som annars är brukligt, produktionskrav.

En av studierna i licentiatuppsatsen är en enkätundersökning om hur konsumenter upplever förpackningar inom dagligvaruhandeln. Enkäten skickades ut till 1 500 slumpvis utvalda svenskar i åldrarna 16-79 år. Av dessa svarade drygt 700, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 47 %. Resultaten visar att det finns egenskaper hos förpackningar som är baskrav och måste vara uppfyllda för att undvika att kunderna blir missnöjda. Exempel på sådana egenskaper är att förpackningen skyddar innehållet och inte läcker.

Det finns dock även förpackningsegenskaper som svenskarna upplever som attraktiva, som exempelvis att de går att återförsluta och är tillverkade i återvinningsbara material. Dessa egenskaper upplevs som positiva när de uppfylls, men skapar inget missnöje när de inte uppfylls. En tredje kategori av förpackningsegenskaper är de som upplevs som positiva när de uppfylls och som negativa när de inte uppfylls (endimensionell kvalitet). I denna kategori återfinns många ergonomiska aspekter, som t.ex. hur lätt en förpackning är att greppa, hålla och öppna. Dessa förpackningsegenskaper kan ses som extra intressanta då det visade sig att så många som 10 % av dem som deltog i undersökningen uppgav att de hade någon form av funktionsnedsättning i sina händer som påverkar deras förmåga att hantera förpackningar. De ergonomiska aspekterna är även intressanta därför att vi blir allt äldre. År 2020 kommer t.ex. över hälften av Europas vuxna befolkning att vara över 50 år.

Analysen av studien visar att kvalitet inte kan ses som enbart en endimensionell konstruktion. Vetskapen om vilken kvalitetsdimension som ett attribut tillhör ger en bättre förståelse för kundönskemål och kan hjälpa till att fokusera rätt önskemål när produkter utvecklas och förbättras. För att undvika missnöje och skapa kundtillfredsställelse krävs att alla baskrav är uppfyllda, att man är konkurrenskraftig inom endimensionell kvalitet samt att produkten har något attribut som upplevs som attraktiv kvalitet.

Utöver enkätundersökningen ingår även en intervjuundersökning i licentiatuppsatsen. Förpackningsutvecklare på Procter & Gamble, Schwarzkopf & Henkel, Procordia Food och Coop har

intervjuats, för att få företags syn på förpackningar. I intervjuerna framkom det att företagen betonar förpackningars funktionalitet och att de ses som en del av en produkt och inte något enskilt.

Sammanfattningsvis visar resultatet av licentiatuppsatsen att det är viktigt att förpackningar är iögonfallande så att de fångar konsumenternas uppmärksamhet i affären. Det bör dock betonas att ett gott första intryck inte varar länge om förpackningen inte är användarvänlig och funktionell när konsumenten ska använda produkten. Förpackningen måste vara lätt att använda, informationen på den måste vara relevant så att konsumenten inte använder produkten på ett felaktigt sätt, den ska passa i förvaringsutrymmen, om

produkten ska doseras skall förpackningen underlätta detta etc. Det här innebär att konsumenter kan utvärdera en produkts kvalitet vid inköpstillfället (köper en läsk) eller när de konsumerar den (dricker en läsk). Detta medför att den kundupplevda kvaliteten skapas både vid inköpstillfället och under användning. Konsekvenserna av detta är att det traditionella perspektivet, som fokuserar de fysiska aspekterna, måste breddas för att skapa förståelse för hur förpackningar kan bidra till ökad kundupplevd kvalitet.

MARTIN.LOFGREN@KAU.SE  
TEL. 054-700 19 75

## Verkstadsindustrins tjänstefiering – en explorativ resa i det nya Affärslandskapet

Den 26 maj 2004 försvarade Martin Fransson vid CTF sin licentiatuppsats i företagsekonomi. Opponent var Professor Christian Berggren, EKI, Linköpings universitet. Huvudhandledare för Martin Fransson är professor Per Norling, CTF. Biträdande handledare är Bo Edvardsson, CTF, samt Arne Omsén, FEK, Karlstads universitet. En presentation av licentiatuppsatsen följer nedan.

Inom stora delar av den tekniskt avancerade industrin har vi i dag mogna marknader och en utvecklad global konkurrens. En konsekvens är att företagen måste söka nya vägar för att säkra framgång. Ett sätt att åstadkomma detta är att skapa långsiktiga partnerrelationer, ofta med olika typer av risk- och vinstdelning.

Den traditionella produktionsmodellen, med kunden som slutstation i företagets värdekedja (Porter 1985), ersätts mer och mer av mönster där leverantören är aktiv i värdekedjans förlängning, d v s i kundens produktion (Normann 2001). Som en konsekvens av detta har begrepp som funktionsavtal, totala erbjudanden och funktionella produkter växt fram. De nya produkterna bygger ofta på en kombination av hårdvara, mjukvara och tjänster (Brännström & Elfström & Thompson 2001).

Funktionsavtal i enklare former har funnits länge. Företag har tillhandahållit en problemlösning med funktionsgaranti (jfr olika leasingförfaranden, med



Martin Fransson

finansiering, underhåll, ersättningsprodukt och uppgraderingar). Det nya, som tillkommit, är att produkter i dag finns som värdegenererare i olika nätverk av partners (kunden inkluderad) som samverkar och delar på de värden som skapas. "The Prime Mover" – den ledande aktören i nätverket – "rekonfigurerar" tidigare invanda värdeskapande system från industrisamhället och skapar en ny social verklighet, med effektivare och tätare samarbete.

urerar" tidigare invanda värdeskapande system från industrisamhället och skapar en ny social verklighet, med effektivare och tätare samarbete.

### Forskningsprojektet

Vilka är då framgångsmönstren (organisationsmodellerna, ledningssätten, vinst- och belöningsystemen etc) då värdekedjan förlängs så att leverantör och kund blir partners i ett gemensamt värdeskapande? Hur påverkas utvecklingen av att hårdvaran finns med som en "intelligent" värdegenererande nod i samarbetsnätverket, en nod som själv kommunicerar data om sitt tillstånd och som via webb- och telekomnät kan repareras, ställas om, stängas av etc? Vad kännetecknar de nya produkter som industriföretagen utvecklar och hur skall rimliga krav på risk och avkastning kunna tillgodoses?

Martin Fransson har i sitt licentiatarbete "Verkstadsindustrins tjänstefiering – en explorativ resa i det nya affärslandskapet" analyserat framgångsfall inom svensk verk-

stadsindustri, i huvudsak inom Volvo Aero Corporation (VAC) i Trollhättan och SKF AB i Göteborg. Metodansatsen har varit explorativ, induktiv, och kartläggningsarbetet har skett tillsammans med operativt ansvariga ute på samarbetsföretagen. Primärdata består av intervjuer, som kompletterats med sekundärdata från dokument- och litteraturstudier.

### Flera intressanta mönster har växt fram

Övergripande finns en trend att företagen mer och mer arbetar med funktionserbjudanden eller med erbjudanden om totala åtaganden. Vid funktionserbjudanden är det kunden som använder hårdvaran medan leverantören ansvarar för dess funktion. Vid totala åtaganden vill kunden ha arbetet utfört, och lämnar frågan om hur till leverantören (d v s användandet av hårdvaran). Båda arbetssätten innebär ett riskövertagande och en omfördelning av arbetsuppgifter från kund till leverantör. Kärnan i båda erbjudandena är en gemensam omorganisering. Drivkraften är den potential som uppstår när kundens hela kunskap om de egna processerna öppet möter leverantörens hela kunskap om teknologins tillämpning. Samarbetet blir ofta mer en fråga om att utveckla värdeskapande processer än att utveckla hårdvarans fysiska egenskaper. Den ingenjörskompetens som erfordras blir både av social och teknisk karaktär. Det som krävs är "socialkonstruktivistiska ingenjörer".

Omorganiseringen medför att leverantören utför aktiviteter i kundens process, på plats hos kunden. De erbjudanden som utvecklas måste effektivt kunna inlemmas i kundens process och vinna acceptans hos kundens personal. Ägandet av hårdvaran kvarstår med fördel hos leverantören eftersom hård-

varans funktion i första hand är leverantörens angelägenhet. Tvärtemot den traditionella affärslogiken tjänar leverantören pengar på att använda/leverera så lite hårdvara som möjligt. När överlåtelse av hårdvara inte ingår i avtalet blir god kvalitet en fråga om användbarhet och förmåga till samproduktion.

Vid funktionsåtaganden kan risk och vinst fördelas mellan parterna med hjälp av tre immateriella prispärare - nytjande, tillgänglighet och driftsäkerhet. Den gemensamma risken kan minskas genom att leverantören ges kontinuerlig förstahandsinformation om hårdvarans status via olika avkännare och rapportrutiner. Ännu viktigare är emellertid att hårdvarans konstruktion och driftsäkerhet ofta radikalt kan förbättras med hjälp av förstahandsinformation från den operativa miljön, och med möjligheter att vidta förebyggande åtgärder. Samarbetet mellan parterna uppnår därför sin fulla potential först när leverantören ges nödvändig access till kundens personal och anläggning. Detta kräver förtroende av ett slag som inte är vanligt inom det industriella paradigmet. Motsvarande gäller vid totala åtaganden där risk och vinst i stället fördelas efter levererad tillgänglighet och uppnådda resultat i kundens produktion.

### Att bryta bojor och resa

Industrin står inför ett paradigmskifte konstaterar bl a Ekman (2002). Det har blivit dags att bryta sig ut ur det psykologiska fängelse som den traditionella affärslogiken i många fall utgör. Globalisering och ständigt ökad konkurrens kräver att vi måste företa en ontologisk resa genom affärslandskapet i riktning mot en ny affärslogik. Resan kommer att ge en förskjutning av fokus från egen produkt till kundens process och värdeskapande, från väldefinierade tvåpartsrelationer till ständigt föränder-

liga nätverk för samverkan, från synen på hårdvaran som en avgränsad enhet till synen på hårdvaran som en gemensam vädeskapare: en nod i ett samarbetsnätverk för produktion och produktutveckling. Klarar vi den resan?

PER.NORLING@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 67

## Ny doktorsavhandling

Den 25 november 2004 försvarade Catarina Bovik sin doktorsavhandling i företagsekonomi med titeln "Customer-perceived value in business relationships". Opponent var prof. Christian Berggren, Linköpings universitet.

I nästa nummer av Aktuell tjänsteforskning kommer Catarina Bovik att presentera sin avhandling.

## Disputation

Sara Björlin Lidén försvarar sin doktorsavhandling i företagsekonomi, "The Role of Service Guarantees in Managing Services", den 17 december 2004 kl. 13.15 i Agardhsalen vid Karlstads universitet.

*Huvudhandledare:*

pro. Bo Edvardsson, CTF.

*Opponent:*

prof. Robert Johnston, University of Warwick.

Läs mer om Sara Björlin Lidéns avhandling i nästa nummer av Aktuell tjänsteforskning.



## Service Excellence in Management

Centrum för Tjänsteforskning - CTF, skapade en mötesplats för akademiker och företag den 15-18 juni 2004 när det internationella forskningssymposiet QUIS 9 anordnades i Karlstad och 180 personer från 28 länder deltog.

Sedan 1998 arrangerar CTF tillsammans med Arizona State University och University of Warwick symposiet Quality in Services - QUIS. Symposiet hålls vartannat år, växelvis i USA och Sverige, och lockar ledande forskare från hela världen tillsammans med företagsledare och ansvariga inom offentlig förvaltning. I år var huvudtemat Service Excellence in Management och huvudfokus riktades mot forskningsfronten inom tjänsteområdet. Här följer ett axplock från några av de presentationer som framfördes.

### Se kunden i ögonen

Att "se kunden" är något som ständigt diskuteras både i tjänste- och marknadsföringslitteratur likväl som i företagsvärlden. Även om innebörden i uttrycket är lätt att förstå kan uppgiften vara svårare att sätta i verket. Ett företag i England lät sina anställda anteckna kundernas ögonfärg. Informationen som antecknades blev förstås överflödigt, däremot började de anställda lägga märke till sina kunder. Genom att se kunden kunde de bättre läsa situationer och anpassa kundmötet därefter.

Aidan Daly, professor vid National University of Ireland, talade under QUIS 9 bland annat om vikten av observation, inte minst att vara medveten om sitt eget beteende. Som sociala varsel skapar vi intryck med både tal och kroppsspråk. I de allra flesta fall bygger dessa intryck på improvisation. Trots detta ingår improvisation sällan som ett inslag i personal-utbildningen.

Inom teater har man däremot lång erfarenhet av att jobba med improvisation, något som Daly anser borde ap-

pliceras mer och mer i affärlivet. Daly arbetar för närvarande i ett projekt som studerar hur man kan överföra sedan länge etablerad kunskap inom teaterproduktion till företagsscenen. Hur hittar vi rätt aktörer till våra uppsättningar? Hur kan vi arbeta med iscensättandet? Finns manuskript att följa? Kan man öva olika kundsituationer? Är improvisation något man kan lära sig? En skådespelare övar omkring 20 000 minuter för ett 60 minuters framträdande. I tjänstebranschen är det inte ovanligt att den anställda slängs upp "på scenen" efter en 5 minuters genomgång. Med devisen - Bring energy to our service business! lyckades Daly lyfta fram nya kreativa möjligheter för tjänsteutveckling.

### Kundkapital

Valarie A. Zeithaml, professor vid University of North Carolina at Chapel Hill i USA, lyfte fram vikten av att fokusera på kundkapital och att skapa relationer istället för att fokusera på försäljning. Ett företags kundkapital beräknas som det diskonterade livstidsvärdet av hela kundbasen. På basen av detta kan man sedan bedöma hur man ska utvärdera, utveckla och investera i sina kunder.

En modell som utarbetats tillsammans med Roland T. Rust och Katherine A. Lemon strävar efter att företaget ska förstå varför kunden gör affärer med just detta företag samt förstå vilka marknadssaktiviteter som är viktigast och ger det bästa utslaget. Här blir värdekapitalet, varumärkeskapitalet och relationskapitalet av stor vikt. Zeithaml presenterade ett mjuk-varuprogram som utvecklats på basen av kundkapitalsmodellen som kalkylerar kundkapitalet. En demo finns att ladda ner på [www.rhsmith.umd.edu/ces/books/Custom%20Equity.html](http://www.rhsmith.umd.edu/ces/books/Custom%20Equity.html) där kan man också beställa boken "Driving Customer Equity - How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy".

### Att skapa kunder för livet

Christopher J Zane, Vd för Zanes Cycles i USA, och cykelbutiken Zanes är ett av de företag som tagit steget från att tala om att skapa kunder för livet till att faktiskt implementera tankarna i sin egen verksamhet. Genom att skapa ett värdeerbjudande som är svåröverträffat för konkurrenter har Zanes nått framgång.

En av grundpelarna i erbjudandet är livstids fri service. Efter att hela tiden ha förlängt tidsgränsen för fri service bestämde sig Zanes att ta bort den helt och hållet och ge kunderna livstids fri service. Fri service hela livet är dock inte ett verktyg för att få kunden att köpa sin första cykel, utan snarare ett sätt att få kunden att gå vidare och köpa den andra och tredje cykeln hos Zanes. Christopher Zane ser inte på livstids service som ett försäljningsinstrument, hellre en filosofi. En filosofi uppbyggd med kunden i centrum.

En annan viktig del av Zanes värdeerbjudande är livstids garanti på cykelns delar. Detta skapas genom att samarbeta med leverantörer och få dem att förstå att cykelshopen är en kund, inte bara en del i en kedja. I kombination med ett 90 dagars prisskydd blir detta en oslagbar kombination. Prisskyddet går ut på att kunden får tillbaka skillnaden om hon skulle upptäcka en likadan, fast billigare cykel hos en konkurrent. Detta håller kunderna borta från konkurrenterna samtidigt som kunderna ofta gör av med pengarna i Zanes cykelshop om de råkat hitta något billigare alternativ och fått tillbaka pengar. Resultatet har dessutom visat att kunderna sällan utnyttjar denna möjlighet eftersom de ändå får mer service än de förväntat.

Slutligen erbjuder Zanes också en försäkring mot punktering. Man har emellertid upptäckt att den sällan utnyttjats vilket har skapat en värdefull inkomstkälla för Zanes. När en kund väl kommer in i butiken med punkter-

ing sätter man dock stort fokus på att hjälpa till. Hela butiken stannar till och punkteringen lagas medan kunden får en kopp kaffe, något som ofta leder till ytterligare inköp.

Förutom de fyra grundpelarna bygger Zanes relationer till sina kunder genom ett stort engagemang i närområdet i form av en stipendiefond som delas ut till ungdomar som ska gå college, donationer av gamla cyklar till barnhem, ett hjälmprogram där man ger bort gratis hjälmar till barn, sponsring av lagsporter etc. Zanes vill skapa ett varumärke hos framtidens kunder likväl som dagens! Christopher Zanes presentation gav ett lysande exempel på hur man sätter själva tjänsten i centrum och skapar ett unikt erbjudande med service som det främsta konkurrensvapnet i en bransch där produkten ofta får stå i fokus.

### Kundforum – verktyg för byggande av kundrelationer

Att lyfta ett lokalt fungerande relationsbyggande till ett världsomspännande nätverk har sina utmaningar. Klaus



Huvudsponsor Klaus Chojnacki, CEO Volkswagen Club, och QUIS-coordinator Ingrid Hansson, CTF.

Chojnacki, CEO Volkswagen Kunden Club GmbH i Tyskland, diskuterade hur man bygger relationer med kunder som inte bara finns i företagets närområde utan befinner sig i hela världen. Här har ett kundforum en viktig roll. Han lyfte dock fram vikten av att förstå att ett kundforum i sig inte utgör något unikt, utan det är hur som man driver kundforumet som skapar dess unika prägel.

Att verkligen förstå sitt eget företags verksamhet utifrån kundens synvinkel är lika unikt som ett fingeravtryck. Från början köpte kunderna Volkswagen på basen av ett socialt sammanhang. Idag handlar det om något helt annat. Kundforumet är ett sätt att komma närmare kunderna och förstå varför de köper en Volkswagen. Målet med forumet är att kliva in i världen så som den förstås av kunderna, bygga och stabilisera de relationer som man har med sina kunder, analysera hur återförsäljarna uppfattas av kunderna och förbättra denna image. Utgångspunkten är att skapa ett helhetssynsätt i kundrelationsbyggandet.

Bland annat använder man kundforumet för att diskutera introduktionen av nya idéer. Om kunderna inte tycker om ett nytt koncept implementeras det inte heller. I USA tänkte man exempelvis introducera en ny pick-up tjänst för Passatbilar som av någon orsak behövde repareras. Efter en diskussion med kunder upptäckte man att konceptet inte alls sågs som en god idé eftersom man som kund inte ville att grannen skulle upptäcka att den nya tyska bilen behövde lagas.

På detta sätt arbetar man med kundforumet för att hela tiden förbättra de relationer man bygger med kunderna och samtidigt undvika att ofrivilligt förstöra desamma. En av de viktigaste delarna i arbetet är relationerna till återförsäljarna som blir de som möter kunden. Här arbetar man bland annat med ett medarbetarforum där ledningsgruppen medverkar först efter att medarbetarna har diskuterat olika utvecklingspunkter. Ledningen har dock en viktig funktion i att hela tiden se till att kunderna hålls i fokus. Har man köpt en produkt från Volkswagen ska man ha kul, inte slösa tid på att laga en trasig bil.

### Hur kan man engagera 5 miljarder medarbetare?

Ikea ser sig själv som ett verktyg för att hjälpa människor uppnå stora drömmar med hjälp av en liten plånbok där fokus ligger på att göra kundernas liv enklare och hjälpa dem uttrycka sin egen identitet. Michael Hay, Range Concept Developer IKEA Sverige, berättade att Ikea inte har någon varumärkeschef - alla medarbetare är ansvariga för att bygga Ikeas varumärke. Istället för att anställa fler och fler medarbetare har

man valt att öppna upp sina varuhus och varumagasin och därmed involvera kunden i såväl tillverknings-, distributions- som köpprocessen vilket suddar ut rollen mellan medarbetare och kund. Hjälptill självhjälpt är tanken som ligger bakom konceptet att involvera kunderna i så stor utsträckning som möjligt.

Genomettensamarbetemellan designers, möbeltillverkare och butikspersonal lyckas man hålla priserna nere. Flexibilitet är nyckelordet i denna organisation vilket också innebär att medarbetare ständigt får prova på nya arbetsuppgifter som ökar förståelsen för hela organisationen, en grundförutsättning om man ständigt vill utvecklas.

### Värdeskapande nätverk

Evert Gummesson, professor vid Stockholms universitet, lyfte fram vikten av att inte bara se till kunden utifrån en kundrelation. Kunder har relationer till en mängd företag, andra kunder och aktörer i sin omgivning som också får genomslag på den kundrelation som det enskilda företaget vill upprätthålla. Enligt Gummesson är CRM, Customer Relationship Management, begränsad i sin användbarhet eftersom tanken bakom denna filosofi inte tar upp nätverket i tillräckligt stor utsträckning utan koncentrerar sig på en kundrelation åt gången.

Sammanhanget, eller kontexten, spelar här en stor roll. Marknadsförare ödslar allt för mycket tid på att bortse från sammanhanget som kunden befinner sig i. Istället borde man fokusera på sammanhang och komplexitet för att verkligen förstå sina kunder. Vi måste gå vidare och studera nätverk av kunder och förstå hur vi kan upprätthålla kundens nätverk med hjälp av våra tjänster och produkter.

Viljan att ta till sig och använda ny teknologi – finns det någon skillnad mellan nationella kulturer?

Eftersom marknaderna i allt större utsträckning har blivit globala samtidigt som allt fler produkter och tjänster är teknikbaserade är det intressant att undersöka huruvida viljan att ta till sig och använda ny teknologi påverkas av det land man kommer från. I en studie som jämför USA och Sverige har A. Parasuraman, professor vid Miami universitet i USA, Anders Gustafsson, föreståndare och professor vid CTF,

och Bo Edvardsson, föreståndare och professor vid CTF, tittat på fem olika segment och kommit fram till att den nationella kulturen kan ha en påverkan på typen och omfattningen av teknologisk acceptans.

Medan man i USA använder Internet i större utsträckning för att köpa varor så använder man i Sverige istället Internet till att utföra andra typer av tjänster, t ex transaktioner, hämta information, betala räkningar etc. De fem segmenten – explorers (utforskare), pioneers (pionjärer), sceptics (skeptiker), paranoids (paranoida) och laggards (eftersläntrare) visar också på skillnader mellan länderna. Medan USA uppvisar en mer homogen marknad, är vi i Sverige mer heterogena. Sverige har till exempel en högre andel utforskare samtidigt som vi också har fler eftersläntrare och skeptiker.

Viktigt är att företagen är medvetna om potentiella skillnader mellan de olika grupperna vilket påverkar hur man marknadsför sina tjänster och produkter. Har man till exempel en högre andel paranoida och eftersläntrare bör man lägga resurser på att minska rädsla för ny teknologi istället för att lyfta fram sofistikerad teknik i sin kommunikation med konsumenterna.

### Tjänstutveckling för alla?

Det mesta som har skrivits inom tjänsteforskningen har fokuserat på marknader som har sin bas bland världens mer välbärgade befolkning. Få har studerat den växande marknad som går från fattigdom till välstånd, något som Christopher Lovelock, professor vid Yale School of Management i USA, ville uppmärksamma.

Fokus på dessa delar av vår befolkning kräver dock att man avdramatiserar vissa myter, till exempel att denna del av befolkningen inte har pengar att spendera. Genom att se till familjers aggregerade köpkraft istället för enskilda individer får man en helt annan bild av köpkraften. Vidare ser denna grupp konsumenter inte alltid till att först tillfredsställa de mest basala behoven utan köper istället vad man skulle kunna karaktärisera som icke basala inköp. Det innebär också att det traditionella sättet att beräkna en familjs budget inte håller. Priset för de tjänster och produkter man köper är inte heller speciellt låga. Ofta

använder man krediter med höga räntor vilket i slutändan istället gör priserna höga. Brist på pengar och utbildning innebär slutligen inte att man har svårt att ta till sig ny teknologi. Det kan till och med vara lättare och gå fortare att ta till sig nya lösningar när man inte måste gå igenom processen att lära om ett invariant beteende. Man ska även komma ihåg att de större företag som utpekats som exploatörer ofta har föregåtts av lokala entreprenörer med samma betendemönster.

Liknande forskning har utförts under 60-talet, men nu är det dags att börja titta på nya koncept och ramar kring denna forskningsgren. Viktigt blir att speciellt titta på nya sätt att segmentera, hitta nya analysenheter och sätt att använda tekniska lösningar, utnyttja befintliga kanaler för nya syften etc. Grundläggande blir att förstå de specifika förutsättningar som styr olika kulturer och använda detta som en katalysator i tjänstutvecklingen.

### Isande hett resmål

I Jukkasjärvi har man lyckats vända en sval sommarsäsong till en blomstrande vinter-verksamhet genom att se det kalla mörka vinterhalvåret som en fantastisk tillgång. Ishotellet, som byggs av Torne älvs klara vatten, tar sig ständigt nya former där konsten får stå i centrum för skapandet. Förutom själva ishotellet har man en kyrka som förrättar runt 170 giftermål varje säsong och 2002 byggdes en Ice Globe Theatre där Shakespeares

pjäser uppfördes på samiska.

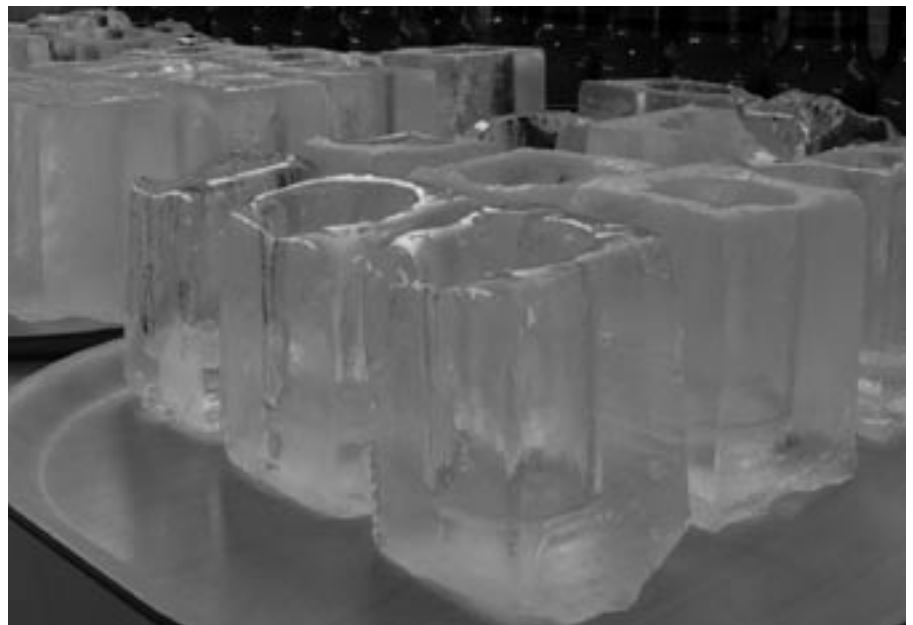
Även om tanken bakom ishotellet alltid har varit att hålla det småskaligt, har iskonceptet exporterats. Agnetha Lund, Director of Icebar International and Icehotel i Jukkasjärvi, Sverige, lyfte upp Absolut Ice Bar i Stockholm som ett exempel på hur man kan överföra den känsla, stolthet och energi som drivit fram ishotellet. Is har även fraktats till andra kontinenter, t.ex. Afrika, i samband med olika evenemang. Förutom att vara ett exotiskt inslag bidrar det rena vattnet från Torne älv till den lokala miljön!

Utmaningen, och grunden till alla möjligheter, är att hela tiden hålla konceptet levande i en miljö där varenda byggsten är unik, där hotellet återgår i form av vatten till Torne älv varje år och där minnena är det enda som återstår när sommaren kommer.

HELENA ÅKERLUND  
 UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS  
 HELENA.AKERLUND@FEK.UMU.SE  
 TEL. 090-786 65 97

## QUIS 10

13-16 juni 2006  
 New Orleans, USA  
[www.quis10.com](http://www.quis10.com)



Isglas gjorda av Torne älvs klara vatten



Best Paper Award till Roland Kantsperger och Alexander Wilkoszewski, Ludwig-Maximilians University delades ut av prof. Jay Kandampully, Ohio State University, prof. Stephen W Brown, Arizona State University och prof. Bo Edvardsson, CTF.



Prorektor Lars Haglund, Karlstads universitet, vid Henniekehammars Herrgård där QUIS-deltagarna bjöds på ett traditionellt midsommarfirande.



Sista kvällen hölls bankett på Stadshotellet.



Professor Bo Edvardsson, CTF, med fru Lahja på banketten.



Dr Gail Taylor, Dartmouth College och docent Inger Roos, CTF.



Professor Bob Johnston, Warwick University, en av medarrangörerna.





Midsommardans vid Henickehammars Herrgård.



Professor Aidan Daily, National University of Ireland, med fru vid Henickehammars Herrgård.



Ass professor Mark Rosenbaum, University of Hawaii, och Chang Ching-Hung, Victory University.



Ass professor Stefan Michel, Thunderbird, och ass professor Pamela Kennett, New Orleans University.



Professor Roland Rust, University of Maryland, och professor Neli Bendapudi, The Ohio State University.



Professor A. Parasuraman, University of Miami, med fru Ranga.

# Besök vid Ludvig Maximilian Universitet i München

Jonas Matthing och Per Kristensson vid CTF var inbjudna att delta i en workshop vid Ludvig Maximilian Universitet i München under slutet av juni månad 2004. Professor Eric von Hippel vid MIT, Boston, stod för inbjudan.

## Kunddriven utveckling av nya varor och tjänster

Professor Eric von Hippel är grundaren av forskning (och sedermera management) om "user innovation" (kunddriven innovation). Hans forskning visar att företag i allmänhet och tjänsteföretag i synnerhet har mycket att lära av sina kunder. Företag bör därför omorganisera sina innovationssträvanden till att sätta kunden i centrum istället för företaget. Kunden är den som besitter mest kunskaper om sina egna behov och den miljö som behoven framträder i.

## Samarbete mellan kund och företag

Även om företag engagerar konsultföretag för åtskilliga marknadsundersökningar är det svårt att verkligen fånga användarnas behov på ett precist och grundläggande sätt. Problemet med traditionella marknadsundersökningar

är att kunderna blir låsta vid vad som redan finns (när de får utgå från det befintliga produktsortimentet). Istället bör man anstränga sig för att bedriva ett aktivt och nära samarbete med kunderna genom att låta dem få testa och pröva verktyg, som kan användas i framtiden i syfte att utveckla nya varor och tjänster. På så sätt kan kunderna själva skraddars den produkt de själva faktiskt behöver. Eftersom produktutvecklingen då sker i den egna användarmiljön kommer den, mer eller mindre automatiskt, tillgodose egna om än svåråtgångade behov.

## Workshop i München

I slutet av juni arrangerade Eric von Hippel en workshop med ett antal forskare från såväl Europa som USA, som intresserat sig för hans forskningsidéer. Forskare från ett antal universitet i Europa och USA höll presentationer och fick sedan feedback av von Hippel om hur de kan vidareutveckla sin innovationsforskning. CTF:arna Jonas och Per framförde de senaste rönen från CuDIT (Customer Driven IT development). Ett kärnfullt budskap i presentationen var att dessa managementidéer har extra stor verkningskraft i tjänsteföretag.

## Vinster med kunddriven tjänsteutveckling

Ett intressant inslag i konferensen var redovisningen av olika metoder för att mäta och förstå hur man kan fånga kunders produktivitet. Workshopen var därför ett välkommet inslag i kompetensutvecklingen för både Per och Jonas, som för närvarande forskar vidare kring kunddriven tjänsteutveckling. I skrivande stund genomförs en studie som jämför hur traditionella marknadsundersökningsmetoder står sig i komparation med den nya generationens (föreslagna av bl a von Hippel).

Sista dagen i München ägnades åt att bedriva kundinvolverad produkt/tjänsteutveckling i praktiken. Eftersom Jonas var nydisputerad sedan tre dagar tillbaka vid tillfället för resan genomfördes denna praktik genom att testa nyheter i det Bayeriska ölutbudet.

PER.KRISTENSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 21 28

## International Conference on ISO 9000 & TQM 2004

Årets International Conference on ISO 9000 & TQM (ICIT) hölls 5-7 april i Bangkok, Thailand. Det var nionde gången som konferensen arrangerades och CTF var representerade av Lars Witell och Martin Löfgren som presenterade sitt paper "Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging in the Quality Experience".

Konferensen, som hölls på magnifika Siam-City Hotel i centrala Bangkok, var uppdelad i parallella sessioner. Exempel på teman för dessa sessioner var: TQM Best Practices and Quality Awards, ISO 9000 & 14000, Best Practices in Services and Education och 5-S, QFD & Quality Tools. Ett fåtal presentationer



Lars Witell och Martin Löfgren

var mindre bra, men många var riktigt intressanta. Bland de senare kan nämnas professor Bengt Klefsjös; What is the value of participating in a quality award process?

## Keynote speakers

Ett femtontal forskare hade bjudits in som keynote speakers. De två tyngsta namnen i den här kategorin var de japanska professorerna Noriaki Kano och Yoji Akao, som kanske bäst kan beskrivas som "quality gurus". Kanos presentation var av det mer underhållande slaget. Han berättade bl.a. hur han funnit att något så basalt som rinnande vatten ofta är en kvalitetsbrist på sushirestauranger. Denna "upptäckt" gjorde han i USA (!) efter att ha sett hur en kock ena stunden tog emot betalningar för att nästa, utan att tvätta händerna, ställa sig och tillaga sushi... Professor Kano frågar numer alltid de sushirestauranger

han besöker om kockarna har tillgång till rinnande vatten. Till hans (och vår) stora förvåning är det många, även i västvärlden, som saknar detta.

### Vår presentation

Nu är det trots allt så att Kano inte blivit känd främst för sina kunskaper om sushirestauranger. Det han är mest känd för är The Theory of Attractive Quality. Denna teori använde vi oss av i vår presentation för att beskriva hur kunder upplever förpackningar inom dagligvaruhandeln. Teorin är användbar för att:

- få en bättre förståelse för kundbehov
- prioritera kundbehov
- identifiera olika kundsegment.

Till vår stora glädje så var det väldigt många konferensdeltagare som valde att lyssna till vår presentation. Extra roligt var att både Kano och Akao satt i publiken. De kom dock något sent, så Kano frågade om vi möjligtvis kunde låna en dator och göra en privat presentation för dem efteråt. Jag tror att det tog oss ca 30 sekunder att låna (läs rycka till oss) en dator från konferensrummet, lämna salen och rigga upp datorn ute i foajén för den privata visningen. Kano tyckte att vi hade gjort ett gediget arbete och att presentationen var mycket intressant och vi var rätt nöjda med att för en kort stund få utgöra 2/4 av denna salta kvar-tett.

Konferenspapret har nu utvecklats till en artikel som är inskickad för publicering i en internationell tidskrift. Vi skriver även för tillfället på ännu en artikel om Kano-metodiken tillsammans med Anders Fundin från Chalmers. Ni som vill veta mer om vår forskning får gärna kontakta oss.

MARTIN LÖFGREN@KAU.SE  
TEL. 054-700 1975

## NoRD 2004 i hetluften

Den 17-19 september 2004 hölls The Nordic Workshop on Relationship Dissolution (NoRD) för fjärde gången. Denna gång hölls workshopen i Kukkolaforsen.

Avslutade kundrelationer kan vara ett problem för många företag. Det är svårt att upptäcka när en kundrelation är på väg att avslutas, veta vad orsakerna till ett avslut kan vara, känna igen olika typer av processer som leder till avslut, veta hur man ska hantera kundrelationer som ligger i riskzonen att försvinna bort osv. Samtidigt har forskning inom kundrelationsområdet traditionellt haft fokus på att stärka kundrelationer och negligerat problemet med att kundrelationer också försvagas och ibland avslutas. Det är inte alls säkert att samma strategier som används för att stärka en kundrelation automatiskt också fungerar för att undvika dess försvagning.

The Nordic Workshop on Relationship Dissolution (NoRD) startades år 2000 av forskare som intresserat sig för att förstå konsument- och företag-srelationer som avslutats eller av någon anledning falnat eller försvagats. Syftet med workshopen har varit att erbjuda en möjlighet för forskare och doktorander att presentera och diskutera frågor med andra intressenter inom samma forskningsområde.

3rd Nordic Workshop on Relationship Dissolution arrangerades av Centrum för Tjänsteforskning (CTF) vid Karlstad universitet. Workshopen har tidigare arrangerats både i Finland

och i Sverige vilket avgjorde att 2004 års workshop tog plats vid Kukkolaforsen i Tornedalen på gränsen mellan de båda länderna. Under två dagar presenterades och diskuterades paper fokuserade på relationsavslut och relationsförsvagningar. Tre viktiga teman växte fram ur workshopen; Restructuring relationships and relationship aftermath, Critical influences in dissolving relationships and slutligen Dissolution management and customer relationships at risk. Dessa teman kommer att ligga till grund för fortsatta seminarier, till vilka även företag ska inbjudas att medverka.

Förutom intressanta diskussioner bjöd vistelsen vid Kukkolaforsen Turist och Konferens på upplevelser för både kropp och själ. Margit och Svante Spolander, som driver konferensanläggningen, bjöd inte bara på sik i olika former, utan även på nio olika bastubad, sikhävning, halstring och guidning i det gamla kulturfiskeområde som ligger vid Torne älv.

HELENA ÅKERLUND  
UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS  
HELENA.AKERLUND@FEK.UMU.SE  
TEL. 090-786 65 97



**SARA SANDSTRÖM**

Jag är sedan 1 april, 2004, doktorand vid CTF inom ämnet företagsekonomi. Mitt forskningsområde inkluderar hur upplevelser och emotioner kan skapa kundvärde i en tjänst.

Jag ingår också i ett Handelsbanksfinansierat projekt – CuDIT II (Customer Driven IT – Development), där fokus ligger på att involvera kunder i en tjänsteutvecklingsprocess. Avsikten med kundinvolvering i en sådan process är att undersöka hur olika grad av styrning påverkar kreativiteten och innovationsnivån på idéer hos kunden.



För att förbli konkurrenskraftiga är det idag ett måste för många företag att erbjuda kunden unika upplevelser. Det finns dock stora problem för företag att veta på vilket sätt en kund upplever en tjänst.

Ett tillvägagångssätt för företag att komma närmare kunden och få reda på hur en tjänst upplevs är att låta kunder vara med och påverka och inspirera till idéer i nya tjänstekoncept, en praktik

ofta refererad till som kundinvolvering. Min fritid spenderar jag gärna på Friskis och Svettis, på ett café i goda vänners lag, vid pianot eller med värjan i hand, eftersom fäktning är min nya passion. Jag är född Hallandstjej men trivs bra i Karlstad och har numera för avsikt att bli permanent värmlänning då jag nu fått möjlighet att få vara på CTF. Jag ser fram emot att få utveckla mina idéer och att fortsätta arbeta i en stimulerande forskningsmiljö med spännande kontakter, både internt och externt.

SARA.SANDSTROM@KAU.SE  
TEL. 054-700 23 39

**MALIN THYSELL**

Jag är nyantagen doktorand inom ämnet psykologi vid Göteborgs universitet. Jag genomför min forskning inom projektet kommunikation och dialog i kommunernas skydds- och säkerhetsarbete på uppdrag av Statens Räddningsverk. Min bakgrund är Personaladministration och organisationsteori programmet (PO-programmet) med psykologi som huvudämne till magisternivå. I våras diskuterade Birgitta Johansson-Hidén vid CTF med mig om möjligheterna för mig att få delta i hennes projekt. Efter några nervösa dagar blev allt klart och jag sitter sedan första september här på CTF. Som nykomling har alla verkligen tagit emot mig hjärtligt och välkomnande, det tackar jag för.



Mina intresseområden rör sig runt ledarskap och organisationslära vilket kommer väl till pass i räddningsverkprojektet, alltså sökandet efter mönster i hur formella och informella ledare och övriga anställda tar del i kommunikationen. Den första artikeln kommer att handla om hierarkistrukturer och deras uttryck i kommunikationen inom kommunernas och räddningstjänsternas utvecklingsarbete kring nya Lag om skydd. Projektet handlar i huvudsak om hur en lag blir verklighet och tar form i tjänster av olika slag i kommuner. Övergången från min D-uppsats blir smidig då den

handlade om karisma, vilket har gjort att jag kommit i kontakt med närliggande områden.

Jag kommer ursprungligen från Uddevalla på västkusten och har därför en förkärlek till allt som har med vatten att göra. I Karlstad är det nästan som på kusten, om man tänker bort saltluften och det andra som hör havet till, med tanke på allt vatten som både flyter igenom och gränsar till solstaden.

Många av personligheterna här på CTF har jag redan haft nöjet att träffa och jag ser fram emot att få lära känna er som jag är mindre bekant med.

MALIN.THYSELL@KAU.SE  
TEL. 054-700 25 12

**ULRIKA JANSSON**

Jag är sedan januari 2004 doktorand vid CTF inom ämnet arbetsvetenskap. Min akademiska bana började i Östersund för 15 år sedan. I min grundutbildning ingår ämnen som kommunikationsvetenskap, psykologi och genusvetenskap. Under flera år arbetade jag som personalhandläggare på Nordbanken (Nordea) innan Karlstads universitet lockade med uppdragsutbildningar och utvärderingsprojekt bl a på Jämställdhetscentrum och Cerut.

Mitt forskningsområde är kön och organisation och jag strävar just nu efter att formulera mer precisa frågeställningar inom detta område, samtidigt som jag läser en del forskarutbildningskurser



och undervisar i genusvetenskap inom grundutbildningen.

När jag inte jobbar spelar jag fotboll med mina söner, odlar tomat och morötter i Råtorp, dricker kaffe vid något av caféerna på Rue Saint Martin, spanar på renar vid Sylarna eller fiskar krabbor på västkusten. Vidare söker familjen med ljus och lykta efter ett litet rött torp med sjöutsikt där vi kan njuta av kantareller och bara vara.

ULRIKA.JANSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 22 79

**CTF:are på nya poster**

Patrik Larsson, docent i Arbetsvetenskap och en av stöttepelarna inom CTF, har utsetts till proprefekt för institutionen för ekonomi.

En annan av CTFs forskare, ekonomie doktor Patrik Gottfridsson, har utsetts till studierektor för ämnet Företagsekonomi.

Vi gratulerar Patrik & Patrik och ser fram emot fortsatt gott samarbete.

BOOKREVIEW: Published in *The Journal of Services Marketing*, Vol 18, Issue 5.

# Services Marketing: People, Technology, Strategy, fifth edition

*Christopher Lovelock and Jochen Wirtz*

*Publisher name: Prentice Hall*

*Publication year: 2003*

Adam Smith claimed in his well-known book *The Wealth of Nations* that only work resulting in physical products will create lasting value. Today times are different. Companies are searching for new and better ways to differentiate their market offerings and customer relationships in order to attract and keep customers and make a profit. Products become platforms for services or components in service concepts and many companies, also outside traditional service industries, try to stay competitive through services.

The world of services has changed in dramatic ways over the last 30 to 50 years. Most economies today are service economies in terms of share of GDP and most new jobs are created in different service industries. The value creation logic through and marketing of products in the industrial era compared to the value creation through services in the service economy requires new frameworks, concepts and models. Training in the fields of services marketing and management is a strategic question for managers in their never-ending efforts to develop their organizations and stay competitive. A relevant text-book may be an important contribution.

This new edition of *Services Marketing* represents a significant revision, restructuring, and updating of the book to reflect the challenges facing service managers in the early 21<sup>st</sup> century. Trends such as technology infusion in services, service infusion in manufacturing, the experience economy and organizing service systems in networks, alliances and partnership have all been addressed in some way. This text-book is versatile, flexible for instructors teaching in a variety of environments.

*Service Marketing* takes a managerial, integrative as well as international perspective. The text is rooted in academic

research, complemented by memorable concepts, cases and frameworks. The book is designed to bridge the gap between the real world and academic theory and the authors have done a good job when it comes to approaching this challenge. Practical management applications are reinforced by numerous examples within the 15 chapters, along with eight up-to-date readings from leading scholars in the field of service research and 15 classroom-tested cases. Additional cases, teaching materials, and instructor aids are available on the course Web site.

Services marketing, once a tiny academic field championed by a handful of pioneering professors, has become a thriving area of activity. This text-book reflects growing research efforts in academia and lessons learnt from success and failure in service businesses around the world. Student interest in courses that focus on various aspects of managing service organizations, including marketing, makes a great deal of sense from a career standpoint, as most business school graduates will be going to work in service industries, and managers report that manufacturing-based and goods-focused models of business practice are not always useful to them.

## What's new in the fifth edition?

The book features coverage of the latest research and developments in the service sector, ranging from customer relationship management (CRM) and six sigma quality to revenue (yield) management and customer feedback systems. In addition, there is substantive coverage of consumer behaviour, people-management issues, branding, business to business services, and technology-based services including self-service technology.

The authors emphasize that marketing strategy and service management takes

place in a highly competitive environment, reflecting the belief that service companies must be competitively positioned as well as customer focused.

All chapters feature expanded references, with new published research findings being added to every topic.

The text has been streamlined to avoid unnecessary repetition and restructured to ensure and enhanced sequencing of topics. Despite the addition on new material, tighter editing has resulted in a leaner and more effective set of chapters.

The authors have reduced the number of chapters to 15 (down from 18 in the previous edition). Every chapter has been revised, and some have been retitled to reflect a more focused emphasis. Material on technology and international strategy is now to be found throughout the book rather than being presented in separate chapters. Coverage of demand and capacity management, queuing, and reservations has been consolidated in a single chapter, with material on revenue management being transferred to the pricing chapters.

## Distinguishing features of the book

Key features of this highly readable book includes its strong integrative, strategic as well as operations management focus and the use of memorable conceptual frameworks that have been classroom tested for relevance to both undergraduate and MBA students. Furthermore, the book draws on relevant academic research findings, numerous examples to link theory to practise, and inclusion of new readings reflecting the frontline in service research and cases to accompany the text chapters.

*Services Marketing* is designed to complement the materials found in traditional marketing principles texts. It avoids sweeping and often mislead-

ing generalizations about services, recognizing explicitly that the differences between specific categories of services (based on the nature of the underlying service process) may be as important to student understanding as the broader differences between goods marketing and services marketing. It also draws a distinction between the marketing of services and the marketing of goods though service.

Throughout the book, the authors stress the importance for service marketers and service management leaders as well as people in the front line to understand the operational processes underlying service creation and delivery as well as the customers' consumption processes. The chapters are grouped into four areas, each of which has distinctive implications for the nature of service encounters, the roles played by

customers and services personnel, the strategic application of information technology to delivery systems, and management practice.

### Concluding remarks

This text-book gives a unique overview of service management with a strong strategic services marketing focus. The broad and still integrative approach to services marketing and management will help students understand the complex and dynamic world of services. The examples and cases, as well as the readings, cover a wide range of service industries and services marketing situations managers will face and need to be prepared to manage. The authors combine a focus on high tech and high touch, people and technology, the customers' consumption processes with the service providers design, production and delivery processes. Also there is a clear emphasis on productivity and profitability in many of the frameworks and models being presented. Another area being addressed is the strategic role of a dynamic service culture supporting services marketing strategies and customer interactions.

After reading a book like this you ask yourself; what is missing and which are the weaknesses? My view is that there is a good balance when it comes to cover-

ing different topics, problems and aspects of services marketing. However, I would have liked to see more on services marketing in manufacturing companies and the role of services marketing in the public sector. I would have liked to see something about services marketing in developing countries and emerging markets such as China and India, where there is a huge potential for service companies. It is always easy to wish for more and when you do you should also consider what could be left out. I am not sure I have a good answer!

This text-book is not only for students at the master level in business schools. The book is also for scholars who want to get an overview of the field of services marketing and management. I recommend the book for practitioners in different companies and for public service providers as well as the government. This book is relevant for everyone with an interest in learning more about services marketing and management and how to create lasting, customer value through services.

*I enjoyed reading Services Marketing: People, Technology, Strategy and so will you!*

BO.EDVARDSSON@KAU.SE  
TEL. 054-700 15 57

## Tjänstegarantier

*Bo Edvardsson & Patrik Larsson  
Studentlitteratur, 2004*

Nu finns det en bok på svenska som behandlar området tjänstegarantier. I boken fokuserar författarna på vad en tjänstegaranti är och hur tjänstegarantier kan och bör utformas.

För mer information se:  
[www.studentlitteratur.se/31842](http://www.studentlitteratur.se/31842)

## Competir en una economía de servicios

*Anders Gustafsson &  
Michael D. Johnson  
Panorama, 2004*

Boken "Competing in a Service Economy" av Anders Gustafsson, CTF, och Michael D. Johnson, University of Michigan Business School, finns nu utgiven på spanska. ISBN 96838130-1.

### NY FORSKNINGSRAPPORT:

## "Coaching" för hållbar tillväxt i Värmland?

Bo Enquist vid CTF har under våren 2004 kommit med en forskningsrapport med den långa titeln "Coaching" för hållbar tillväxt i Värmland? – Utvärdering och kunskapsåterföring gällande kvalitetsutveckling av lokal näringslivsverksamhet i Värmland. Den är utgiven i rapportserien Karlstad University Studies.

Värmland har under hösten 2002 och våren 2003 drivit ett kompetensutvecklingsprogram i tre delar med flera olika parter involverade. Initiativtagare till de tre kompetensutvecklingsprogrammen i Värmland var Länsstyrelsen i Värm-

land och Region Värmland. De aktuella delarna har varit: 1) en coachingdel, 2) ett regionalt kompetensutvecklingsprogram samt 3) en löpande utvärdering och forskande partnerskap. Initiativet kom ursprungligen från NUTEK som tillsammans med Landstingsförbundet och Svenska kommunförbundet initierat ett nationellt och regionalt kompetensutvecklingsprogram.

Bo Enquist vid CTF fick uppdraget att genomföra punkt 3, vars slutprodukt blev föreliggande rapport. CTF har på senare år hållit sig borta från studier kopplat till regional utveckling. Frågeställ-

ningar i KK-plattformen om "Den nya tjänsteekonomin" och frågeställningar inom kollektivtrafikforskningen om samverkan mellan offentliga och privata aktörer för ökad kund- och serviceorientering aktualiserar omfrågeställningarna också skulle kunna användas utifrån ett mer regionalt perspektiv. Rapporten ska ses som en utvärderingsrapport av de två förstnämnda kunskapsutvecklingsprocesserna enligt punkt 1 och 2 ovan men också ses som en empirinära förstudie kring behovet av följeforskning av det regionala tillväxtprogrammet i Värmland. Bo Enquist pekar i sitt slutkapitel på flera kunskapsområden som behöver utvecklas. Dessa är Lokalt kontra Globalt; Kompetens och Lärande; Projekt kontra Process; Hållbar utveckling, Samverkan samt Regionalt ledarskap. Som slutord finns ett förslag kring följeforskning av processer som i vid mening är kopplade till RTP-processen (regional tillväxt plan).

Rapporten har redan fått följder. Bo Enquist har från NUTEK och Länsstyrelsen fått ett uppdrag att vara följeforskare för Värmland, som är ett av fyra pilotlän, i ett nationellt projekt kring metodutveckling för att stärka arbetet med regionala utvecklingsprogram. NUTEK är samordnare. Totalt är 13 myndigheter involverade i arbetet plus de fyra pilotlänerna. Vägverket och Banverket är också med i detta arbete. Dessa två verk är sedan tidigare viktiga samarbetspartner för CTF inte minst inom kollektivtrafikforskningen men också nu senast för Vägverket avseende utveckling av servicedialoger kopplat till modern verksamhetsstyrning. Det kommer att resultera i ett nytt doktorandprojekt för CTF.

BO.ENQUIST@KAU.SE  
TEL. 054-700 13 51

## Konferenser

### The Fourth SERVSIG Research Conference in Singapore, 2-4 June 2005

The NUS Business School will be hosting the Fourth SERVSIG Research Conference in Singapore, 2-4 June 2005. This conference is the bi-annual research conference of the Services Marketing Special Interest Group (SERVSIG) of the American Marketing Organization (AMA). For details, paper submission and registration, please see our website at: [www.servsig2005.org](http://www.servsig2005.org). Submission deadline: January 15, 2005.

### Workshop X Ekonomi- och verksamhetsstyrning Den 3-4 februari 2005, Karlstads universitet

För inbjudan samt information se:  
[www.ctf.kau.se/senaste.shtml](http://www.ctf.kau.se/senaste.shtml)

## Forskarutbildningskurser vid Karlstads universitet 2005

### VT 2005

**Företagsekonomiska avhandlingar, 5 poäng**  
Kursstart den 4 februari 2005.  
Anmälan senast den 21 januari 2005.

### HT 2005

**Service Management och tjänsteutveckling, 5 poäng**  
Kursstart den 1 september 2005.  
Anmälan senast den 18 augusti 2005.

### Marknadsföring, 5 poäng

Kursstart den 3 november 2005.  
Anmälan senast den 20 oktober 2005.

Kursansvarig: professor Bo Edvardsson, CTF  
Anmälan till: [Linda.Rahkola@kau.se](mailto:Linda.Rahkola@kau.se), tel. 054-700 15 55.



God Jul



Gott Nytt År

från oss alla på CTF

## Prenumerera på CTF nyhetsbrev

CTF skickar varannan månad ut ett nyhetsbrev med samlad information om det viktigaste som händer i CTF:s verksamhet. Informationen kommer direkt i din e-postbrevlåda. CTF partner erhåller nyhetsbrevet automatiskt.

Prenumerera på CTF nyhetsbrev genom att skicka ett e-postmeddelande till [Linda.Rahkola@kau.se](mailto:Linda.Rahkola@kau.se). Ange namn, företag/organisation, postadress och e-postadress.

**B**



[www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se)

**CTF**

CENTRUM FÖR TJÄNSTEFORSKNING

CTF  
Karlstads universitet  
651 88 Karlstad