

Aktuell Tjänsteforskning

Centrum för tjänsteforskning – CTF

Nummer 49 April - November 2005

Sara Björlin Lidén CTFs senaste doktor

Sara Björlin Lidén försvarade sin doktorsavhandling "The Role of Service Guarantees in Managing Services" den 17 december 2004 och är CTFs senaste doktor. Opponent vid disputationen var professor Robert Johnston från University of Warwick.

SID 4-5

Catarina Bovik ny doktor vid CTF

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

SID 5-6



Värdet av ett forskningsprojekt **SID 7** • Margareta Friman ny docent vid CTF **SID 10**

En akademi tar form inom staten **SID 11** • CTF i Indonesien **SID 16-17** • Nya doktorander vid CTF **SID 20**



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. Fokus 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, Förenings sparbanken, 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

Aktuell tjänsteforskning

Ansvarig utgivare: Bo.Edvardsson@kau.se

Redaktör: Linda.Rahkola@kau.se

Tryck: Universitetstryckeriet

Ny redaktör för Aktuell Tjänsteforskning

Jag heter Linda Rahkola och är sedan nummer 48 ny redaktör för Aktuell Tjänsteforskning. Sedan sommaren 2002 är jag anställd som sekreterare vid CTF.

I och med mitt övertagande som redaktör har tidskriften fått en ansiktslyftning. Du som läst tidigare nummer kommer ändå att känna igen Dig då likheterna med tidigare nummer är många.

Under 2005 kommer Du bl a att kunna läsa om nya doktorer vid CTF och deras forskning, kollektivtrafikforskning vid CTF, Akademin för medborgarorienterad verksamhetsutveckling i staten, Norskt Senter for Tjenesteforskning, nya forskningsprojekt vid CTF, internationella konferenser, ”Den nya tjänsteekonomin” och mycket mer.



Jag önskar Dig en intressant och givande läsning!

LINDA.RAHKOLA@KAU.SE
TEL. 054-700 15 55

Värdeskapande forskning?

Ett synsätt och en vokabulär som vunnit framgång de senaste åren inom marknadsförings- och managementforskning är att se aktiviteter som värdeskapande. Om man kan komma underfund med vad som är värdeskapande och hur man gör för att skapa värde för kunden, personalen, aktieägarna och andra intressenter kan man nå framgångar på kort och på lång sikt hävdas det. Som sig bör har vetenskaparna med frenesi utvecklat begrepp och modeller för att förstå och påverka värdeskapande. Utan att gå in på hur man på olika sätt strukturerat värdeskapande vill jag utnyttja tankegången i stort för att diskutera en frågeställning som forskare och forskningsinstitut inom t.ex. företagsekonomi ständigt ställs inför: hur balansera mellan praktikers förväntningar på forskningsresultat och det akademiska forskarsamfundets spelregler för högklassig och fri akademisk forskning? Även om frågan är klassisk förefaller den ha fått ökad aktualitet i och med att universitet i allt högre grad är beroende av extern finansiering.

Konkurrensen på den akademiska arenan har skärpts och internationaliserats. Det har blivit allt viktigare för unga akademiska forskare att meritera sig systematiskt och enligt internationella akademiska spelregler. Samtidigt ställer den externa finansieringen krav på att det produceras användbara begripliga resultat för praktiskt bruk. Praktiker har inte tid och förutsättningar att smälta de akademiska publikationerna. Hur kan man lösa den ekvationen så att värde skapas för många intressenter samtidigt? Att göra kompromisser i termer av bara slutrapporten på ett forskningsprojekt är sällan en god lösning.

Värdemodellerna specificerar att det är en fråga om vad man får jämfört med vad man ger. Om finansiären ger medel men upplever sig få en otillgänglig rapport är värdeupplevelsen knappast positiv. Om forskaren blir finansierad men inte kan publicera sina forskningsresultat i meriterande tidskrifter blir det heller inget positivt värde. Om vi tillämpar vår egen skolbildnings synsätt (den Nordiska skolan för tjänste- och relationsmarknadsföring) där man ser tjänster, relationer och nätverk som

centrala blir det naturligt att sätta interaktioner och samverkan över tiden i fokus.



Tore Strandvik

Det kan vara fråga om att börja med insikt i vad man skall forska kring. I en fungerande dialog mellan företag och akademiska forskare kan man lära sig att förstå vilka de gemensamma intressena är beaktande varandras synvinklar. Det gäller att inte köpa/sälja forskningsresultat eller forskningsrapporter utan att samproducera. En del av det företag har behov av kan bättre produceras av marknadsundersökningsföretag och konsulter. En del av det akademiska forskare fokuserar på är av så grundläggande och långsiktig karaktär att alla företagspartners inte kan tillgodogöra sig ett sådant samarbete. Men det centrala är att skapa en levande diskussion där man gör realistiska förväntningar realistiska, suddiga förväntningar tydliga och implicita förväntningar explicita. Min erfarenhet är att vi kan bli mycket bättre på den här punkten.

I Finland gjordes nyligen en omfattande utvärdering av landets hela företagsekonomiska forskning. Den internationella utvärderingsgruppen rekommenderade två strategiska fokuseringar: 1) satsa på konceptuell utveckling och teoribygge – resultaten har längre livslängd och vidare effekt samt 2) satsa på "jordnära" teorier, dvs teorier som är förankrade i företagets verksamhet och direkt användbara för praktiker. Ganska långt kan man säkert hävda att de Nordiska skolorna med fokus på på tjänster, relationer och nätverk har gjort just detta. I den ökande internationaliseringen kan det vara skäl att notera att vi de facto sitter på ett värdefullt

differentierande kunskapskapital som det gäller att förvalta väl och som kan och har exporterats. För att konceptuell utveckling inte skall bli akademisk sandlådelek krävs att företagen involveras i forskningsprocessen.

En sådan involvering kan inte ske bara på styrgruppsnivå eller genom seminarie- och informationsverksamhet. De så kallade "managerial implications" som vetenskapliga artiklar ofta förutsätts innehålla är sannolikt mer upplysande för forskarna än för företagsledaren. De är nämligen skrivna av forskaren som ofta har mycket begränsad insikt i vad som är verkliga och betydande företagsledningsproblem. I moderna teoretiska modeller om värdeskapande ser man värdet uppkomma i interaktioner mellan parter, mellan två parter i relationen eller mer komplext i ett nätverk av aktörer. Involvering i forskningsprocessen innebär ur vardera partens synvinkel att man blir tvungen att satsa på interaktionen. Forskaren blir sannolikt tvungen att lära sig kommunicera om metoder, teorier och resultat med dubbla terminologier, den akademiska och den praktiska. Det ideala företaget satsar kanske inställningsmässigt och resursmässigt på ett långsiktigt deltagande i forskningen och utnyttjar effekterna av att i realtid vara med i forskningsprocessen. Min känsla är att vi kan bli mycket bättre på detta.

Ansvar för att utveckla detta ligger på forskaren och forskningsinstitutet. Den moderna marknadsförings- och tjänsteforskaren teoretiserar om tjänstutveckling, kundrelationshantering och nätverksperspektivet. Det gäller att involvera, lyssna, förstå och kommunicera men också att göra aktiva val vem man skall samarbeta med och vad man skall fokusera på. Samma tankegångar och principer kan säkert vara användbara för forskaren och forskningsinstitutet i relation till forskningsfinansiärer och andra intressenter. Vi borde bli bättre på att använda våra egna recept för värdeskapande.

PROFESSOR TORE STRANDVIK
HANKEN, SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN
TORE.STRANDVIK@HANKEN.FI
TEL. +358 9 431 332 90

Sara Björlin Lidén CTFs senaste doktor

Sara Björlin Lidén försvarade sin doktorsavhandling "The Role of Service Guarantees in Managing Services" den 17 december 2004 och är CTFs senaste doktor. Opponent vid disputationen var professor Robert Johnston från University of Warwick.

Har du någonsin känt dig dåligt behandlad vid ett restaurangbesök, försenad efter en flygresa eller osäker på vad du kan förvänta dig av din fondmäklare? Svårigheten att i förväg bedöma kvaliteten i olika tjänster gör att kunder ofta känner sig osäkra eller missnöjda, speciellt om något blir fel. Tjänstegarantier används av företaget för att förtydliga för kunder vad de kan förvänta sig av tjänsten, öka kundtillfredsställelsen, attrahera nya kunder och förbättra relationen till befintliga kunder. Att garantera en tjänst innebär betydligt fler, och mer övergripande möjligheter att påverka företagets konkurrenskraft.

Avhandlingen baseras på fem studier inom tre olika branscher - kollektivtrafik, hotell och bemanning. Avhandlingen visar att kunder som använt tjänstegarantin är mer nöjda med tjänsten efter att ha använt tjänstegarantin, än om de inte hade varit med om ett misslyckande i tjänsten. Den visar också att kunder är måna om att tjänstegarantin inte missbrukas, och att garantianvändande leder till en bättre tjänst på sikt.

Som managementverktyg kan användandet av en garanti delas in i fem olika områden - att identifiera kundbehov, prioritera kvalitetsförbättringar, sätta servicestandarder för hur personalen bör leverera tjänsten, vara ett verktyg i marknadsföringen och säkerställa att företaget får chansen att göra en missnöjd kund nöjd igen.

Identifiera kundbehov och tillåta dessa att resultera i kvalitetsförbättringar

Ett företags långsiktiga framgångar bygger till stor del på att återkommande kunna identifiera vad kunderna önskar sig och att låta kundens önskemål få genomslag i förändringar och förbättringar av kvalitet och utbud. Tjänstegarantier ger kunden ekonomiska incitament att berätta för företaget vad de tycker om utbudet av tjänster, och framförallt på vilka områden de upplever att tjänsten



inte lever upp till sina förväntningar.

Exempelvis arbetar bemanningsbranschen med en tjänstegaranti som ger kunden rätt att inte betala om de är missnöjda med den konsult som sänts till dem för att exempelvis sitta i växeln eller hantera fakturor. En kund som klagar på utfört arbete ger därmed information till bemanningsföretaget om att deras tjänster håller undermålig kvalitet, men ofta också konkreta förslag på hur tjänsten skulle kunna förbättras. Konkreta förbättringar som resultat av tjänstegarantin är: förändrade öppettider, tydligare kravspecifikationer och ingående tester av en konsults färdigheter innan den skickas ut på uppdrag. Utebliven betalning och risken för negativ rykesspridning gör att företagen verkligen prioriterar att förbättra tjänsten i enlighet med kundens förväntningar. I 25 procent av alla tjänstegarantiärenden hade kunderna själva identifierat åtgärder som skulle förbättra tjänsten och på så sätt bidragit till kvalitetsutvecklingen av verksamheten.

Sätta servicestandarder för både personal och kunder

Genom tydligt kommunicerade servicestandarder vet både kund och personal hur de skall utföra sina respektive roller i tjänsteleveransen. SLs resegaranti är ett tydligt exempel:

"Om Du riskerar att komma 20 minuter för sent ersätter SL Dina utlägg för taxi med upp till 400 kr". I tjänstegarantin har kunderna ett tydligt rättsnöre för att bedöma när tjänstens kvalitet är undermålig, samtidigt som personalen och entreprenörerna har en tydlig beskrivning av när de inte lever upp till förväntat kvalitet.

Marknadsföring

Flera studier i avhandlingen visar att kunden framförallt uppmärksammar och uppskattar en tjänstegaranti då de har ett direkt skäl till att nyttja den, dvs efter ett misslyckande. Men en tjänstegaranti har inte enbart effekt på kunderna då de använder den efter att ha upplevt en misslyckad tjänst. Även före köpet av tjänsten, och i situationer då tjänstegarantin aldrig kommer att användas, kan tjänstegarantin ha en stor påverkan på hur kunden värderar och attraheras av företaget. På marknader där kunderna upplever stor osäkerhet, där återköpsberoendet är högt och branschen dras med dåligt renommé är en tjänstegaranti ett framgångsrikt sätt att särskilja sig från konkurrenter i marknadsföringen. En utmaning ligger dock i att säkerställa att kunderna uppfattar marknadsföringen av tjänstegarantin, eftersom den då har visat sig förenkla både varumärkesproblematik och valsituation för kunderna.

Strategier för att tillfredsställa en missnöjd kund

Den kanske tydligaste rollen för en tjänstegaranti är naturligtvis att säkerställa att kunden får det den betalar för, eller en kompensation vid de tillfällen då tjänsten fallerat. Studier i avhandlingen visar att 9 av 10 kunder upplever att tjänstegarantin är meningsfull, kunderna känner sig mer trygga och mer nöjda med tjänsten efter att ha använt tjänstegarantin. Samtidigt ges en signal om att personalen ofta fokuserar på kompensationen istället för ett empa-

tiskt och hjälpsamt beteende om kunden är missnöjd. Omfattande träning och förståelse för tjänstegarantins roll i hanteringen av missnöjda kunder är nödvändig för att förmedla till kunden att företaget inte kommer att upprepa misstaget. Att istället fokusera på kompensation i ett så utsatt läge är riskabelt.

Istället bör kunden bemötas med en ursäkt, ett försök att lösa problemet, och först därefter bör ett erbjudande om kompensation ges.

Som managementverktyg har en garanti flera framgångsrika användningsområden, och avhandlingen identifierar såväl svårigheter och möjligheter med

att garantera en tjänst. Välkommen att kontakta mig om du vill veta mera om tjänstegarantier!

SARA.BJORLIN.LIDEN@KAU.SE
TEL. 054-700 25 56

Catarina Bovik ny doktor vid CTF

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



Kundvärden och flygmotorunderhåll är i fokus för Catarina Bovik, här framför en JT8 flymotor i Volvo Areos verkstad. Foto: Niklas Bernstone.

Intresset för kundupplevt värde har ökat alltmer på senare år. Det kanske inte är så konstigt eftersom ett gott kundupplevt värde är en viktig länk för att skapa nöjda och lojala kunder som bidrar till företagets lönsamhet. Men vilka faktorer bygger upp värdet?

I mitt doktorandprojekt har jag undersökt värdeskapandet i en B2B-kontext: flygindustrin. Resultatet presenterades i slutet av förra året då jag lade fram min avhandling "Customer-perceived value in business relationships" (Karlstad University Studies 2004:44). Syftet med projektet var att skapa förståelse för vad begreppet kundupplevt

värde faktiskt kan innebära i affärsrelationer. I den här artikeln presenteras några av resultaten.

En våg av fördelar och uppoffringar

Kundvärde består av fördelar och uppoffringar. Vi kan likna bedömningen av värdet vid en gammaldags våg. I den ena vågskålen lägger vi alla fördelar vi kan hitta. I den andra uppoffringarna. Är erbjudandet förmånligt för kunden, så skall vågskålen med fördelar väga tyngre än den med uppoffringar.

I det kundupplevda värdet ingår både fördelar och uppoffringar som lätt kan kvantifieras i pengar, men

också sådana faktorer som är svårare att sätta kronor och ören på. Inte minst kan känslor spela en roll i bedömningen.

Skilj på kundvärde och kundupplevt värde

Att skapa värde för kund innebär alltså att ge fördelar och minimera kundens uppoffringar. Men att som leverantör anstränga sig för att skapa värde för kund är dock något annat än kundupplevt värde. Det är kunden som avgör vilket värde hon får från en relation med en leverantör. Leverantören kan bara försöka ge ett värde, erbjuda en möjlighet. Kunden har ensamrätt på upplevelsen.

På företagsmarknader består kunden dessutom oftast av fler än en person. Företag som säljer till andra företag har kontakt med många individer. Var och en av kundens medarbetare formar sin egen uppfattning om värdet. För att fånga det som skapar – och stjäl – värde i en relation så måste man fråga kunden. Och för att fånga organisationens samlade uppfattning behöver man dessutom fråga flera av kundens medarbetare.

Flygtimprisavtal

I mitt projekt undersökte jag vilka faktorer som bygger upp kundupplevt värde i en relation mellan två företag inom flygindustrin: leverantören Volvo Aero och kunden flygbolaget Skyways. Kärnan i affärserbjudandet bestod av underhåll av flygmotorer, kompletterat med en rad tilläggstjänster.

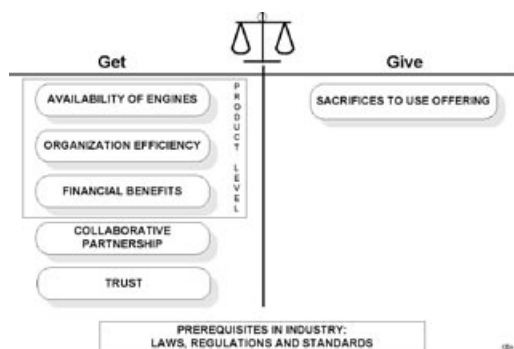
Utmärkande för affären i projektet var att majoriteten av motorerna omfattades av flygtimprisavtal. Flygtimprisavtal innebär att kunden betalar för den tid som motorn faktiskt används. Kunden rapporterar in faktisk användning till le-

verantören och får en månatlig faktura på kostnaden. Detta till skillnad mot den vanliga formen av underhåll på ”bok och räkning”, då kunden debiteras för faktisk arbetstid och använda reservdelar.

Empirin – första tolkningen

Projektet genomfördes som en fallstudie, där information främst samlades in genom intervjuer. Därutöver ägnades mycket tid åt att förstå verksamheten genom daglig närvaro hos leverantören – deltagande i möten och arbetsgrupper, studier av skriftligt material m.m. En viktig del i valideringen av resultaten utgjordes av återkoppling från de intervjuade och andra verksamma praktiker.

I projektet identifierades över 200 värdeskapande attribut. Dessa grupperades först till ”drivers” och sedan till ”features” (byggstenar). Byggstenarna visar på en övergripande nivå vad som skapar värde för kunden.



Figur 1. Övergripande värdekarta (Bovik, 2004, sid. 99)

Vi har fem byggstenar på ”get”-sidan. Tillgänglighet på motorer, organisationseffektivitet och finansiella fördelar har sin bas i själva affärserbjudandet, underhållstjänsten. Därutöver kommer vad jag kallar värdet av ett organiserat samarbete, ett partnerskap för utväxling av information, gemensam problemlösning, gemensam kunskapsutveckling och liknande. Den sista byggstenen på fördelssidan är det lite mer svårfångade värdet av tillit, förtroende. Begreppet tillit förefaller att fungera ”dubbelsidigt”. Dels är tilliten en effekt, dvs. ett resultat, av allt som sker i relationen. Dels så fungerar tilliten som ett filter i kundens utvärdering av det upplevda värdet. De här fem byggstenarna ställs emot uppostringar att nyttja erbjudandet (”give”-sidan). I detta innefattas natur-

ligtvis pris, men också andra monetära och icke-monetära uppostringar och aktiviteter knutna till relationen.

Empirin – andra tolkningen

Flygindustrin är mycket kapitalintensiv. Det gäller inte minst för flygmotorer som kräver stora investeringar och därför behöver ha en hög nyttjandegrad. När ett större underhåll skall göras på en flygmotor måste den tas av flygplanet och skickas till en underhållsverkstad. Under tiden ersätts den ordinarie motorn av en reservmotor. Motorerna behöver sitta på flygplansvingen så länge som möjligt. Man vill sträcka ut tiden mellan underhållstillfällena inom ramen för de säkerhetsbestämmelser som sätts upp av myndigheter och motortillverkare. Flygbolagen vill också minska antalet reservmotorer till ett minimum.

”Tillgänglighet på motorer” är alltså starkt knutet till tid. Tid är pengar. Men även för att uppnå ”organisations-effektivitet” behöver tidsaspekterna beaktas. Så här svarade en av de intervjuade i studien på frågan om vilken betydelse tid har för att skapa kundvärde: ”Tid – det här är ju bara tid. Det är så jag ser det. Det är tid att svara upp på kundens frågor, det är genomloppstid på motorerna, det är tid mellan verkstadsbesöken, det är hela tiden, tid, tid, tid.”

Värde skapas genom ”flöden”

Fokus på tidsaspekterna för att åstadkomma kundupplevt värde ledde till en andra tolkning av empirin. Jag fann att begreppet flöde kan användas metaforiskt för att illustrera uppkomsten av värde för kund. Fem typer av flöden identifierades i studien.

Flödet av hårdvara och information bygger basen för kundupplevt värde. Är inte motorn färdig att levereras i tid från underhållsverkstaden, så kan flygplanet i värsta fall stå och vänta utan motor. Planet kan inte användas för att skapa intäkter till flygbolaget.

De finansiella fördelarna består i att leverantören fortlöpande tar på sig risk. Risker som kunden annars skulle ha stått för. För att åstadkomma det samverkande partnerskapet behöver till sist flödet av engagemang strömma från leverantör till kund. Men flöden går också motsatt väg. Det är flöden av pengar, information och engagemang.

Kundvärdevågen

Givet den fördjupade analysen av empirin kunde jag en andra gång fylla kundvärdevågens vågskålar med innehåll. På fördelssidan av vågen skapar leverantören kundupplevt värde genom flöden av hårdvara, information, risktagande och engagemang som åstadkommer värde. På uppostringssidan fylls vågskålen med flöden av pengar, information och engagemang från kunden.

Tillit verkar fungera som en finjusteringsvikt på kundvärdevågen. Det gäller för leverantören att leva upp till kundens förväntningar och skapa en positiv tillit – att skjuta finjusteringsvikten så långt ut på fördelssidan av vågen som är möjligt. Då kommer kunden ha överseende med smärre misstag från leverantörens sida och alltså påverka kundens utvärdering av det upplevda värdet positivt.

Läs mer om kundupplevt värde

I avhandlingen redovisas i detalj hur kundvärdevågens olika delar växt fram. Avhandlingen avslutas med en konceptuell modell som sammanfattar olika aspekter av kundupplevt värde och dess värdering på ett mer generellt plan.

Metodikerna som jag använt i projektet kan återanvändas i andra sammanhang. Prova gärna!

CATARINA.BOVIK@VOLVO.COM
TEL. 0520-936 93

Värdet av ett forskningsprojekt

Forskningsprojektet bakom avhandlingen "Customer-perceived value in business relationships" har inte bara lett fram till en akademisk doktorsavhandling. Mervärden har skapats inom industrin redan under "kundvärdeprojektets" gång. På de berörda företagen, Volvo Aero och Skyways, berättar man om kunskapsspridning, nya insikter om vad kundvärde består i och inte minst om fördjupade affärer.

Kundvärdeprojektet genomfördes som en fallstudie i en affärsrelation där Volvo Aero levererar flygmotorunderhållstjänster till flygbolaget Skyways Express AB. Göran Nordén, marknadschef på Volvo Aeros affärsområde för civilt motorunderhåll, berättar att studien blev en ögonöppnare för Volvo Aero:

"Vi har fått reda på vad våra kunder faktiskt värderar – på detaljnivå. Tidigare trodde vi att vi visste." Det visade sig bland annat att rutiner man ansett vara ren administration, och därför av slentrian utfört som det bäst passade det egna administrativa systemet, var presumtiva värdeskapare.

Nystart

Samtidigt fungerade projektet som en nystart i affärsrelationen. Volvo Aero fick en ny möjlighet att lyssna på kunden. Dialogen mellan parterna öppnades upp och man hittade gemensamt nya lösningar. Underhållsavtalet med Skyways skrevs om och man tecknade även ett nytt avtal med Skyways systerbolag Amapola Flyg AB. Göran Nordén berättar om ytterligare ett konkret exempel på den nya öppenheten:

"Skyways ledning var på Volvo Aero i december 2003. Inför all personal på divisionen, ca 500 personer, berättade man om sin verklighet. Vilka problem som flygbolaget ställts inför och underhållsverkstadens viktiga roll för att bidra till dess lönsamhet."

"Rent generellt har vi börjat tänka lite annorlunda, fortsätter Göran Nordén. Vi har insett att värde för kund inte bara är det som kan mätas i kronor och ören. Att bygga förtroende genom att dela med oss av vår kunskap är en mjukare del. Dialog, öppenhet och engagemang från flera nivåer i organisationen är också viktiga för att bygga långsiktiga partnerskap med våra underhållskunder."

Den goda relationen

Claes Nordén är av samma syn. Vid tiden för studien var han teknisk chef på Skyways. Idag har han samma befattning på Amapola Flyg AB, ett systerbolag till Skyways som sköter postflyget i Sverige.

"Det är så lätt att man gräver ner sig i de dagliga tekniska problemen, säger Claes Nordén. Men vi har kommit till en ökad insikt om att det inte bara är de 'hårda' faktorerna som bygger värde för oss som kund. Också mjukare bitar, att samverka mellan parterna fungerar i en god och öppen relation, är oerhört viktigt när man har ett så omfattande samarbete med en leverantör som vi har med Volvo Aero."

Claes Nordén fortsätter: "Ett konkret resultat av forskningsprojektet var också att båda parter fick upp ögonen på det som fungerade mindre bra i relationen. Till exempel så tog de alltför långa genomloppstiderna värde för oss. Volvo Aero tog tag i detta, och också andra saker som identifierades som 'värdetjuvar' i relationen, och vi fick helt enkelt ut mer kundvärde."

Claes Nordén berättar också att han använder resultaten från forskningsprojektet: "Kundvärdevågen är en bra metafor. Värdebyggstenarna visar vilka faktorer som måste finnas på plats i en affärsrelation. Jag använder kundvärdevågen i diskussioner med våra leverantörer. Vågen måste väga över till köparens fördel och vågskålen skall innehålla både de mjuka och hårda kundvärdena."

Industridoktorand

Catarina Bovik har under tre år varit industridoktorand på Volvo Aero i Trollhättan. Att vara industridoktorand innebär att den dagliga arbetsplatsen finns på företaget. Forskarutbildningen

bedrivs på hel- eller deltid. Doktoranden åker till universitetet för att delta i doktorandkurser och få handledning.

Volvo Aero har en lång erfarenhet av doktorander. Redan på 1970-talet började man engagera sig i olika forskningsprogram. De senaste åren har man sett utvecklingen mot ett ökande tjänsteinnehåll i sina kunderbidande. Volvo Aeros forskningschef Bengt-Olof Elfström säger:

"Vi har de senaste åren vidgat vår forskning. För att vara konkurrenskraftiga inom flygindustrin behöver vi erbjuda våra kunder helhetslösningar. Genom att kombinera den kunskapsbas CTF besitter inom service management med den industriella erfarenheten inom Volvo Aero kan vi utveckla nästa generation av erbjudanden."

Bengt-Olof Elfström fortsätter: "Vi har de senaste åren haft ett 70-tal doktorander knutna till Volvo Aero inom en rad olika forskningsområden. Några av dem är industridoktorander. Genom att dessa finns i verksamheten får vi en naturlig kunskapsspridning från universitetens forskning till våra medarbetare."

Volvo Aeros strategi är att skapa tillgängliga kompetenta medarbetare. Att engagera sig i doktorandprojekt innebär en kvalitetssäkrad rekrytering. På motsvarande sätt söker man långsiktig samverkan med de universitet som kan erbjuda tillgänglig kompetens och forskare som engagerar sig i industrins utmaningar inför framtiden. CTF är en av Volvo Aeros utvalda samverkanspartners inom området tjänster och helhetserbjudanden till kund.

CATARINA.BOVIK@VOLVO.COM
TEL. 0520-936 93

Mycket praktisk nytta av ”Den nya tjänste-ekonomi

Efter de tre första åren så står vi inför en så kallad halvtidsutvärdering av KK-stiftelsens profilsatsning vid CTF. Vad har vi då för resultat att peka på? Vi kan enkelt dela upp resultaten i tre olika typer: forskningsorienterade resultat, resultat som ger avtryck i grund- och forskarutbildning respektive resultat som våra samarbetspartners får praktisk användning för.

Till de forskningsorienterade resultaten räknar vi det som publicerats i böcker, artiklar, avhandlingar och på konferenser. Genom att summera publikationslistor så drar vi slutsatsen att vi i projekt som helt eller delvis ingått i profilsatsningen hittills fått fram tre böcker, ett trettiotal artiklar i vetenskapliga tidskrifter, mängder av konferensbidrag, men inte minst så kan vi räkna in fem licentiatsuppsatser och fem doktorsavhandlingar.

Avtrycken i grund- och forskarutbildningen handlar främst om det närmare hundratalet studentuppsatser på magister- och kandidatnivå som genomförts av studenter, vilka anlitats som ”miniforskare” till respektive delprojekt. Ytterligare avtryck har vi i form av medverkan i forskarutbildningskurser, masterutbildningar och diverse uppdragsutbildningar som bygger helt eller delvis på forskningsrön kring utveckling av nya tjänster.

Den tredje typen av resultat handlar om den praktiska nyttan för de medverkande företagen och jag tänkte kort redogöra för hur det ser ut i de olika projekten med Telia Sonera, Föreningssparbanken, Länsförsäkringar, Metso Paper, SIQ, Kollega och Uddeholm Tooling.

Bytesmönster bland telefonkunder

Det övergripande temat för samarbetet med Telia Sonera är customer relationship management och består av fem olika delprojekt. En av de viktigare frågorna rör orsakerna till att kunder byter leverantör. Mot bakgrund av den höga rörligheten bland mobiltelefonkunder så utgör denna grupp ett bra studieobjekt. Tidigare har man mätt kunders attityder till olika leverantörer och till

olika tjänster, men det finns mycket få bevis för att det finns kopplingar mellan vad man tycker om en produkt respektive om man är benägen att byta till en annan leverantör. Det visar sig att bytesmönstren bland telefonkunder snarare hänger samman med så kallade triggers, eller utlösande faktorer, än det mera allmänna begreppet nöjdhet med produkten ifråga. Ibland är dessa kopplade till individen i form av kön, ålder, familjesituation och tekniskmognad medan bytesmönstren i andra fall kan kopplas till vissa kritiska händelser. Projektet har satt avtryck i form av att man ändrat form och innehåll på den information Telia Sonera samlar in om sina kunder. Det är spännande när vi som forskare får vara med och utveckla konkreta mätinstrument.

Den multikulturella banken

I projektet med Föreningssparbanken har man fokuserat företagets samhällsansvar, främst i form av den multikulturella banken och hur man utvecklar nya tjänster till olika kundgrupper. Resultaten diskuteras i workshopform med företrädare för banken. En av dessa workshops tar sin utgångspunkt i hur bankens grundläggande värderingar och varumärke kan kommuniceras respektive stärkas och hur nya tjänster kan utvecklas med utgångspunkt i samhällsansvaret.

Ett tjänstemöte består av många olika komponenter

Tillsammans med Länsförsäkringar tittar vi på vad som händer i mötet mellan kunden och försäkringstjänstemannen. Hittills har vi kartlagt att det finns väl avgränsade faser och att innehållet i tjänstemötet har inslag av betjäning, säljande och kunskapsförmedling. Med hjälp av olika forskningstekniker kan man vidare konstatera att dialogen är mycket jämlik när det gäller vem som styr samtalen. Kartläggningen av faserna och denna jämlikhet i samtalen tydliggör dock att försäljningen inte har en särskilt framträdande roll i det aktuella tjänstemötet. Att nå denna balans mellan

å ena sidan försäljning och å andra sidan kunskapsförmedling och betjäning är viktig då målet är att öka försäljningen samtidigt som man inte kan minska de delar av mötet som bygger upp förtroendet till företaget och på så sätt stärker försäljningen.

Internetunderhåll i industrin

Många forskare är överens om hur underhållningsbranschen kan dra nytta av internet, men tillsammans med pappersmaskinstillverkaren Metso Paper har vi studerat hur man kan dra nytta av internet i underhållsbranschen. I projektet har vi följt utvecklingen av en tjänst som i korthet går ut på att kunderna (i det här fallet pappersbruk som köpt in teknisk utrustning) kan få hjälp med service, underhåll samt frågor och svar om driften via en internetportal. Metso Paper har beslutat sig för att lägga projektet i malpåse då den inte varit kommersiellt framgångsrik, trots att lösningen med internetbaserade underhållstjänster fortfarande är mycket forskningsmässigt intressant och tros komma att utgöra framtida erbjudanden för underhåll i tung verkstadsindustri.

Det går att tjäna pengar på nöjda kunder

Ytterligare ett exempel på forskningsresultat med hög industrirelevans finner vi i projektet med institutet för kvalitetsutveckling (SIQ) där vi tillsammans tagit fram ett verktyg för att analysera och mäta kopplingarna mellan tjänsteutveckling, kundupplevelse och företagets resultat och det visar sig att företag som har nöjda kunder också är mera lönsamma.

Nya metoder för att utveckla tjänster tillsammans med kunden

I fallet med Kollega, som är ett utbildningsföretag i kollektivtrafikbranschen, har projektet handlat om metodutveckling. Forskare har med hjälp av videokamera följt i resandes (med olika typer av funktionshinder) fotspår med syfte att utifrån användare ta fram en hanterbar metod för att utveckla de tjänster som

reseföretagen erbjuder. Projektet som sådant har rönt stort forskningsmässigt intresse och det har även funnits intressenter som undersökt möjligheten att kommersialisera arbetssättet.

Tyst kunskap fortfarande viktig

I industrialismens barndom talade företagare och forskare om problemet med den tysta kunskapen, eller med andra ord att så mycket av kunskapen fanns hos hantverkaren och var beroende av dennes skicklighet, varför kunskapen inte utan vidare kunde läggas in i den

mera lönsamma serietillverkningen av produkter. När man talar om tyst kunskap idag så är det mera i termer av hur man ska beräkna värdet av den och hur den ska kopplas till utvecklingen av nya tjänster, vilket är fallet i samarbetet med tillverkaren av verktygsstål Uddeholm Tooling.

Sammantaget kan vi nu konstatera att vi forskare, inte minst med hjälp av studenter, kommer in i och gör avtryck i företagen på ett sätt som är kommersiellt gångbara och användbara i arbetet med utvecklingen av nya tjänster. Ut-

vecklingen hittills har varit spännande och vi ser med tillförsikt fram mot den kommande treårsperioden.

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

I SAMARBETE MED
KK-stiftelsen ><

CTFs styrelseordförande har avlidit

Ordföranden i styrelsen för Centrum för tjänsteforskning - CTF Leif Magnusson avled hastigt i en hjärtattack den 4 mars 2005. Leif har varit engagerad i styrelsearbetet som ordförande sedan CTF bildades 1986. Hans breda erfarenhet och omfattande kontaktnät har spelat en mycket stor roll i utvecklingen av CTF till en internationellt erkänd forskargrupp inom tjänsteforskningens område. Leif hade ett speciellt intresse av att utveckla "bron" mellan forskningen inom akademien å ena sidan och näringslivet och den offentliga sektorn å den andra. Han har på olika sätt bidragit till att finna former för fruktbart erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan forskning och praktik. Detta har varit av stor betydelse i samband med finansieringen av större forskningsprogram, underlättat spridning av forskningsresultat och bidragit till formuleringen av angelägna forskningsfrågor.

Leif var ordförande i Göteborgs studentkår under utbildningstiden, han arbetade inom utbildningsdepartementet, var under en tid marknadsdirektör i Securitas och har haft andra ledande befattningar i näringslivet. Leif lämnade storföretagsvärlden för att bli egen företagare och "bygga upp något eget". Detta visar den entreprenörsanda som präglade hans sätt att se på olika situationer och förhålla sig till frågor och problem. Han såg alltid möjligheter och kom ofta med oväntade infallsvinklar i styrelsearbetet. Leif hade på ett unikt sätt entreprenörens förmåga att kombinera visioner och handling. Detta tillsammans med en enorm arbetskapacitet, ett skarpt intellekt och ett varmt hjärta gjorde Leif till en ovärderlig ordförande inte minst under CTFs första år.

Leif Magnusson lämnar ett stort tomrum efter sig men också många fina minnen. Vi som haft förmånen att

arbeta tillsammans med honom i ledningen för CTF minns Leif som en god lyssnare och värdefull samtalspartner. Han hade ofta förslag till lösningar på olika problem, ställde frågor som fick oss att se saker på nya sätt men framför allt minns vi Leif som den som stödde och backade upp oss. Detta kommer vi alltid att minnas liksom Leifs fråga hur det är hemma och med familjen.

BO EDVARDSSON OCH ANDERS GUSTAFSSON
CTFS FÖRESTÅNDARE

International Journal of Service Industry Management

Sedan Bo Edvardsson vid CTF tog över redaktörskapet för tidsskriften International Journal of Service Industry Management (IJSIM), vilket presenterades i Aktuell tjänsteforskning nr 48, har inflödet av artiklar varit stort. Arbetet påbörjades den 1 september 2004 och under det första halvåret har redan 100 nya manuskript inkommit. Denna siffra

kan jämföras med totalt 140 manuskript under 2004 och 79 manuskript under 2003.

IJSIM kommer ut med fem nummer per år och varje nummer innehåller oftast fem artiklar. Det innebär att ca 25 artiklar per år blir publicerade i tidsskriften. Första numret 2005 ges ut den 25 mars.

Forskare och praktiker uppmanas att skicka in manus till IJSIM. För intresserade finns mer information på www.emeraldinsight.com/ijsim.htm.

INGRID.HANSSON@KAU.SE
TEL. 054-700 10 31

Margareta Friman ny docent vid CTF

Margareta Friman vid CTF utsågs vid fakultetsnämndens sammanträde den 24 februari 2005 till docent i psykologi vid Karlstads universitet.

Margareta Friman erhöll licentiatexamen i psykologi 1998 och doktorsexamen i samma ämne år 2000, båda vid Göteborgs universitet. Margaretas forskning har väsentligen varit inriktad mot frågan vilka faktorer som avgör om en kund är tillfredsställd eller missnöjd. Framförallt har hon studerat resande med offentliga färdmedel, i huvudsak bussresenärer. Negativa kritiska händelser, som ger upphov till klagomål, står i förgrunden även om positiva händelser också beaktas. "Critical incident" tekniken används genomgående för att samla in exempel på sådana händelser. Margareta har i huvudsak publicerat internationella vetenskapliga artiklar (docentansökan bedömdes utifrån nio publicerade artiklar, varav fyra ingår i avhandlingen, samt tre artiklar insända för publicering).

I en första studie samlades uppgifter om kritiska händelser in från ett transportföretags dokumenterade kundklagomål, genom intervjuer och en enkät som distribuerades till ett slumpmässigt urval av den vuxna befolkningen i resande ålder i Göteborg. Man fick på detta sätt en väl grundad uppfattning om vad som utgjorde de vanligaste negativa kritiska händelserna i samband med resor. Bemötande från personal, i huvudsak förare, samt pålitlighet, framförallt punktlighet, visade sig vara de faktorer som svarade för de flesta och starkaste klagomålen bland kunderna. I nästa arbete som utnyttjar enkätsvaren från tidigare arbete, ställs frågan på vilket sätt negativa kritiska händelser genererar ett större eller mindre missnöje med transport tjänsten.

Margareta har, i samarbete med kollegor från Göteborgs universitet, bidragit till utvecklandet av en ny svensk stämningsskala, the Swedish Core Affective Scale (SCAS). Den konstrueras med utgångspunkt från en omfattande genomgång och analys av befintliga utländska och svenska skalor. Man finner att skillnader i stämningssläge, såväl inom

som mellan individer, kan beskrivas med hjälp av 12 bipolära adjektivskalor, som är cirkulärt arrangerade och tillsammans bildar två grunddimensioner, valens (positiv/negativ) och aktivering (låg/hög). Detta resultat nås i tre delstudier med ett hundratal försökspersoner i varje, där frågeformulärsmaterial analyseras med multivariat statistik, i huvudsak explorativ och konfirmerande faktoranalys.

SCAS används därefter för att undersöka vilka affektiva reaktioner som karaktäriserar såväl positiva som negativa kritiska händelser då man utnyttjar offentliga färdmedel. I denna studie får respondenterna föreställa sig ett antal representativa händelser, och ange hur de affektivt skulle uppleva dessa händelser. Man fann att kritiska, avvikande, händelser var förknippade med såväl större aktivitet som med starkare positiva respektive negativa känsloreaktioner, jämfört med neutrala händelser. Detta gällde i synnerhet oväntat positivt eller negativt bemötande från personal. Att alla avvikande händelser bedöms mot en bakgrund av förväntningar om vad som är normalt eller förväntat kan förklara att en buss som kommer i tid inte leder till glädjesprång medan en vanlig kommentar från en bussförare betecknas som en positivt avvikande (kritisk) händelse.

I ett arbete med viss anknytning till temat kundtillfredsställelse prövas hypotesen att parternas grad av ömsesidigt engagemang och förtroende ligger bakom en tillfredsställande relation. "Commitment-trust" teorin emanerar från socialpsykologin där den bl a används för att förklara hur tillfredsställelse uppstår i nära relationer, t ex i äktenskap, men prövas här på relationer mellan affärspartners, i detta fall fem exempel på samarbeten mellan internationella företag. Intervjuer med representanter för dessa företag bekräftar teorins hållbarhet i detta sammanhang och ger intressanta inblickar i hur relationer mellan företag initieras, utvecklas och konsolideras.

I olika kapitel som är redigerade i engelska böcker sammanfattas metoder och delar av resultaten av den ovan re-

fererade forskningen kring "consumer satisfaction" tillsammans med utblickar över hela forskningsfältet. Margareta har även medverkat i ett bokkapitel om faktorer som betingar val och tillfredsställelse med val av bostad.

Margareta har varit verksam vid CTF sedan 1995. Hon är en engagerad och fokuserad forskare som förutom forskningen tagit på sig uppdrag i ex. CTFs styrelse och i ledningen för den grupp inom CTF som fokuserar på kollektivtrafikforskning. Hon är även ledamot i den filosofisk-tekniska fakultetsnämnden vid Karlstads universitet. Margaretas målmedvetenhet, noggrannhet och kreativitet som forskare i kombination med omtanke om andra och förmåga att jobba i en flervetenskaplig miljö har varit mycket betydelsefullt för CTFs utveckling. Jag har haft förmånen att arbeta tillsammans med Margareta både i rollen som biträdande handledare under forskarutbildningen och i forskningsprojekt. Jag uppskattar mycket detta samarbete och ser fram mot fortsatt forskningsresa. CTF önskar Margareta fortsatt framgång i forskargärningen.

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



En akademi tar form inom staten

Försäkringskassan, Migrationsverket, Utrikesdepartementet och Socialstyrelsen är exempel på statliga aktörer som på initiativ från Centrum för tjänsteforskning - CTF och Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) är medlemmar i ett nystartat nätverk som preliminärt går under namnet Akademin för medborgarorienterad verksamhetsutveckling i staten. Totalt ingår ett femtontal aktörer och än finns plats för några fler. Nedan beskrivs bakgrunden till bildandet av akademien.

Det pågår en omvandling av statsförvaltningen både i Sverige och internationellt. En strävan efter ökad medborgarorientering är en viktig del i denna utveckling. De flesta myndigheter berörs av begrepp som servicedeklarationer och tillgänglighet eller verktyg som processkartor och Common Assessment Framework (CAF). Dessa och andra liknande begrepp och verktyg är uttryck för en pågående förändring inom den svenska statsförvaltningen.

I Sverige presenterades år 2000 det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet – ”En förvaltning i demokratis tjänst” – med det uttalade syftet att medborgarorientera förvaltningen. I budgetpropositionen för 2004 gjorde regeringen bedömningen att det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet har fått ett brett genomslag i förvaltningen. Den så kallade Ansvarskommitténs delbetänkande utgör ett argument för att utvecklingen lär fortsätta (SOU 2003:123). Kommittén konstaterar att den offentliga verksamheten sannolikt står inför en mycket stor finansiell och

organisatorisk utmaning på längre sikt om man ska kunna möta medborgarnas förväntningar och krav.

CTF och KKR har sedan 2002 drivit ett gemensamt program - Kvalitetsledning i staten - utformat för statliga myndigheter. Här behandlas bland annat många av de begrepp och verktyg som förknippas med den pågående förändringen av statsförvaltningen. I samband med detta har vi noterat ett stort intresse för frågeställningar med koppling till det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet. I regleringsbrevet för 2004 fick KKR i uppdrag att biträda Finansdepartementet inför den forskningspolitiska propositionen. En slutsats i rapporten är att det behövs mer tillämpad forskning inom det förvaltningspolitiska området. En gemensam vision för CTF och KKR om en ökad mängd tillämpad forskning inom området är den viktigaste drivkraften bakom akademien.

Vi har skapat en arena där forskare och representanter från olika myndigheter möts. Inom ramen för akademien

kan enskilda myndigheter initiera forskning och utveckling i den egna verksamheten och ta del av liknande initiativ som bedrivs vid andra myndigheter. Utgångspunkten är att flera frågeställningar är av generellt intresse och att det finns betydande möjligheter att lära av varandra. Det primära syftet med akademien är att ge statliga myndigheter ett ökat kunskapsstöd i sin verksamhetsutveckling samtidigt som forskningen får en vägvisare till angelägna utvecklingsområden. I en angränsande artikel beskrivs det första forskningsprojektet – förhoppningsvis följt av en lång rad andra – som genomförs inom ramen för akademien.

JOHAN.QUIST@KAU.SE
TEL. 054-700 25 04

Att se våra kunder som era kunder

– En internationell utblick rörande myndighetsövergripande processer

Det krävs inte mycket ansträngning för en forskare med ett fungerande nätverk inom svensk offentlig sektor att identifiera processer som ett centralt tema på vart och vartannat ledningsgrupps bord. Det är inte längre nog med att man ska få ordning på de egna processerna, nu ska man också fundera över hur de egna processerna hänger ihop med andra aktörers processer. Inom många av våra viktiga politiska områden går att avläsa hur olika offentliga aktörer tycks spela Svarte-Petter med den gemensamma kunden som insats. Behöver jag exemplifiera med långtidssjukskrivningar eller integrationspolitiken? Att se våra

kunder som era kunder tycks vara svårare än många tror.

Ett aktuellt forskningsprojekt vid Centrum för tjänsteforskning - CTF tar sin utgångspunkt i den pågående nationella diskussionen rörande myndighetsövergripande processer. Relativt snart lämnar vi dock vår egen ankdamn och blickar ut mot världen utanför och upptäcker att man till exempel i Storbritannien talar om fenomenet som Joined-up Government och i Kanada om Horizontal Management. Projektet bidrar utöver en översiktlig internationell litteraturgenomgång med konkreta exempel och lärdomar från olika offent-

liga sektorer i några olika länder.

Projektet finansieras av Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) och är det första i en förhoppningsvis lång rad av projekt som drivs inom ramen för den akademi som beskrivs i en angränsande artikel. En slutrapport kommer att finnas färdig vid halvårsskiftet 2005. Före denna tidpunkt ska CTF också vara representerat vid det europeiska expertmötet rörande processororientering i staten som arrangeras av KKR i Stockholm i slutet av april.

JOHAN.QUIST@KAU.SE
TEL. 054-700 25 04

Frontiers in Services Conference 2004

Den 28-31 oktober 2004 befann sig 17 CTFare i Miami för att delta i årets Frontiers in Services Conference, den 13:e i ordningen. Konferensen anordnades av professor A. Parasuraman, University of Miami, och professor R. Rust, University of Maryland. Frontiers in Services är en av de ledande konferenserna inom tjänsteforskning och lockade i år runt 200 deltagare från ett tjugotal länder.



Några av CTFarna som deltog i konferensen.

Den första konferensdagen innehöll ett intressant upplägg med fyra huvudsessioner och efterföljande paneldiskussion. Föredragen gav insikt i olika marknadsföringsstrategier utifrån skiftande perspektiv där citat som "I would rather go flyfishing", "it starts with a strong brand" och "the market is a tossed salad" får illustrera bredden på dagens föredrag.

The business of baseball

Först ut var David Samson, VD för Florida Marlins sedan tre säsonger, som talade under rubriken "The business of baseball". Under hans ledarskap har publiknärvaren ökat med 40 procent och biljettförsäljningen med 25 procent. David Samson beskrev hur styrning av ett basebollag inte skiljer sig från andra verksamheter, han driver ett företag precis som vilket annat företag som helst. I alla verksamheter fokuseras det som ska produceras, i det här fallet handlar det om att producera basebollspelare.

Med detta perspektiv kan man anlägga grundläggande marknadsföringsprinciper, om än dock med andra begrepp. Bland annat kallar han sina kunder för "fans", men det handlar likväl om att tillfredsställa kunder. Det som är viktigt, enligt Samson, är att marknadsföra stabila aspekter, ej utbytbara och föränderliga, dvs fokusera enbart på det som kan kontrolleras. I basebollbranschen handlar det, oväntat nog, om att inte fokusera på att vinna matcher – detta är nämligen inte kontrollerbart. Istället är det upplevelsen för fansen som fokuseras. Exempelvis ser han hur fansen ska ha bästa möjliga upplevelse hela vägen från hemmet, till arenan och

tillbaka igen. Fansen ska hållas nöjda oavsett om laget vinner eller inte. Nyckelbegreppet är "emotional attachment" – känslomässig bindning, den finansiella bindningen uppkommer därefter. Att fokusera enbart på vinster leder således till att fansen blir missnöjda när laget förlorar. Viktigt är också att den emotionella bindningen inte heller är till enskilda spelare eftersom dessa kan bytas ut, dvs det är mindre kontrollerbart.

David Samson avslutade sitt föredrag med en fråga som alla bör ställa sig: "Would you rather go flyfishing?" I alla yrken och situationer ställs man inför olika val, stora som små. Man kan välja att gå hem efter arbetsdagen eller gå till kompisar, man kan välja att styra företaget i en viss riktning eller en annan. Som chef för ett företag måste man se till att sina anställda hellre går till jobbet än flugfiskar, likaså måste man se till att fansen hellre går till matchen än går och flugfiskar. Om man vaknar en morgon och märker att man hellre flugfiskar, då är det dags att byta jobb.

Creating value through an integrated brand experience

Förmiddagen fortsatte med budskap om hur viktigt "branding" är. "Creating value through an integrated brand experience" var titeln med talaren John Caron, marknadsdirektör för Olive Garden. Med citatet "It starts with a strong brand", inledde Caron föredraget, och menade att ett tydligt och positivt varumärke är ett löfte till både anställda och kunder om vad de kan kräva och förvänta sig. Genom att efterleva löftet i alla sina kontakter med kunder kan de anställda reproducera löftet och därmed varumärket. Olive Garden är en av de ledande restaurangkedjorna i USA, där varumärket står för fyra löften som tillsammans ska skapa en "idealized Italian family meal". Varje löfte ger upphov till olika åtgärder inom organisationen. För det första finns löftet om "fräsch, enkel

och god mat", något som låter enklare än vad det är. Att översätta det italienska konceptet är en utmaning som lett till att kockar får åka till Italien för att lära sig direkt av italienska kockar vid ett kulinariskt institut och dessutom har man öppnat en restaurang i Italien. Det andra löftet är "gott vin", det har visat sig att kunder som dricker vin till maten är nöjdare med maten! För det tredje är "en hemtrevlig italiensk atmosfär" ett löfte som ger avtryck i den fysiska miljön i restaurangen då det kan handla om att placera bord och stolar som möjliggör "familjekänsla". Det fjärde löftet går hand i hand med de övriga då Olive Garden lovar att "behandla kunderna som familjemedlemmar", vilket bland annat gett upphov till det egna begreppet "hospitaliano". Här handlar det om att förflytta de anställdas inställning och attityder.

Servicing multicultural market: the tossed salad

Under eftermiddagen presenterade bland annat Jackeline Fernandez, VD för Inteligencia Qualitative Research Inc., under rubriken "Servicing multicultural market: the tossed salad". Innebörden i hennes presentation var att marknaden består av olika kulturella grupper, något som företag och marknadsförare måste ta hänsyn till. Hon menar att dagens samhälle inte består av en "melting pot", där kulturella skillnader utjämnas, snarare är etniska grupper måna om behålla och bevara sin kultur. Eftersom de kulturella skillnaderna avspeglas i grundvärderingar och köpbeteende är det viktigt att veta hur etniska grupper tänker om och förstår olika företags kommunikation. Föredraget fortsatte med en genomgång av fyra etniska grupper där hon visade hur viktiga principer för beteende och konsumtion skiljer sig åt.

Den andra dagen bestod av inte mindre än åtta parallella sessioner där man kunde välja mellan totalt ett åttiotal intressanta föreläsningar. Här presenteras kortfattat ett urval av dessa.

Emotions in motion

Ett tema som tydliggjordes bland de olika fördragen var fokuseringen på "emotions". Bland dessa fanns presentationen "Emotions in motion" med på Line Lervik Olsen, Tor W. Andreassen och Michael Johnson. De visade hur känslor har olika betydelse för kunder beroende på hur stark kopplingen är till företaget. Kunder utan en tydlig relation till företaget upplever mer negativa känslor i jämförelse med de som har en starkt relation. Med avseende på lojalitet fann författarna att känslor har mer effekt på lojalitet hos de kunder som redan har en relation med företaget än hos kunder som endast möter företaget vid enstaka tillfällen.

Triggers of consumer negative emotions during service failure and recovery attempts

Likaså Janet R McColl-Kennedy och Doan T. Nguyen presentation "Triggers of consumer negative emotions during service failure and recovery attempts", fokuserade på vad som påverkar kunders negativa känslor, men också hur dessa kan reduceras. Resultatet visade bland annat att kunder upplever negativa känslor i samband med tjänsteleverans när de inte behandlas rättvist eller enligt gällande moraliska principer. I de fall då företaget försöker rätta till misslyckandet fann författarna att om kundens upplevde sig få en rättvis behandling minskade dennes negativa känslor med 100 procent. Intressant var också att de negativa känslorna ökade då företaget försökte rätta till misstaget genom snabb respons, hög ansträngning och en större ersättning. Orsaken är sannolikt att kunderna upplever att om företaget gör rätt i efterhand, fanns ingen anledning till att de gör fel från början (eftersom det nu visade sig vara så lätt).

Counter-stereotypical service providers influence consumers' evaluations of services

"Counter-stereotypical service providers influence consumers' evaluations of services" av Valerie Folkes och Shashi Matti handlade om hur stereotypiska föreställningar om serviceanställda påverkar kundens uppfattning om tjänsten. Resultatet av deras studie visar att anställda som inte motsvarar den stereotypiska föreställningen, exempelvis

en manlig anställd i ett typiskt kvinnligt yrke, uppfattas som mer kompetenta. Dessutom värderade kunderna också företaget mer positivt då kontraste-reotypiska anställda fanns. Lärdomen för företagen är således att genom att anställa människor som inte motsvarar kundernas stereotypiska föreställning kan ge en konkurrensmässig fördel.

Emotion and Customer Service: The Employees' Perspective

Anat Rafaeli höll en mycket intressant och humoristisk presentation med titeln "Emotion and Customer Service: The Employees' Perspective". Hennes budskap var att eftersom det är de anställda som möter kunderna som in sin tur avgör hur tjänsten värderas är det viktigt att fokusera deras perspektiv. I många kundarbeten är det vanligt att de anställda interagerar med över ett hundratal kunder varje dag, något som kan vara mycket ansträngande och ge upphov till stress. Detta påverkar i sin tur mötet med kunden och kundens uppfattning om tjänsten och företaget. För företaget är det således viktigt att tänka på hur dessa möten organiseras så att de anställda avbelastas.

Att jobba med kundkontakter kan följaktligen vara ett påfrestande arbete, men många serviceanställda gillar att träffa kunder. Kundkontakterna kan dock variera och de anställda stöter på många olika sorters känslor hos kunderna. För de anställda gäller emellertid att alltid uppvisa rätt sorts känslor i mötet. Rafaeli menar att det i en organisation finns olika normer för "rätt" känslor, det är exempelvis accepterat att tycka illa om sin chef men som kundanställd är det oacceptabelt att tycka illa om kunder. I mötet med kunderna ska den anställda oftast uppvisa en glad och trevlig inställning. Det är detta som brukar benämnas "emotional labour", d v s att visa de känslor som krävs därför att den anställda får betalt för det. Vilka känslor de anställda uttrycker och hur de agerar och blir extra tydligt när det handlar om att hantera arga kunder. Rafaeli redogör för en studie som visar att kunder som är arga belönas av de anställda, i form av ytterligare tjänster. Frågar man de anställda är det dock de lugna kunderna som borde belönas. Det finns således en diskrepans (emotional dissonans) mellan det man gör och det man tycker att man

borde göra, d v s mellan de egna känslor och de känslor som arbetet kräver. Det finns därmed två olika former av emotional labour, med "surface acting" menas att man uppvisar lämpliga känslor och med "deep acting" menas att den anställda faktiskt känner lämplig känsla (d v s undertrycker egna känslor).

Att uttrycka känslor som man inte känner och hantera arga kunder är påfrestande och organisationen och ledningen måste anpassas utifrån de anställdas krav. Oftast saknas dock organisatoriskt stöd för servicearbetare. Rafaeli menar att synen på de anställda borde jämföras med hur vi ser på och hanterar kunder. Är det till exempel accepterat att kunden är missnöjd? Att de anställda är missnöjda med sin arbets-situation anses många gånger inte vara så problematiskt, trots att det får stora konsekvenser både individuellt och för företaget.

Att dölja negativa känslor kan bland annat hindra arbetstillfredsställelse och kreativitet, dessutom är det en orsak till stress och utbrändhet. Kostnaderna för känslorarbete kan därmed vara höga för organisationer i termer av personalomsättning och sjukfrånvaro. Rafaeli visar bland annat att den genomsnittliga personalomsättning i callcenterverksamheter är 13 månader som ska jämföras med 4,6 år för hela populationen.

Vad bör ett företag göra för att underlätta för de anställda att möta kunderna? Enligt Rafaeli finns lösningen i artefakter, d v s de symboler som representerar företaget. Det kan vara varumärket men också de anställda, vad gäller hur de beter sig och ser ut, samt rutiner och policys. Det har visats sig att artefakter påverkar människors inställning och agerande, bland annat redogör Rafaeli för en studie som tydliggör att människor har större tilltro till en individ som har kläder med ett varumärke på, än till en individ utan märke. Det intressanta var också att det inte spelade någon roll vilket varumärket var! Det är själva artefakten (varumärket) som utlöser reaktionen. Det har också visats sig att anställda utför ett bättre arbete som servicearbetare då de bär företagets kläder (mätt i artighet och leenden).

Till sist menar Rafaeli att de anställda och artefakterna är något som varje företag måste arbeta med, det räcker inte med att försöka göra anställda gla-

dare eller nöjdare. På liknande sätt som ett företag arbetar med dåliga prognoser – man skickar inte in en optimistkonsult för att rätta till problemet! Det är de organisatoriska artefakter som är nyckeln till problemet.

Service Marketing

Ytterligare ett gemensamt tema bland presentationerna var en granskning av forskningsfältet. Pierre Sollberger presenterade en intressant studie som beskrev hur service marketing-forskningen utvecklats det senaste decenniet. Det övergripande resultatet var att forskningen rör sig från ett managementperspektiv mot ett kundperspektiv och från ett mikroperspektiv mot ett makroperspektiv. Detta innebär att forskningsfältet har breddats och fördjupats, vilket gör att man bör ställa sig frågan "Kommer forskningen att fortsättningsvis koncentreras runt ett dominant paradigm eller att fragmenteras till en myriad av subfält?"

The future of services marketing: trick or treat for practitioners, customer, students and academics?

Liknande fråga ställde sig Christopher Lovelock i sin presentation under den sista konferensdagen, "The future of services marketing: trick or treat for practitioners, customer, students and academics?". Han inledde med citatet "We need a new paradigm. I wish I knew what it should be, but I know we need

one". Det rådande paradigmet inom service marketing utmärks bland annat av en tilltro till tjänsters fyra egenskaper såsom beskrivits av Ziethaml, Parasuraman och Berry, 1985, d v s Intangibility, Heterogeneity, Inseparability och Perishability (IHIP). Lovelock hittar flera argument för att ett nytt paradigm är nödvändigt, bl.a. genom att ett flertal forskare påpekar detta. Ett annat argument som blev påtagligt för konferensdeltagarna, genom en snabbundersökning bland publiken, var att ingen fullständigt höll med om att IHIP är en bra beskrivning på tjänsters egenskaper. Istället var det flertalet av deltagarna som tyckte att IHIP är en dålig beskrivning. Lovelock menar att detta beror på att forskningen inom service marketing idag har breddats både empiriska och teoretiskt, något som innebär att de fyra egenskaperna misslyckas med att täcka in forskningsfältet. Istället kan man se att tjänster i många fall inte innehar något av dessa egenskaper. Paradigmet, som en gång var användbart, är nu ett "trick" (i Halloweeniska termer) som leder forskningen i fel riktning. Lovelock presenterar därefter ett förslag på ett nytt perspektiv inom service marketing som fokuserar hur värde skapas. Han utgår från begreppet "non-ownership" (icke-ägande) som tydliggör att inget byte av ägande sker i tjänster. Detta faktum har förbisetts i forskningen, något som innebär att viktiga implikationer ignoreras. Bland annat kan man utifrån begreppet studera nya aspekter av

tjänster och mer nyanserat beskriva hur tjänster och varor är sammanlänkade.

Paneldiskussion

I paneldiskussionen presenterade Mary Jo Bitner och Steve Vargo sina tankar om ett nytt paradigm, något som skapade en intressant diskussion för framtida forskning. Den sista frågan för dagen, och därmed konferensen, får tillsammans med svaren från panelen avsluta den här sammanfattningen – "vad bör vi forska om?". Lovelock ser att tidsaspekter är ett viktigt område, Bitner svarade att nätverk och samverkan mellan olika tjänsteleverantörer för att skapa värde bör fokuseras medan Vargo menade att det är viktigast att klargöra för vem man forskar och från vilket perspektiv. Kanske "service marketing research" bör kallas "service research" för att kunna integrera alla aspekter och områden av tjänsteforskning.

Till sist kan nämnas att vädret var strålande, vattnet turkosblått, stranden vit, maten delikat, och människorna var öppna och positiva. Alla CTFare var mycket nöjda med konferensen och resan!

Läs mer om konferensen på: www.rhsmith.umd.edu/ces/FrontiersConference.htm. För information om årets Frontiers in Services, den 6-9 oktober 2005, gå in på följande länk: wpcarey.asu.edu/csl/frontiers.cfm.

ANNIKA.ABERG@KAU.SE
TEL 054-700 20 11

Verksamhetsutveckling i offentlig sektor

Per Skålen avlade doktorexamen i företagsekonomi vid Karlstads universitet i juni 2002. Idag är Per verksam vid CTF och företagsekonomi vid Karlstads universitet där han har en anställning som biträdande lektor, vilket innebär att han undervisar hälften av sin tid och forskar resterande tid.

Min forskning har framför allt handlat om verksamhetsutveckling i offentlig sektor. I mitt avhandlingsprojekt, "Kvalitet sidén möte praktiken", följde jag genom intervjuer, deltagande observation och dokumentstudier, ett projekt vid Landstinget i Värmland (LiV) som syftade till att utveckla verksamheten med

stöd av idéer och tekniker hämtade från forskare och konsulter inom kvalitetsrörelsen, exempelvis "Total Quality Management" och "tjänstekvalitet". Fokus låg på i vilken utsträckning kvalitetsarbete påverkade de anställdas handlings- och tankemönster, dvs i vilken utsträckning intentionerna förverkligades. Resultatet visar att kvalitetsarbetet påverkade personalen i liten utsträckning pga konflikter och motsättningar.

"Marketing and the Construction of the Governable Employee"

För närvarande är jag intresserad av hur kunskapsfält, sk diskurser, påverkar anställdas identitet. Under våren/som-

maren 2004 inledde jag arbetet med två artiklar inom detta område. I den första av dessa, som jag skriver tillsammans med Martin Fougère (Svenska handelshögskolan i Helsingfors) och Markus Fellesson (CTF) studerar vi framväxten av marknadsföringsdiskursen från 1920-2000. Vi utgår utifrån Michel Foucaults begrepp 'governmentality' och analyserar därmed den ledningsmentalitet som finns inbyggd i marknadsföringsforskningen. Vår bärande idé är att marknadsföringsdiskursen bidragit till att skapa kundorienterade människor. I artikeln belyser vi framväxten av kundorientering som en dominerande norm inom marknadsföringsdiskursen och

visar på hur domänen för kundorientering har fördjupats till att gälla snart sagt alla aspekter av mänskligt beteende, tanke- och känsloliv. Den tentativa titeln på artikeln är "Marketing and the Construction of the Governable Employee". Ett abstract har skickats till konferensen Critical Management Studies (CMS) 4 där vi förhoppningsvis kommer att presentera vår artikel sommaren 2005. CMS är en återkommande konferens med teman som ligger något vid sidan av vad som kan betraktas som mainstreamforskning.

Kvalitetsutveckling utifrån SIQ:s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling

Den andra artikeln skriver jag tillsammans med Johan Quist (CTF) och den

är baserad på Johans avhandlingsarbete om kvalitetsutveckling utifrån SIQ:s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling inom Riksskatteverket. Teoretiskt analyserar vi arbetet utifrån Foucaults begrepp disciplinär makt som utnyttjats en hel del inom organisationsforskningen på senare år. Studier av disciplinär makt brukar fokusera hur tanke-system, sk diskurser, bidrar till att kontrollera människors tankar och handlingar. Exempelvis har analyser av TQM visat att människor har övergått från att betrakta organisationen utifrån ett inifrånperspektiv till att betrakta organisationen utifrån kundens perspektiv. Poängen med vår artikel är att visa hur arbetet med SIQ:s modell påverkar inblandade aktörers identitet, vilket brukar vara ett huvudfokus i studier

som tar sin utgångspunkt i begreppet disciplinär makt. Det huvudsakliga bidraget med artikeln baserar sig på att inga empiriska studier av kvalitetsmodeller utifrån det teoretiska perspektiv vi använder har utförts tidigare, trots att sådana modeller vägleder en majoritet av den verksamhetsutveckling som utförts inom både privat och offentlig sektor. Artikel kommer alltså att bidra till att fylla denna lucka. Vår tanke är att presentera artikeln på EGOS 21 i Berlin sommaren 2005. EGOS är den största och mest betydande konferensen för organisationsforskare i Europa.

PER.SKALEN@KAU.SE
TEL. 054-700 21 12

Compete Through Service Symposium 2004

Den 3-5 november 2004 arrangerades det 15e årliga symposiet av Arizona State University och CTFs systerorganisation Center for Services Leadership. Det var ett välbesökt evenemang med presentationer av hög klass. Bland presentatörerna som jag hade mest behållning av fanns Len Schlesinger, vice ordförande för Limited Brands, Gary Loveman, VD för Harrah's, och James Gilmore som är en av författarna till "The Experience Economy".

Presentationen som Len Schlesinger höll handlade om omvandlingen av de företag som säljer kläder i USA. Tidigare gick allt ut på att köpa billigt och sälja dyrt, ett enkelt sätt att agera. Det var inte heller viktigt vilken personal som fanns i affärerna då allt byggde på ett lågt pris och enskilda transaktioner. Orsaken till att det fungerade var att hela branschen agerade likadant. Utvecklingen i branschen har emellertid varit oerhörd och Limited Brands har gått ifrån priset som konkurrensmedel till att lägga större fokus på "brand" eller märket samt att fylla det med "emotions" eller känslor. Känslor är oerhört svåra att kopiera, men för att lyckas med denna strategi ställer det oerhörd stora krav på produkten och hur affärerna och personalen stödjer den.

Gary Lovemans presentation var också på samma tema. Harrah's är en kedja med casinon som hade oerhörda lönsamhetsproblem innan de beslutade sig för att förändra strategi. Den tidigare strategin hade, något förenklat, handlat om att hela tiden skaffa nya kunder medan den nya strategin bygger på "retention" eller att behålla kunderna. För att lyckas med detta fokuserade Harrah's

först på att bygga upp varumärket, sedan började företaget bygga in olika fördelar för lojala kunder, för att till sist bygga upp ett sofistikerat sätt att optimera lönsamheten. I centrum för de två senare aktiviteterna finns Harrah's kundklubbprogram eller CRM program som kallas "total rewards". Total rewards innebär att medlemmarna får 20 procent tillbaka på allt de satsar, vilket gör att andelen anslutna kunder är oerhörd hög. Detta i sin tur gör att Harrah's har mycket information om sina kunder, även i realtid, information som de använder för att göra spelet roligare för kunden och för att få god lönsamhet.

Boken "The Experience Economy" har några år på nacken men är fortfarande mycket aktuell. Den handlar om hur konkurrensen från företag flyttas från råvara till produkt, vidare till tjänster, för att slutligen nå "experiences" eller upplevelser. Ett exempel på denna utveckling är kaffe, där vi började med att köpa bönor som vi själva rostade och malde. Nästa steg är det färdiga kaffepulvret som finns i affärerna. Detta steg följs av färdigt kaffe som kan köpas på olika ställen. Slutmålet, upplevelse, uppnås när vi inte bara går till ett ställe för

att köpa kaffe utan vi får något mer, en stimulerande miljö som kan vara vacker eller engagerande där gärna flera sinnen stimuleras. Det krävs mycket arbete för att uppnå upplevelser, kunder upplever inte olika miljöer på samma sätt och personalens roll blir mera likt skådespelare i en teater.

Som deltagare i symposiet slås jag av hur välorganiserat allt är och hur framgångsrika arrangörerna har varit vad gäller att engagera duktiga presentatörer. Jag rekommenderar verkligen alla som har möjlighet att åka och delta i framtida arrangemang.

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



Stephen Brown och Mary Jo Bitner, Center for Services Leadership.

CTF i Indonesien

Sedan flera år tillbaka bedriver CTFs kollektivtrafikforskningsgrupp ett omfattande samarbete med universitetet Gadjah Mada i Yogyakarta, som är Indonesiens största universitet med över 45 000 studenter och bedriver forskning och utbildning inom samtliga vetenskapsområden. På universitetet finns ett institut för forskning inom området transporter, kollektivtrafik och logistik, PUSTRAL, och det är med detta som CTF samarbetar, med stöd bland annat från EU och SIDA.



Sara Björlin Lidén, Markus Felleson och Lars Haglund tillsammans med medarbetarna vid PUSTRAL.

Under vintern har Sara Björlin Lidén, Markus Felleson och Lars Haglund från CTF besökt PUSTRAL för att delta i en workshop för branschfolk, undervisa på Gadjah Mada:s magisterprogram i "transport management" och fördjupa projektsamarbetet. Nedan följer några observationer och reflektioner från resan.

Kollektivtrafik i Yogyakarta

Under vårt besök deltog vi i en större workshop med branschfolk och gjorde dessutom ett antal studiebesök och fick därigenom en intressant inblick i förhållandena för kollektivtrafiken i Yogyakarta. Staden har (med förstäder) ca 1,5 miljoner invånare varav en mycket stor andel är studenter – totalt finns ca 100 universitet av varierande storlek - och var länge känd som "Cyklarnas stad". Under de senaste fem åren har det emellertid skett en närmast explosionsartad tillväxt när det gäller motortrafik, framför allt i form av mopeder och skotrar men även personbilar, något som lett till akuta svårigheter vad gäller köer, parkeringsproblem och luftföroreningar. Kollektivtrafiken består idag av ett linjenät med ett tiotal busslinjer som trafikeras av sammanlagt ca 500 bussar. Dessa är betydligt mindre än vad vi är vana vid från Sverige, och ägs av fristående åkare som normalt har en till två bussar. Åkarna är organiserade i fem kooperativ som tecknar avtal med stadens trafikkontor om att trafikera linjerna med ett visst antal bussar per dag.

Bussägarna anlitar i sin tur en besättning (chaufför och två konduktörer) som tar hand om den dagliga driften mot att de får behålla den del av biljettintäkterna som överstiger en viss daglig summa som går till ägaren. Nyligen invigdes en ny bussterminal för lokal, regional och fjärrtrafik i Yogyakarta, men i övrigt inskränker sig det offentliga engagemanget i kollektivtrafiken alltså till att utforma linjesystemet och bestämma biljettpriset.

Problem och utmaningar

Under de senaste åren har kollektivtrafiken tappat i popularitet, och det är tydligt att branschen står inför flera allvarliga utmaningar - utmaningar som väcker frågor som även om de kanske kan framstå som extrema och exotiska också har stor relevans för svenska förhållanden.

Konkurrensen från billiga alternativa transportmedel ställer hela idén med kollektivtrafik på sin spets. Är det över huvud taget möjligt att konkurrera med den frihet och den flexibilitet som t ex en skoter erbjuder? I Sverige skyddas trafiken visserligen av en högre prisbild för alternativa transportmedel och av en betydligt kärvare väderlek, men grundproblemet känns igen, inte minst i debatten om biltullar och trängselavgifter.

Den extrema form av "nettoavtal" som tillämpas, där verksamheten helt finansieras av biljettintäkter har visat sig ha allvarliga svagheter. Bussbesättningarna får visserligen ett mycket starkt incitament att få med så många passagerare som möjligt, men detta tycks ofta ske till priset av mer grundläggande krav på bl a servicekvalitet och trafiksäkerhet. En direkt koppling till intäktssidan behöver alltså inte per automatik leda till en verksamhet som tar tillvara resenärernas behov och önskemål, vilket ibland antytts i den svenska debatten.

Avsaknaden av trafikhuvudman framstår som det kanske allvarligaste problemet i Yogyakarta för närvarande.

Det saknas en stark aktör med vision och vilja att utveckla kollektivtrafiken. Detta gäller både i förhållande till entreprenörerna och när det gäller kollektivtrafikens roll i samhället i stort. Vem som skall fylla denna roll är i och för sig inte givet, det skulle t ex kunna vara en stor professionell operatör eller ett politiskt organ likaväl som en trafikhuvudman av svensk modell. Vad som däremot är tydligt är att om ingen tar på sig rollen så stagnerar utvecklingen snabbt, och det blir svårt att åstadkomma någon egentlig förändring ens om viljan skulle finnas.

Den fragmenterade situationen på operatörssidan medför också problem, inte minst när det gäller tillgången på kapital. Den dåliga lönsamheten i verksamheten har gjort att bussägarna inte haft råd att förnya vagnparken. Bussar med både 25 och 30 år på nacken är vanliga vilket inte bara medför högre utsläpp och en lägre kvalitet för resenärerna utan också höga reparations- och reservdelskostnader, något som försämrar lönsamheten ytterligare. Även här finns paralleller till förhållandena i Sverige, där diskussionen om branschens lönsamhet varit intensiv.

Det finns slutligen också betydande svårigheter på personalområdet. Utbildningsnivån bland busspersonalen är låg och arbetsgivaransvaret är otydligt. Flera personer med insyn i branschen berättade för oss om problem med vårdslös körning och brister i bemötandet (inklusive sexuella trakasserier). Samtidigt gör den splittrade organisationen av branschen att det inte finns några självklara kanaler för klagomålshandling och förbättringsarbete. En drastisk konsekvens av detta har blivit att det inte går några bussar efter klockan halv sju på kvällen; resenärerna vågar helt enkelt inte åka buss efter mörkrets inbrott.

Bussgata på Malioboro – ett demo-projekt för framtiden

Vad kan man då göra i en situation som den som skisserats ovan? Med stöd från EU:s biståndsprogram för mindre pro-

jekt i Indonesien har PUSTRAL i samarbete med CTF tagit initiativ till ett demonstrationsprojekt för att dels snabbt åstadkomma konkreta resultat, dels, och kanske framför allt, med exemplets makt visa på den samhälleliga potential som finns i en välutvecklad, kundorienterad och kommersiellt, socialt och miljömässigt hållbar kollektivtrafik. Projektet går ut på att skapa en effektiv busslinje längs Yogyakarta's huvudgata Malioboro och vidare ut mot ett av stadens större campusområden, med moderna bussar,

fasta tydliga hållplatsstopp och företräde i trafiken. Utbildnings- och opinionsbildningsinsatser riktade mot såväl allmänheten som politiker och branschens aktörer ingår också som en viktig del i projektet. Arbetet är för närvarande inne i ett intensivt skede med olika förstudier vad gäller finansiella förutsättningar, styrformer, teknisk utformning, operativ planering och drift. Tempot är högt, och tanken är att busslinjen skall vara i drift i oktober i år.

Fortsatt samarbete

CTF deltar aktivt i arbetet, bland annat genom att bistå med expertis för kundundersökningar och utvärderingsstudier. Forskare från PUSTRAL kommer också att besöka CTF under våren för att på plats kunna ta del av svenska erfarenheter. Planer finns också för nya projekt, så mycket talar för att CTFs filial på det södra halvklivet kommer att bestå och utvecklas framöver.

MARKUS.FELLESSION@KAU.SE
TEL. 054-700 15 95

Mer forskningspengar till CTFs kollektivtrafikforskning

Banverket har beviljat CTF ett tilläggsanslag på 2 250 000 kronor för det pågående ramprogrammet Järnvägens tjänster som presenterades i Aktuell tjänsteforskning nr 47. De nya

pengarna gör att flera av de befintliga delprojekten kan förstärkas och utvidgas. Samtidigt görs också en satsning på forskning inom området tjänsteutveckling i samverkan, ett område där

en betydande kompetens byggts upp inom ramen för CTFs kollektivtrafikforskning.

FÖR MER INFORMATION KONTAKTA:
MARKUS.FELLESSION@KAU.SE
TEL. 054-700 15 95

CuDIT II: Att hantera användare som innovatörer

Att utnyttja användare eller kunder för att få uppslag till nya produkter eller tjänster har på senare år spridit sig som en löpeld bland företag. De flesta företag har gjort detta dock ganska osystematiskt och oreflekterat.

Tidigare forskning på CTF har visat att resultatet från användarinvolvering är starkt beroende av hur användarna involveras. I en jämförande experimentell studie fastslog till exempel Magnusson, Matthing och Kristensson (2003) att den innovativa potentialen hos kunderna är beroende av formerna under vilka de involverats.

CuDIT II

Forskarna Per Kristensson och Peter Magnusson vid CTF har, tillsammans med doktoranden Sara Sandström, påbörjat ett projekt (CuDIT II, Customer Driven IT development) där man bygger vidare på tidigare forskningsresultat. Till att börja med kommer man att undersöka hur graden tekniskt kunnande och motivation hos deltagarna påverkar typen av idéer som kommer fram. De jobbar med två hypoteser:

Första hypotesen

Den första hypotesen är att ju mer tekniskt kunnande användare har desto mer kommer de att begränsas sin inno-

vativitet när de genererar nya idéer till framtida mobiltelefonitjänster (då tjänsterna möjliggörs av teknik).

Andra hypotesen

Den andra av hypoteserna rör motivationen. Ju mer intresserade användaren är av de potentiella resultaten, och ju mer användaren kan utgå ifrån sina egna intressen, desto lättare kommer det att vara att generera innovativa idéer för användaren. Ställ detta i kontrast till en användare (eller tjänsteutvecklare) som försöker generera idéer för andra än sig självt och som endast gör detta i syfte att nå en monetär belöning.

Samtliga deltagare kommer att få generera idéer till framtida mobiltelefonitjänster (3G). Tjänsterna bedöms utifrån kriterierna originalitet, användarvärde och producerbarhet. Bedömningen görs av oberoende experter. Efter en kontroll av bedömnarnas samstämmighet används medelvärde för att avgöra hur tekniskt kunnande respektive motivation har påverkat idéernas kvalitet.

Resultat

Resultaten kan praktiskt användas till att ge rekommendationer för vilken teknisk information man bör ge till användare som skall involveras för att komma med nya idéer. Dessutom kan man ge råd för hur användare på bästa sätt bör motiveras. En första delrapport är planerad att presenteras på International Product Development Management Conference i Köpenhamn under juni 2005.

CTF är världsledande i sin forskning om användarinvolvering och har publicerat ett antal vetenskapliga artiklar i ämnet. Så sent som i oktober 2004 erhöll forskarna Peter Magnusson, Jonas Matthing och Per Kristensson vid CTF pris i USA för en av sina artiklar om användarinvolvering.

För dig som vill läsa mer: Magnusson, P., Matthing, J. and Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation. *Journal of Service Research*, 6 (2): 111-124.

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

The Sixth International Management Control Systems Research Conference – Management Control

Den 12-14 juli 2004 hölls konferensen the Sixth International Management Control Systems Research Conference – Management Control i Edinburgh, Skottland. Konferensen är ett återkommande arrangemang i Management Control Associations regi. På plats från CTF var Bo Enquist, Mikael Johnson och Carolina Camén.



CTFarna Carolina Camén, Bo Enquist och Mikael Johnson.

I år var konferensen förlagd till Edinburgh Business School som agerade lokal värd på ett föredömligt sätt. Ett hundratal deltagarna kom från hela Europa och Nordamerika. Bland många framstående deltagare bör nämnas: Professor Norman Macintosh från Canada, en framstående forskare inom sitt specialområde management accounting, David Otley från UK samt Derek Purdy från UK. De sistnämnda

är inte bara ledande forskare inom sina respektive områden, de stod dessutom som arrangörer för konferensen. Ett arrangemang för vilket de bör ha en stor eloge

Management Control Association (MCA) är ett nätverk av forskare intresserade av styrning av organisationer i olika former. MCA har en bred definition av kontroll och styrning. Ett syfte med nätverket är att utveckla kritiska insikter till olika kontrollprocesser och uppmana forskning som tar hänsyn till de organisatoriska, personella och sociala kontexter som avser styrning och kontroll. Detta återspeglades också de presentationer som följde på konferensen. Det var en mångfald av teman, allt från redovisningsmodeller och styrsystem till nytänkande inom ett annars ganska traditionsbundet område.

Vi presenterade vårt paper, "Contractual Governance for Sustainable Service", rörande hur kontraktssituationen i gränssnittet mellan det offentliga och det privata kan stödja utveckling en mer dynamisk, kundorienterad och hållbar samhällsservice. Papret bygger på teorier kring värdeskapande intressentnätverk, hållbar utveckling och performance management.

Förutom intressanta presentationer bjöd konferensen även på en traditionell skotsk bankett med Highlands Dancers, säckpipsblåsare, nationalrätten Haggis och nationaldrycken Whisky. Förutom detta var pubarna en kulinarisk upplevelse och vädret typiskt skotskt, det vill säga spridda skurar växlades med solsken.

CAROLINA.CAMÉN@KAU.SE
TEL. 054-700 15 59

CTF på konferens i OS-staden

På TRANSTEC – The transport science and Technological Congress, som ägde rum den 1-5 september 2004 i Aten, representerades CTF av Bo Enquist, Mikael Johnson och Carolina Camén som presenterade sitt paper "Contractual Governance as a Creator of Dynamic and Sustainable Services".

Den 31 augusti satte vi ned fötterna på historisk jord i OS-staden 2004, som fått en ordentlig ansiktslyftning inför spelen. Till konferensen TRANSTEC kom deltagare från ett trettio-tal olika länder, huvudsakligen från olika universitet. Transportfrågorna var i fokus, allt från matematiska modelleringsystem

för hur trafikflödet skall löpa så smidigt som möjligt till mjuka aspekter som t ex mer beteendevetenskapliga aspekter av kollektivtrafik. Och under dagarna som följde fick vi ta del av såväl teoretiska som empiriska aspekter av transport.

Kollektivtrafiken var en del som diskuterades ingående och inför OS hade metron färdigställt. Att ta sig fram med hjälp av Metron, är ett smidigt sätt att transportera sig på. Det är även mycket billigare att åka kollektivt i Aten om vi jämför med Sverige. Dock är alla skyltar och hållplatser inte skrivna med romerska bokstäver så talar och läser man inte grekiska så kan resan bli ett äventyr och lite av en chansning. Den stora utmaningen är att få grekerna

själva att inse att metron och kollektivtrafiken generellt är ett bra alternativ till att sitta i bilköerna. Här krävs dock en attitydförändring eftersom kollektivtrafik, för atenarna, är ett steg ned i den sociala hierarkin. Privata färdmedel signalerar ekonomiskt oberoende och anses därmed, enligt atenarna, ha högre status.

Vårt paper handlade om kollektivtrafiken i Sverige där vi argumenterar för hur man kan få en mer dynamisk och hållbar kollektivtrafik som pekar på vikten av att utveckla de informella delarna av kontraktet mellan aktörerna i snittet mellan offentliga och privata intressen. Presentationen efterföljdes av en nyfiken, stimulerande och engage-

rad diskussion där en del för framtiden spännande kontakter knöts.

I det track där vi presenterade framkom en del intressanta företeelser bl.a. från kontraktproblematiken rörande sjöfarten på Egeiska havet som visar att samspelet i gränssnittet mellan offentliga intressen och privat verksamhet är mycket mångfacetterad. Ett annat track handlade om transporten kring OS och den kommande planeringen för OS i

Beijing 2008. Under spelen i Aten hade t ex problem med framkomlighet lösts genom att ha speciella OS-filer, vilka endast ackrediterad OS-trafik fick utnyttja. Kineserna har redan minutiöst börjat planera inför detta och skall bland annat bygga 300 kilometer tunnelbana, vilket inte kommer att bli helt enkelt då den delvis kommer att ligga under grundvattennivån.

Under dagarna i Aten fick vi inte bara ta del av intressant forskning kring kollektivtrafik och transportsystem. Vi fick även smaka på det kulinariska grekiska köket, prova på att dansa grekiska folkdanser och åka på en guidad tur för att få kunskap i Greklands historia.

CAROLINA.CAMÉN@KAU.SE
TEL. 054-700 15 59

Norsk Senter for Tjenesteforskning – NST

Det er litt over ett år siden Norsk Senter for Tjenesteforskning (NST) ble etablert etter inspirasjon fra Centrum för tjänsteforskning – CTF vid Karlstads universitet.

NST består av ansatte ved Oslo School of Management, og vi er til sammen 11 forskere hvorav en professor, en dosent, flere førsteamanuenser og fire som tar sin doktorgrad ved CTF, Karlstad Universitet. Bo Edvardsson fra CTF er tilknyttet NST både gjennom sin veiledning av våre doktorander og gjennom prosjektarbeid.

Gjennom CTF-samarbeidet utvikler Norsk Senter for Tjenesteforskning faglig kompetanse. Dette skjer gjennom engasjement og utveksling av faglig ansatte, samt gjennom arbeid med prosjekter med deltakelse fra begge forskningssentrene. Samarbeidet med CTF gjør det mulig for NST å gjennomføre tverrkulturelle prosjekter, i tillegg til prosjekter som involverer virksomheter med fotfeste i alle eller flere av de nordiske landene.

En av NSTs grunnpillarer er tilrettelegging for verdiskaping i virksomheter. Vi er opptatt av tjenesteperspektivet i bedriften og hvordan interne forhold påvirker kunderelasjonene. Videre sam-

arbeider vi med bedrifter rundt forhold som håndtering av stress, kunnskaps- og erfaringsoverføring og kompetanseutvikling. I et av våre pågående prosjekter studeres ledelsens betydning for tilrettelegging for verdiskaping. Et annet prosjekt ser på hvordan kompetanseutvikling kan bidra til verdiskaping for både individet og organisasjonen.

En annen av våre forskningsarenaer er dynamikk i kunderelasjonen. Vi ser imidlertid på kunderelasjonen i et vidt perspektiv der relasjonen omfatter aktiviteter, prosesser og hendelser før, under og etter tjenesteleveransen. Vår oppfatning av kundebegrepet er heller ikke begrenset til en betalende sluttkunde men omfatter alle som på et eller annet vis er tilbydere og brukere av en tjeneste. Vi jobber derfor med offentlig sektor og både kommersielle og ikke-kommersielle virksomheter. Vårt nyeste forskningsprosjekt innenfor helsesektoren dreier seg om sykehusenes relasjon til de berørte foreldre når barn dør rett før, under eller rett etter en fødsel.

Gjennom NST arrangerer vi workshops og kurs rundt læring i organisasjoner, stressledelse og ledelse av kompetanse med fokus på empowerment. Vi fokuserer på utfordringen og komplek-

siteten rundt håndtering av stress- og kompetanseledelse.

Gjennomføring av moderatorkurs og kurs i kvalitative markedsundersøkelser har blitt en populær leveranse fra NST. Kvalitative markedsundersøkelser er på fremmarsj i mange bedrifter men flere opplever at de fleste analyseinstituttene fremdeles har hovedfokus på surveys og andre kvantitative forskningsdesign. Gjennom våre kurs lærer deltakerne både å gjennomføre egne kvalitative undersøkelser og å stille krav til analyseinstituttene.

Vi har så vidt tatt våre første skritt, og NSTs mål er å bli en ledende institusjon innenfor tjenesteforskning i Norge.

LINE CHRISTOFFERSEN
LINE.CHRISTOFFERSEN@OMH.NO
WWW.TJENESTEFORSKNING.NO
TEL. +47 22 59 62 18

Nya doktorander vid CTF

CTF välkomnar fem nya doktorander som antagits till forskarutbildning inom ämnet företagsekonomi vid Karlstads universitet. Doktoranderna Terje Slåtten, Sander Svaeri, Bård Tronvoll och Tore Waters kommer från Norge där dom bl a är verksamma vid Norsk Senter for Tjenesteforskning (NST) och doktorand Mikael Johnson har tidigare varit anställd som projektassistent vid CTF. Läs mer om doktoranderna på följande sida.



MIKAEL JOHNSON

Jag har från och med den 1 januari 2005, genom extern finansiering via Vägverket, antagits som doktorand vid CTF

inom ämnet företagsekonomi. Sedan juni 2002 har jag varit anställd som projektassistent vid CTF i ett KK-finansierat forskningsprojekt där FöreningsSparbanken är samarbetspartner. I forskningsprojektet har fördjupningarna främst berört områden som håll-

bar utveckling, hållbarhetsredovisning, triple bottom line (långsiktigt hållbar balans mellan ekonomiska, sociala och miljöintressen) samt corporate social responsibility ur ett verksamhetsutvecklingsperspektiv.

Det treårsprojekt som nu sedan ett halvår pågår mellan Vägverket och CTF syftar till att stödja verkets förändringsprocess mot ökad kundorientering. Tillsammans med Bo Enquist och Carolina Camén vid CTF har två vetenskapliga artiklar om verksamhetsstyrning förfat-

tats, varav den ena nyligen accepterades för publicering i journalen *Qualitative Research in Accounting & Management*. Ytterligare en artikel, har skrivits tillsammans med Bo Enquist och Per Skälén vid CTF.

Slutligen vill jag framföra min stora uppskattning över att få vara knuten till en stark och dynamisk forskargrupp som CTF. Tack till alla som bidragit till att jag till slut kunde bli antagen som doktorand!

MIKAEL.JOHNSON@KAU.SE
TEL. 054-700 11 77



TORE WATERS

Jeg er 50 år gammel og er født i Fredrikstad i Norge 1955. Jeg er gift med Ragnhild Hauge Waters – siviløkonom fra Karlstad

- og har 2 døtre, Jenny 13 år, og Johanne 6 år. Jeg er utdannet MBA fra University of Wisconsin med major innenfor marketing og international business. I tillegg er jeg filosof fra Universitetet i Oslo med spesialisering innenfor språkfilosofi og bevissthetsfilosofi.

Jeg har en bred bakgrunn fra næringslive og har arbeidet i stillinger som markeds konsulent, produktsjef, produktutviklingssjef, marketingsjef, salgsdirektør og administrerende di-

rektør. Arbeidsgivere har vært Borregaard Industries Ltd., Helly-Hansen AS, Electrolux Norge, Sætre/KiMs i Orkla, Nidar i Orkla og Syversen AS. Jeg har innehatt flere styreverv.

I dag arbeider jeg som foreleser og konsulent og underviser ved Oslo Markedshøyskole i fag som strategisk planlegging, markedsføring, salgsledelse, organisasjonsutvikling kommunikasjon. Mine forskningsinteresse dreier seg om å skape teorier for "customer value in use" i konkrete kunde-leverandør kontekster i en slik form at de kan prege gitte organisasjoners utvikling i kundeorientert retning.

TWATER@ONLINE.NO
TEL. +47 64 93 45 75



SANDER SVÆRI

Jeg er født i 9. april 1975, er gift og har en sønn. Jeg er bosatt i Sandvika, like utenfor Oslo og arbeider

som studieløpansvarlig og høyskolelektor på Norsk Reiselivshøyskole. Jeg har undervist siden høsten 2000 på Oslo Markedshøyskole og Norsk Reiselivshøyskole i blant annet forskningsmetode, distribusjon, forbrukeradfærd og markedsføring. Jeg har hovedfag i markedsføring fra Høgskolen i Buskerud, avdeling Hønefoss. Fokus for doktorgradsarbeidet er internettjenester for forbrukermarkedet. Herunder hva som kjennetegner tjenestekvalitet på internettjenester, og hva som påvirker kundens holdning til disse tjenestene. Avhandlingen vil bestå av flere prosjekter som tar for seg ulike områder innenfor temaet. Blant de planlagte prosjektene er følgende:

Kartlegging av demografiske variablers betydning for holdning til internettjenester. Hensikt med arbeidet er å kartlegge hvorvidt andre variabler enn demografiske (som alder, kjønn, inntekt etc) kan brukes for å forklare variasjoner i forbrukeres holdning til internettjenester. Mine tidligere studier indikerer at variablene Motivasjon (Motivation), Mulighet (Opportunity), og Evne (Ability) kan være mer hensiktsmessig å benytte enn de demografiske variablene. Jeg ønsker derfor å kartlegge relasjonen mellom begrepene for å bekrefte/avkrefte dette. Målet er å komme frem til kontrollvariabler som kan bidra til å øke forklaringskraften til holdningsmodeller, og kan anvendes på en internettsetting.

SANDER.SVARI@NKS.NO
TEL. +47 22 59 62 35



TERJE SLÅTTEN

Jeg er høyskolelektor og studieløpansvarlig for bachelor i markedsføring og salgsledelse ved Oslo School of Management.

Jeg har hovedfag innen markedsføring og videre fordypning innen økonomi og finans, i tillegg til strategi og kompetanseledelse. De fag jeg foreleser ved Oslo School of Management er blant annet: salg, markedsføring, relasjonsledelse og serviceledelse. I min doktorog-

rad er jeg opptatt av begrepet emosjoner dets dimensjoner. Videre ønsker jeg å fokusere på hvilken betydning emosjoner har for servicekvalitet. Avhandlingen vil bestå av flere prosjekter som tar for seg ulike områder innenfor temaet. Studien har som mål å avdekke hvilke årsaker og effekter emosjoner synes å ha, sett både fra kundenes og de ansattes side, hvor målet er å styrke å øke servicekvaliteten og derigjennom tilfredshet og tilknytning.

TERJE.SLATTEN@NKS.NO
TEL. +47 22 59 62 35



BÅRD TRONVOLL

Jeg ble tatt opp som doktorand ved CTF i emnet foretaksøkonomi i desember 2004. I min utdanningsbakgrunn har

jeg en bachelor i økonomi og administrasjon ved BI, Master i statistisk data analyse ved University of Essex og Cand. polit med hovedfag i statsvitenskap ved Universitetet i Oslo. Jeg har arbeidet

som selger, selvstendig næringsdrivende, lærer og i de siste 12 årene som rektor på Norsk Reiselivshøyskole og Oslo Markedshøyskole.

Mitt forskningsområde er innenfor klagebehandling (consumer complaint behavior) og bytteadferd (switching). Jeg bor i Lillestrøm like utenfor Oslo med kone og 3 barn.

BARD.TRONVOLL@OMH.NO
TEL. +47 90 78 55 68

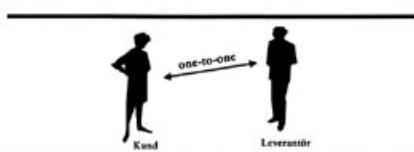
Bokrecension:

Many-to-Many Marketing

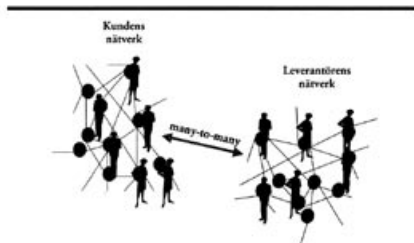
Evert Gummesson, *Liber Ekonomi*, 2004

Evert Gummesson har i "Many-to-Many Marketing" ytterligare utvecklat de innovativa tankegångar som han lanserade i den tidigare boken på samma tema: "Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R" (Liber Ekonomi 2002). Särskilt kommer jag från den boken ihåg resonemangen om den månghövdade leverantören som gjorde affärer med den månghövdade kunden, exemplet från Atlas Copco:s förhandlingar med ABB och den generella kedjan där ett antal B2B slutar med B2C. Kedjan kund, kundens kund och ibland överställt, megakunden, samt inne i företaget, internkunden/nanokunden, dyker även upp i minnet. Relation, interaktion och nätverk är nyckelord, och så är det även i den nya boken.

Bilderna och begreppen i "Från 4P till 30R" fick många att stanna upp och tänka om. När vi läste den boken hade vi relationsglasögon. I "Many-to-Many Marketing" vill Evert Gummesson att vi tar på nätverksglasögon. Det är inte interaktionen i dyaden som är kritisk (figur 1.2), det är istället interaktionen mellan de båda nätverk som dyaderna finns inom som är kritisk (figur 1.3).



Figur 1.2 One-to-one: en isolerad relation mellan kunden och leverantören såsom det i regel beskrivs i CRM.



Figur 1.3 Many-to-many: nätverk av relationer som interagerar med nätverk av relationer.

Figur 1.2 och 1.3 på sid. 23 i "Many-to-Many Marketing".

Som framgår har det hela blivit mer komplicerat. En mängd nya aktörer och deras relationer har växt fram på arenan.

Inom respektive nätverk finns dessutom nästan ständigt en iterativ påverkan aktörerna emellan via kombinationer av fakta, värderingar, känslor, ställighet etc, som det är meningslöst att försöka fånga i en korrelation. Vi har fått en mer verklighetsrelaterad bild av hur det hela kan se ut. Jag är dock på intet sätt övertygad om att, som det står på sid. 31: "Livet är ett nätverk av relationer... Samhället är ett nätverk av relationer." Vi människor kan se olika företeelser som nätverk, agera som om de fungerar som nätverk, men detta är något helt annat än påståendena ovan. Ett vanligt företag kan ses som bestående av ett nanonätverk (den inre kärnan) som interagerar med ett marknadsnätverk och ett meganätverk. De olika noderna i de tre nätverken kan i sin tur grenat ut sig på liknande sätt, allt beror på vilket perspektiv vi tar. Bygget och möjligheterna till perspektivbyten påminner en hel del om en bild som jag tidigare försökt att lansera - företaget som ett flerskiktigt flöde.

Övergripande handlar hela ansatsen om nya synsätt. Med hjälp av nya begrepp och bilder (modeller) visar Evert Gummesson hur vi mer precist och effektivt kan gestalta och hantera företeelser som är kritiska för framgång på en vald arena. I "Many-to-Many Marketing" tar han hjälp av grafteori (riktigt vad kärnan i denna är får vi inte något svar på). Vi kan skapa mönster av noder och länkar/relationer (varför två begrepp om de har samma betydelse?). I noden finns en aktör med resurser, han/hon kan agera och det skapas relationer via det Evert Gummesson kallar "multilog" (jfr "dialog"). Aktören kan även byta roll, mentalt och/eller faktiskt, då omskapas det upplevda nätverket. Nya noder, med resurser, relationer och interaktioner framträder, tydliggörs, blir partners på den arena som rollen definierar. De nätverk som framträder beror alltså på var "konstruktören" tar sin utgångspunkt, som tidigare antytts. I nätverkens värld finns ingen "slutanvändare" som i den klassiska värdekedjan. Vi har istället en ändlös kedja av

relationer mellan olika nätverk. Evert Gummesson sammanfattar detta fint i kedjan B2B2C2C2B2B...

I "Many-to-Many Marketing" finns inte mindre än 34 välbeskrivna fallbeskrivningar som illustrerar resonemangen. Det gäller fall från B2B, B2C, C2C och från kedjan B2B2C2C2B2B, men även fall om meganätverk, om B2IT2C (nätverk där relationen och interaktionen digitaliserats) och fall om ledningsproblem i nätverk. Promotor, i kapitel 10, är bland det bästa jag läst när det gäller fallbeskrivningar. Det är skrivet med fin pedagogisk känsla för väsentligheter.

Kan jag klaga på något? Nej, inte mycket. Lite suddiga definitioner, två exempel. Värde (sid. 36): "Värde uppstår när ett erbjudande leder till någonting som gör någon nöjd". Definitionen ger ingen klarhet, alla de grundläggande svårigheterna finns kvar. Process (sid. 200): "Jag föredrar att definiera processer som "nätverk av aktiviteter". Här har vi en sammanblandning av något befintligt (nätverk) och något som händer längs tidsaxeln (aktiviteter), dessutom är en aktivitet en process på mikronivå (tautologi). Referenserna till Richard Norman bör utvidgas. Det finns naturligtvis även andra författare som borde ha funnits med som diskussionspartners i "Many-to-Many Marketing", men här har vi ju en landsman, som dessvärre inte längre finns bland oss. Richard Normans bok "När kartan förändrar affärslandskapet" (Liber Ekonomi 2001) borde ha ingått som ett centralt bollplank i "Many-to-Many Marketing". Det hade utan tvekan lyft resonemangen. Här hade funnits möjlighet till intressanta kopplingar mellan allt det som framträder med Evert Gummessons nätverksglasögon, och Richard Normans begrepp - PM, ekogenes, rekonfigurering, värdeskapande samproduktion, dematerialiserade tillgångar, utzoomning, inzoomning m fl. Slutligen, kapitel nio har många goda avsnitt, men bör skrivas om i en kommande ny upplaga. På några ställen i kapitlet faller Evert Gummesson tillbaka i en önskan om naturvetenskap-

lighet. Resonemangen som förs om en Einsteins formel för marknadsföring är fåfänga. Allt formelskrivande bygger på att det finns en stabil värld av foreteelser som kan analyseras, testas, gång på gång av flera olika människor, att samma foreteelse finns att vända tillbaka till. Så är det inte i affärsvärlden, samma är aldrig samma. Ordet borde förbjudas, det

leder till förvirring. Om kontinuerlig förändring av affärssynsätt, begrepp, handlingsmönster, kundönskemål etc är det enda tillståndet, finns inga möjligheter till formelskrivande. Det är definitionsmässigt uteslutet.

Summa summarum, "Many-to-Many Marketing" är en utmärkt bok, köp den och läs den! Den ger klara in-

siktslyft, på samma sätt som den tidigare "Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R" gjorde. Det är ganska sällsynt att ämnet företagsekonomi faktiskt förnyas, som här, vad gäller ett övergripande synsätt, begrepp och modeller.

PER.NORLING@KAU.SE

Artikelrecension: Publicerad i *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 1, August 2004 20-41.

Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives

Christopher Lovelock och Evert Gummesson

Den mycket välskrivna artikeln av Christopher Lovelock och Evert Gummesson är ett inlägg i debatten kring var tjänsteforskningen står idag och vart den är på väg. Positionen bestäms huvudsakligen genom att titta i backspegeln. Hur utvecklades tjänsteforskningen och varför blev riktningen den som den blev? I slutet av artikeln ges förslag på hur vi skall fortsätta framåt för att kunna motivera till nya grepp och inte stagnera och enbart tillämpa och diskutera koncept som nu kan anses ha tillfört tjänsteforskningen mycket men kanske tillräckligt.

De centrala karaktäristika som kan sägas ha styrt tjänsteforskningen - intangibility, heterogeneity, inseparability och perishability (IHIP) - är i centrala i artikelns litteraturgenomgång. Dessa karaktäristika har tidigt använts av ekonomer inom klassiska ekonomin, således inte inom marknadsföringen. Författarna (L&G) nämner som exempel Smith (1776/1969) i "Wealth of Nations" och även Say (1803/1964). Denna litteratur behandlade kapitalet ur ett filosofiskt perspektiv.

Den utveckling och tillämpning av IHIP karaktäristika, som är den som nutida tjänsteforskare främst känner till, kritiserar av författarna. Utan att behöva bevisa att karaktäristika inte alls är tillämpbara i dagens tjänster säger författarna att karaktäristika inte är generella för tjänster tvärtom är deras motsatser tillämpbara på många tjänster. Med motsatser menar författarna

"tangibility, homogeneity, separability och durability". Författarna citerar Kuhn (1970) och säger att tjänsteparadigmet innehåller alldeles för många undantag från regeln; att tjänster är fundamentalt olika fysiska produkter, för att tjänsteparadigmet skall hålla. Vetenskap måste sträva till att teori och empiri (fakta) skall överensstämma. Detta kan inte anses ha skett när tjänsteforskningen har utvecklats. En orsak är att empiriska undersökningar hörde till undantagen under t.ex. 80-talet. De få empiriska studier som gjordes sände varningssignaler (Zeithaml, Parasuraman och Berry 1985) som ignorerades. Författarna föreslår tre slutsatser för fortsatt tjänsteutveckling som kan dras från det faktum att IHIP referensram inte stöder att tjänster är olika fysiska produkter:

1. Bortse helt från att tjänster är ett skilt forskningsområde inom marknadsföringen.
2. Fokusera på specifika subområden gällande tjänster.
3. Fortsätta att söka ett sammanbindande paradigmet för alla tjänster.

Författarna fortsätter citera Kuhn (1970) i sina förslag till framtida forskning och varnar för att överge ett paradigmet förrän man är säker på att det finns ett ersättande som håller. I tredje punkten av föreslagen fortsatt utveckling av tjänsteforskningen rekommenderar författarna fokus på ett hyres/access (rental/access) paradigmet. Det föreslagna paradigmet

ställer ägande i centrum och säger att man kunde skilja på tjänster som fundamentalt byter ägare när de överförs från säljare till köpare och på de som inte byter ägare.

Författarna konkluderar med att säga att de inte gör anspråk på att ha föreslagit ett nytt generellt paradigmet för tjänsteforskningen. Meningen med att framföra förslaget är snarare att föreslå ett synsätt som kan klargöra de skillnader som eventuellt finns inom olika tjänster. Denna artikel och den föreslagna riktningen för ett nytt paradigmet skall därför ses som en uppsättning av förslag till antaganden. Ett sådant antagande är att det kan anses vara nödvändigt med ett större samarbete mellan praktiker och forskare för att ett paradigmskifte skall kunna ske.

Referenser:

Kuhn, Thomans S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press.

Say, Jean-Baptiste ([1803] 1964), *A Treatise on Political Economy*. Reprints of Economic Classics. Nre York: Augustus M. Kelly.

Smith, Adam ([1776] 1969), *The Wealth of Nations*, Books I-III, with an Introduction by A. Skinner. London: Penguin Books.

Zeithaml, Valerie, A. Parasuraman and Leonard L. Berry (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 33-46.

INGER.ROOS@IHROOS.FI
TEL. +35 86 781 12 85

Konferenser

EURAM 2005, May 4-7, 2005

The 2005 Conference of the European Academy of Management (EURAM 2005) "Responsible Management in an Uncertain World" will be held in Munich, Germany. Info: www.euram2005.de

Special Doctoral Seminar on Research Methods in Services Marketing, May 9-12, 2005

Featuring professors Parsu Parasuraman (Miami), Christine Moorman (Duke), Michael Brady (Florida), Charla Mathwick (Portland), Ko de Ruyter (Maastricht) and Benedict Dellaert (Maastricht). The seminar will be held in Maastricht. Info: www.eiasm.org/frontoffice/eden_announcement.asp?event_id=420

The Fourth SERVSIG Research Conference, June 2-4, 2005

The NUS Business School will be hosting the Fourth SERVSIG Research Conference June 2-4, 2005, in Singapore. This conference is the bi-annual research conference of the Services Marketing Special Interest Group (SERVSIG) of the American Marketing Organization (AMA). Info: www.servsig2005.org

2005 ICSSSM05, June 13-15, 2005

The International Conference on Services Systems and Services Management will be held at the College of Economics and Business Administration, Chongqing University, China. Info: www.rccm.tsinghua.edu.cn/ieec-ssm05/

CITSA 2005, 14-17 July, 2005

The 11th International Conference on Information Systems Analysis and Synthesis: ISAS'05 and 2nd International Conference on Cybernetics and Information Technologies, Systems and Applications: CITSA'05, will be held in Orlando, Florida, USA, on July 14-17, 2005. Info: www.infocybernetics.org/citsa2005/

14th Annual AMA Frontiers in Services Conference, October 6-9, 2005

The conference will be held in Tempe, Arizona, and is co-sponsored by the: American Marketing Association (AMA) • Center for Excellence in Service, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland • Center for Services Leadership, W. P. Carey School of Business, Arizona State University. Info: wpcarey.asu.edu/csl/frontiers.cfm

QUIS 10, June 13-16, 2006

The Quality in Services - QUIS 10 will be held June 13-16, 2006, in New Orleans, USA. Details will be forthcoming on: www.quis10.com

Prenumerera på CTF nyhetsbrev

CTF skickar varannan månad ut ett nyhetsbrev med samlad information om det viktigaste som händer i CTFs verksamhet. Informationen kommer direkt i din e-postbrevlåda.

Prenumerera på CTF nyhetsbrev genom att skicka ett e-postmeddelande till:

CTFnyhetsbrev@kau.se.

Ange namn, företag/organisation, postadress och e-postadress.

Publicerat vid CTF

På vår hemsida www.ctf.kau.se finns en förteckning över allt som publicerats vid CTF.

Rapporter och avhandlingar kan beställas via e-post: infoctf@kau.se

Priser: doktorsavhandlingar 300 kr, licentiatuppsatser 250 kr och forskarrapporter 250 kr.

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

Forskarutbildningskurser inom företagsekonomi vid Karlstads universitet 2005

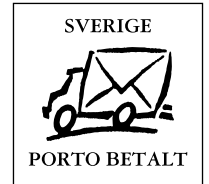
Service Management och tjänsteutveckling, 5p

Kursstart: 1 september, anmälan: senast 18 augusti
Kursansvarig: Bo.Edvardsson@kau.se
Anmälan: Eva.Ohlin@kau.se

Marknadsföring, 5p

Kursstart: 3 november, anmälan: senast 20 oktober
Kursansvarig: Bo.Edvardsson@kau.se
Anmälan: Eva.Ohlin@kau.se

B



www.ctf.kau.se

CTF

CENTRUM FÖR TJÄNSTEFORSKNING

CTF
Karlstads universitet
651 88 Karlstad