

# Aktuell Tjänsteforskning

Centrum för tjänsteforskning – CTF

Nummer 50 November 2005 / April 2006



**Henrietta Huzell –  
ny doktor vid CTF**

SID 3

**Maria Åkesson CTFs  
senaste doktorand**

SID 17

## 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.

### CTFs forskning fokuserar följande områden

Tjänstekvalitet och kvalitetsutveckling  
Arbetsmiljö- och kompetensfrågor  
Tjänsteutveckling och kundinvolvering  
Kundtillfredsställelse och kundupplevelse  
Tjänstebegreppet och värdeskapande genom tjänster

### 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 bla 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
- hemsided exponering
- tidskriften Aktuell tjänsteforskning
- CTF nyhetsbrev.

### Våra partners

Effect Management AB, Försäkringskassan i Värmland, ICA Handlarnas AB, Karlstads kommun, Karlstads universitet, Landstinget i Värmland, Lidbom Svenska AB, Länsförsäkringar AB, Service Development Central 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, Föreningssparbanken, 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:* lisbet.malmstrom@kau.se

*Tryck:* Universitetstryckeriet, Karlstad 2005

# CTF:s nye styrelseordförande skriver

Hej...igen. Det var ett antal år sedan jag aktivt tog del i CTF:s arbete och utveckling. Men, jag har varit med förr. Ända från den allra första början, när ett litet sällskap satt och ”smidde ränker” kring hur den akademiska forskningsvärlden skulle utmanas av dåvarande Högskolan i Karlstad. Det var rebellisk anda, lite som ”skunk workers” kände vi oss eller kanske snarare som entreprenörer. Det var en viktig drivkraft i det läget, att vara lite annorlunda, att inte kopiera, utan att stå för något nytt. Det var drygt 20 år sedan. Det var då det. Vad har det blivit? Jo, en stabil forskningsplattform, med över 50 medarbetare, med en internationell ryktbarhet och en forskningskvalitet som av oberoende bedömare klassificeras som högtstående! Ja, men gissa om jag känner stolthet över CTF:s verksamhet, när jag nu har fått förtroendet att som styrelsens ordförande försöka leda och kanske också vägleda CTF mot en, än viktigare, roll inom tjänsteforskningen.

Jag tror att den där andan, som fanns där från början, fortfarande är mycket värdefull för CTF och för de forskningsinsatser, som idag utförs. Det är en av några viktiga framgångsfaktorer, kanske den viktigaste. Jag tror vidare, att de som idag finansierar CTF:s forskning, också identifierat denna framgångsfaktor och därför följer den forskningen med stort intresse.

CTF:s forskning är viktig och lämnar viktiga bidrag till att öka medvetenheten om vad tjänster består av och hur de kan utvecklas ytterligare. Men, jag upplever att det är för få, som har upptäckt värdet av forskningen än. Jag tror inte vi skall sitta och vänta på att världen skall upptäcka värdena. Nej, jag tror att vi skall finna offensiva vägar, som lyfter fram de forskningsresultat, som hittills uppnåtts, i det offentliga ljuset. Det är bra forskning, vi skall känna stolthet och vi skall tala om det för många fler! Ju fler som kan omsätta resultaten i sin egen verksamhet, desto fler blir intresserade av att vara med och finansiera den fortsatta forskningen. Vi skall försöka få den positiva spiralen att snurra ännu fortare (den snurrar ju redan riktigt bra)!

Men, vi har en riktigt stor utmaning framför oss. CTF behöver bredda den vetenskapliga ledningen. Eller, med andra ord, vi behöver fler professorer. Vi förtjänar det. Omfattningen av forskningen motiverar det. Men, får vi det inte? Ja, då får vi skapa förutsättningarna själva. Det vill säga, vi skall fixa finansieringen av en professur. Låt oss slå våra kloka huvuden ihop. Kreera idéer om hur det kan gå till. Om någon kan greja det, så är det CTF. Det är ju kreativitet och entreprenörskap som är organisationens signum!! Jag ser fram mot dessa utmaningar!



THOMAS SIGFRIDSSON  
STYRELSEORDFÖRANDE CTF  
054-10 00 11  
THOMAS.SIGFRIDSSON@EFFECT.SE

# Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie

## ”Management och motstånd”



Henrietta Huzells avhandling behandlar konflikter och motstånd vid verksamhetsförändring. Hon belyser å ena sidan ledningens förändringssträvanden och å andra sidan personalens motstånd.

Henrietta Huzell är nybliven doktor i arbetsvetenskap och verksam vid CTF. Här sammanfattar hon kort sin avhandling.

Omorganisationer är något som vi har kommit att se som ett naturligt inslag i vårt arbetsliv. Oavsett var man arbetar och inte minst i den senare tidens omvandling av offentlig sektor. Det finns en föreställning om att personalen generellt sett är motståndare till alla sorters organisationsförändringar. Ett sådant motstånd antas bero på människors osäkerhet inför det nya och okända. Det är en alltför snäv bild och mer kunskap om motstånd både mot förändring och ”vardagligt” motstånd i organisationer är viktigt, menar Henrietta Huzell, nybliven doktor i arbetsvetenskap och verksam vid Centrum för tjänsteforskning som här kort sammanfattar sin avhandling.

### Avhandlingen i korthet

Den handlar, i korthet, om de områden som är särskilt framträdande där konflikter och motstånd uppstår vid verksamhetsförändring. Inom dessa områden beskrivs å ena sidan ledningens förändringssträvanden och å andra sidan personalens motstånd. Avhandlingen belyser alltså två perspektiv på

förändring, ett managementperspektiv och ett motståndsperspektiv. Studien tar avstamp i två divisioner inom Banverket som inför konkurrensutsättning av verksamheterna genomförde en rad förändringsprojekt. I fokus för förändringarna stod nya organisationsformer som t ex projektorganisering och nätverksorganisering. Sammanlagt har 31 personer, både chefer och övrig personal, intervjuats.

Ur managementperspektivet motiverades omorganisationerna främst i ekonomiska termer, dvs minskade kostnader, men också i termer av kompetenshöjning och kompetensbreddning hos personalen. De gamla organisationerna beskrevs som tröga och ineffektiva kollosser som skapade tröga och ineffektiva anställda. Det kan beskrivas som en jakt efter att minska kostnader där lösningen är ansvarstagande medarbetare i en flexibel organisation. En viktig aspekt av den nya flexibla organiseringen var att personalen måste utbildas eller skolas in i det nya systemet. Personalen ska tycka att det är stimulerande med förändring, konkurrens, kunder, tillfälliga arbetskamrater och chefer. Personalen ska styras allt mindre av direkta arbetsorder, istället ska gemensamma uppfattningar och idéer genomsyra och vägleda hela

organisationen. De anställda förväntas vara lojala med verksamheten och viliga att arbeta hårt för organisationens skull. Att styra genom känslor och idéer innebär en strävan efter att plantera in ledningens värderingar bland de anställda. Tanken är ungefär så här: om personalen får de rätta värderingarna så gör de en bra insats av fri vilja. Det här resonemanget förutsätter att det finns ett gemensamt intresse att bidra till företagets mål och det är här problemet ligger.

### Inte självklart

Det här gemensamma intresset är inte så självklart som man vid första anblicken tror. Många av de tips som företagsledare får från bland annat konsulter och managementlitteratur bygger på antagandet om att det råder eller bör råda harmoni i verksamheten. Och om det mot förmodan finns konflikter så gäller det för ledningen att få personalen att inse att ”vi alla sitter i samma båt”. Just det uttrycket används flitigt inom de organisationer jag undersökt och personalen skämtade och ironiserade över den harmoniska båtliknelsen och använde istället uttryck som ”sänka skepp” som beskrivning på vad de anser att ledningen höll på med i omorganisationen.

I intervjuerna med personalen var kritiken mot omorganisationerna slående. Kritiken rörde att förändringarna hade medfört krav på mer arbete på kortare tid och tillfälliga arbetsgrupper äventyrade inte bara säkerheten på järnvägen utan också kompetensöverföringen mellan anställda. Vidare framhölls att omorganisationerna medförde krav på att man marknadsförde sig själv internt för bli utvald till projekt, att det var svårt att hinna vidareutveckla sin kompetens och svårt att hinna hjälpa andra, mindre erfarna i jobbet.

Ur motståndsperspektivet framhölls att kunskaper om hur man bygger järnväg inte längre är önskvärda för att bedöma hur arbetet på järnvägen kan förändras och förbättras. Det avgörande är istället att förstå hur marknaden

fungerar, hur man ska samarbeta i de nya organisationsformerna och hur kunder ska hanteras och bemötas.

### Sammanfattning av analysen

Analysen kan sammanfattas i två huvudpunkter. För det första att förändringsmotstånd inte bara har grund i personlig oro för förändring i allmänhet och att anställda inte alltid strävar efter ett oförändrat tillstånd. Så länge förändring uppfattas som försämring, och inte förbättring, är motstånd närvarande. Genom att se motstånd som uttryck för motstridiga intressen om hur verksamheten bör organiseras eller hur arbetet ska organiseras för att t ex vara rationellt, säkert och kompetenshöjande ges en bredare kunskap om både omorganisation och motstånd.

För det andra att de två perspektiven, managementperspektivet och motståndsperspektivet har helt skilda föreställningar om vad förändringarna innehåller och vad förändringarna leder till. Där management menar att förändringarna består av kärnverksamhetsfokusering, decentralisering och empowerment, som i sin tur leder till effektivitetsförbättring, ökad funktionell flexibilitet och kundorientering, menar motståndare att förändringarna består av rationalisering, arbetsintensifiering och ökad kontroll, vilket leder till säkerhetsrisker, urholkning av teknisk kompetens och försök till manipulation av de anställda.

### Slutsats

Förändringarna inom de båda divisionerna på Banverket är möjliga att strida om, trots att de ofta presenteras med en retorik om att alla har något att vinna på det nya arbetssättet. "Striden" står mellan de tre faktorerna arbete, arbetstid och identitet, där motståndet går ut på att försvara vad som uppfattas som orimliga villkor. Man kan säga att det finns ett gap mellan retorik och praktik och att detta gap är mer synligt för personalen än vad ledningen kanske tror, menar Henrietta Huzell. Motståndet handlar just om gapet mellan retorik och upplevd verklighet eller praktik och tar utgångspunkt i de anställdas egen vardag och belyser hur ledningens retorik ligger långt ifrån denna vardag.

HENRIETTA HUZELL  
054-700 13 42  
HENRIETTA.HUZELL@KAU.SE

# Halvtidsutvärdering av "Den nya tjänsteekonomin"

Under våren har Kunskaps- och kompetensstiftelsen halvtids- respektive slututvärderat samtliga sju nationella forskningsprofiler, vilka tillsammans omsätter en kvarts miljard. CTFs profil "Den nya tjänsteekonomin" tillhör den andra omgången av profil-satsningar och utgör den hittills enda med samhällsvetenskaplig inriktning.



Patrik Larsson är ansvarig för KK-Profilen "Den nya tjänsteekonomin" vid CTF, Karlstads universitet

Det övergripande målet med CTFs forskningsprofil är att i samarbete med en rad företag utarbeta modeller, koncept och teorier för användardriven tjänsteutveckling. Detta innebär att verksamheten, vid sidan av det traditionella forskarsamhället, har en tydlig avnämare i form av företag som arbetar med att ta fram nya erbjudande.

Den nya tjänsteekonomin var först ut bland de utvärderade forskningsmiljöerna och slutsatserna presenterades i samband med ett seminarium vid Karlstads universitet den 30 augusti.

### Utvärderingen

Utvärderingen har genomförts av det brittiska företaget Technopolis och genomfördes i tre steg. Det första steget omfattade en 80-sidig självvärdering från forskargruppen. Därefter vidtog intervjuer med ett tjugotal forskare samt företrädare för näringsliv och universitet. Slutligen anlätades en internationell bedömargrupp bestående av Jon Sundbo, Roskilde Universitet, Danmark, Dwayne Gremler Bowling Green, USA

och Thorsten Hennig-Thurau, Bauhaus Universität, Tyskland, som fick i uppgift att granska publikationer och övriga resultat från de nio delprojekten.

Utvärderingsgruppen lyfter särskilt fram samarbetet med TeliaSonera som bland annat mynnat ut i en publikation i den välrenommerade amerikanska tidskriften "Journal of Marketing" på temat att predicera kunders beteenden, eller med andra ord att förutbestämma vilka kunder som väljer att lämna företaget och varför. De internationella bedömarna pekade också på vikten av att forskargruppen på senare tid målmedvetet jobbat mot de högst rankade tidskrifterna eftersom det ger en klar kvalitetsstämpel på verksamheten. Vid sidan av den höga publiceringstakten så pekar utvärderarna också på att profilsatsningen "Den nya tjänsteekonomin" ar ett gott exempel på samarbete med näringslivet och intressanta projekt. Men det finns också utrymme för att göra bättre ifrån sig inom profilen. Det handlar om svårigheter att påvisa konkreta effekter av forskningen i företagen och behovet av att samla teoriutvecklingen inom området användardriven tjänsteutveckling. Ja, så kan man sammanfatta halvtidsutvärderingen av den sexåriga KK-profilsatsningen "Den nya tjänsteekonomin".

### Vilka effekter har då KK-stiftelsens satsning fått för verksamheten vid CTF?

Den frågan besvaras av Sven Faugert som ansvarar för stiftelsens profilutvarderingar. – Jag ska villigt erkänna att jag ställde mig frågande till att KK-stiftelsen lade så mycket resurser på en redan etablerad miljö som CTF, men utvärderingen visar ju att det varit en god investering som möjliggjort en snabb utveckling under de senaste åren. De internationella utvärderarna betecknar CTF som en framstande "think tank"

# Vinn Excellence Center till CTF

Gruppen för kollektivtrafikforskning vid CTF får under en tioårsperiod cirka 70 miljoner kronor från Vinnova, Verket för Innovationssystem, för att utveckla en ledande forskningsmiljö inom området kollektivtrafik. Forskarna vid CTF har de senaste 8 åren bedrivit kollektivtrafikforskning i samarbete med olika aktörer.



Margareta Friman är docent i psykologi, verksam vid CTF, och ansvarig för etableringen samt uppbyggnaden av det nya Vinn Excellence Centret.

Pengarna kommer från Vinnova, Verket för innovationssystem, och ska användas till att bygga upp en internationellt konkurrenskraftig forskningsmiljö inom området infrastruktur och effektiva transportsystem, ett så kallat Vinn Excellence Center. Totalt kommer den nya forskningsmiljön att omfatta cirka 210 miljoner kronor, tack vare stöd och bidrag från flera medverkande aktörer. Universitetet är nu inbjudna till förhandlingar med Vinnova om det fortsatta arbetet.

Forskargruppen studerar bland annat hur resenärer upplever kollektivtrafiken och hur personalen uppfattar verksamheten och sitt eget arbete. Forskarna tittar även på hur kollektiv-

trafiken bidrar till hållbar utveckling och hur man kan samordna arbetet när olika trafikoperatörer och huvudmän är inblandade.

Ytterligare ett forskningsområde rör de spelregler som styr kollektivtrafiksektorn och dess aktörer. Här läggs grunden för de kunderbjudanden som tas fram och därmed för den kollektivtrafik som resenären upplever.

Samarbetspartners i det nya Excellence-centret är, förutom Karlstads universitet, Svenska lokaltrafikföreningen, Stockholms lokaltrafik, Göteborgs spårvägar, Värmlandstrafik, Karlstads kommun, Färdtjänsten i Göteborg och Connex Sverige AB. Mot bakgrund av

Vinnovas beslut i april 2005 har the Service and Market Oriented Transportation Group (SAMOT) vidareutvecklat dess idéer om ett Vinn Excellence Center inom transportområdet. Centret håller nu på att etableras. Ledningsgruppen har under hösten författat en verksamhetsplan som beskriver centrets mål och långsiktiga strategier, samt det forskningsprogram som ligger till grund för verksamheten under den första etappen. De olika forskningsprojekten preciseras och utvecklas i samverkan mellan parterna.

MARGARETA FRIMAN  
054-700 11 68  
MARGARETA.FRIMAN@KAU.SE



CTF får 70 miljoner kronor från Vinnova under en 10-årsperiod för att utveckla en internationellt konkurrenskraftigt forskningsmiljö inom området kollektivtrafik.

FORTS. FRÅN FÖREGÅENDE SIDA

inom tjänsteforskningen och pekar på att profilsatsningen medfört en "boost" i utvecklingen av forskningsmiljön.

Patrik Larsson som är profilsansvarig vid CTF är nöjd med resultatet från utvärderingen och ser fram emot att ta tag i de utvecklingsområden som rapporten pekar på. – Den mest respektingivande uppgiften är nog att försöka mäta avtrycken i företagen, men i rapporten och

diskussionerna kring den så har vi fått en del goda råd och tips. Vi kommer bland annat att följa upp var uppsatsskrivande studenter som jobbat som miniforskare i företagen hamnar efter avslutad examen. När det gäller teoriutvecklingen så är det en bok på gång. Denna bygger på erfarenheterna från några av delprojekten. För att få ytterligare tyngd och öka det internationella intresset för boken

har vi bjudit in en rad erkända forskare att medverka.

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

I SAMARBETE MED  
**KK-stiftelsen** ><

# Prisvinnande artikel

Varje år utser samtliga tidskrifter som ges ut av förlaget Emerald "awards for excellence" i form av ett "best paper" och tre "highly commended awards". Den förstnämnda utmärkelsen ges till den bästa artikeln som publicerats i en tidskrift en årgång, det sistnämnda till de artiklar som konkurrerade om att vinna "best paper"-utmärkelsen.

Per Skålén's artikel "New public management reform and the construction of organizational identities" som publicerades i "International Journal of Public Sector Management", erhöll för år 2004 ett "highly commended award". Per Skålén som forskar om offentliga sektorns omvandling vid CTF presenterar här artikeln. Fokus är de reforminitiativ som går under beteckningen New Public Management (NPM) och vilken effekt dessa initiativ har på offentliga organisationers identitet.

## New Public Management (NPM)

NPM är en samlingsbeteckning för reformer syftande till att göra offentlig sektor mer lik den privata sektorn. För att åstadkomma detta så har offentliga organisationer använt sig av förändringsprogram som utvecklats av privatägda företag; exempelvis kvalitetsutveckling, empowerment, mätning av kundnöjdhet etc. Ambitionen har varit att förändra organisationsidentiteten i riktning mot de värderingar som (idealt) råder inom den privata sektorn, dvs att förändra medarbetarna så att kundens önskemål beaktas i större utsträckning. Huvudfrågan i artikeln är om detta har varit en framgångsrik strategi: Har offentliga organisationer som implementerat någon form av NPM-initiativ nått nämnda mål?

För att skapa kunskap om denna frågeställning gjordes en studie av landstinget i Värmland (LiV) som runt mileniskiftet satsade hårt på att förändra organisationen med reforminitiativ som faller under NPM. Bland annat försökte man kvalitetsutveckla och därmed kundorientera organisationen. De övergripande målen var: nöjda medarbetare, nöjda patienter och ekonomi i balans.

## Organisationsidentitet

Innan frågan om LiVs organisationsidentitet förändrades på avsett sätt diskuteras, behöver begreppet organisationsidentitet introduceras och förklaras.

Forskningen om organisationsidentitet är förhållandevis omfattande och det råder ingen egentlig samsyn om hur begreppet ska definieras. Många forskare kan nog ändå skriva under på att begreppet refererar till vad de anställda uppfattar är betecknande för just deras egen organisation. Begreppet sätter alltså fokus på vad som särskiljer en organisation från andra och hur de anställda tänker om sin egen organisation. Om en organisations identitet ska förändras behöver alltså medarbetarnas tänkande om densamma påverkas. För att studera förändringen av organisationsidentitet inom LiV användes därför en teori som lämpar sig för att studera människors kognition i organisationssammanhang: Karl Weicks teori om meningsskapande.

Det finns inte här utrymme för att på djupet förklara Weicks förhållandevis komplicerade teori om meningsskapande. I centrum står emellertid medarbetarnas gemensamma kognitiva strukturer som kan beskrivas som lagrade kollektiva handlingsmönster som finns i människors hjärna. När något händer aktiveras medarbetarnas kognitiva strukturer för att förstå och tolka händelsen, vilket utgör underlaget för handling och respons. De kognitiva strukturer som kan beskrivas som "råmaterialet" i organisationsidentiteten och det är därmed dessa som behöver förändras om organisationsidentiteten ska förändras. I studien av reformen inom LiV kartlades således de kognitiva strukturer hos utvalda medarbetare i reformens inledning och efter hand som den fortskred.

## Resultat

Leder NPM till de förändringar dess förespråkare tänkt sig? Blir identiteten mer lik den som finns i privata organisationer? Studien av LiV tyder inte på detta. Snarare det omvända. De personer som ingick i studien påverkades på olika sätt. NPM bidrog till att konstruera identiteter som snarast

kan beskrivas som varandras motsatser. Studien pekar också på att den identitet som en grupp tillskrev sig själva inte alls stämde överens med den identitet som andra grupper tillskrev den. Exempelvis såg en grupp tjänstemän sig själva som de stora innovatörerna men betraktades av en annan grupp tjänstemän som ett gäng opportunist.

Man ska alltid akta sig för att generalisera från en fallstudie. Men utifrån studien av NPM inom LiV kan man inte säga att de förhoppningar som NPMs företrädare har infriats. En gemensam identitet som påminner om den som idealt råder inom privat sektor skapades inte. Istället skapades olika identiteter, vilket gav upphov till konflikter och motsättningar. Detta bidrog i sin tur till att det blev svårare att nå de mål som man hade med reformen.

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



Per Skålén har författat artikeln "New public management reform and the construction of organizational identities" som publicerades i "International Journal of Public Sector Management", som erhölet ett "highly commended award" för år 2004.

# Kano's Theory of Attractive Quality

CTF-forskarna Lars Witell och Martin Löfgren har utvecklat ett alldeles speciellt intresse för den japanske professorn och kvalitetsgurun Noriaki Kanos 'Theory of Attractive Quality'. Enligt Kano utvecklades teorin därför att kvalitet inte endast kan ses som något endimensionellt. De två forskarnas intresse har hittills resulterat i tre internationellt publicerade artiklar och tre konferenspapper. För tillfället arbetar forskarduon med finjusteringar inför möjlig internationell publicering av ytterligare två Kano-artiklar. I den här texten ges en kort beskrivning av 'the theory of attractive quality' och dess utveckling.

## Produktkvalitet och kvalitetsdimensioner

Genom historien har definitionen av kvalitet utvecklats och förändrats. Walter A. Shewhart var en av pionjärerna i industrisamhället som var med och introducerade och utvecklade begreppet quality management. I likhet med Aristoteles (384-322 B.C.) och Locke (1632-1704) såg Shewhart kvalitet från två relaterade perspektiv; den objektiva och den subjektiva sidan av kvalitet (Shewhart, 1931). Det första perspektivet ser kvalitet som en objektiv verklighet oberoende av människans existens, medan den subjektiva sidan av kvalitet tar hänsyn till vad vi tänker, känner och upplever som ett resultat av den objektiva verkligheten.

Nuförtiden definieras oftast kvalitet som ett multidimensionellt koncept, inom vilket en produkt kan anses ha hög kvalitet i en dimension och låg i en annan (se t.ex. Feigenbaum, 1991; Garvin, 1987). När det gäller tjänstekvalitet är SERVQUAL, som beskriver tjänstekvalitet med hjälp av fem kvalitetsdimensioner (tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy), det kanske mest kända (och kritiserade?) exemplet (Parasuraman et al., 1985; Parasuraman et al., 1988).

Kritik som har framförts angående kvalitetstänkandet är att människor ofta bedömer alla kvalitetsattribut som lika viktiga, MEN oförmågan att tillskriva olika kvalitetsattribut relativa vikter resulterar (oftast) i mediokra produkter. Därför introducerade Kano et al. (1984) en metod där kvalitetsattribut delas in i olika kvalitetsdimensioner, baserat på förhållandet mellan hur väl ett attribut uppfyller ett behov och kundtillfredsställelse med det attributet. Förhållandena är inte lika mellan alla kvalitetsattribut och de förändras även över tid. Det här perspektivet innehåller inga

generella kvalitetsdimensioner. Istället klassificeras varje kvalitetsattribut enligt 'the theory of attractive quality'.

## The Theory of Attractive Quality

En distinktion mellan tillfredsställelse och missnöje introducerades först i en tvåfaktorsteori om arbetstillfredsställelse

vi dock missnöjda när bromsarna inte fungerar, men när de fungerar korrekt skapar det ingen kundtillfredsställelse eftersom vi förväntar oss att bromsarna ska fungera. Den endimensionella synen på kvalitet kan alltså förklara förhållandet mellan bränsleförbrukning och kundupplevd kvalitet, men inte mellan



Lars Witell, universitetslektor och Martin Löfgren, doktorand, båda i ämnet i företagsekonomi, intresserar sig för Kano's "Theory of Attractive Quality".

(Herzberg et al., 1959). Sammanfattningsvis förklarar teorin att de faktorer som skapar arbetstillfredsställelse är annorlunda än de faktorer som skapar missnöje med arbetet. Kano och hans medarbetare inspirerades av Herzbergs 'Motivator-Hygiene Theory' (M-H Theory) när de utvecklade 'the theory of attractive quality'. En tidigare variant av teorin benämndes faktiskt 'the M-H property of quality' (Kano & Takahashi, 1979). Enligt Kano (2001) utvecklades 'the theory of attractive quality' därför att kvalitet inte endast kan ses som något endimensionellt. T.ex. så är människor nöjda om en bil har låg bränsleförbrukning och missnöjda om den har hög bränsleförbrukning. När det gäller kvalitetsattributet bromsverkan, så blir

bromsverkan och kundupplevd kvalitet.

Kano et al. (1984) använder fem olika kvalitetsdimensioner för att förklara hur kunder upplever olika kvalitetsattribut. Attraktiva kvalitetsattribut skapar tillfredsställelse när de uppfylls, men accepteras när de inte är uppfyllda. Ett exempel på ett attraktivt kvalitetsattribut är regnsensorer på en bil. Endimensionella kvalitetsattribut skapar kundtillfredsställelse när de är uppfyllda och missnöje när de inte uppfylls, som det tidigare nämnda exemplet med bränsleförbrukning. Baskvalitetsattribut ('måsten') tas förgivet när de uppfylls och skapar samtidigt stort missnöje när de inte uppfylls, som i vårt exempel med bromsverkan.

FORTSÄTTER PÅ NÄSTA SIDA

# Att testa och skapa kundvärde i upplevelserum

Ett stort problem kunder har när de står inför ett köpbeslut av en tjänst är att de sällan kan testa tjänsten ifråga. Om vi jämför med t ex ett bilköp så kan kunden testköra bilen, titta under motorhuven och se efter att en mängd viktiga parametrar fungerar såsom kunden önskar att de ska fungera. Detta är dock svårt när det gäller tjänster – istället får ofta kunden endast möjlighet att värdera nyttan av en tjänst efter att kunden faktiskt köpt tjänsten ifråga.



Bo Edvardsson och Bo Enquist, CTF, har tillsammans med Robert Johnston, Warwick Business School, skrivit artikeln om att testa och skapa upplevelserum som publicerats i den ansedda tidskriften "Journal of Service Research".

I en forskningartikel som publicerats i Journal of Service Research lanserar Bo Edvardsson, Bo Enquist (båda vid Centrum för Tjänsteforskning) tillsammans med Robert Johnston (Warwick Business School) en modell som ska underlätta för tjänsteföretag att låta kunderna testa sina tjänster innan de köper dem.

Modellen de tre författarna presenterar benämns "hyperreality" och avser ett upplevelserum där en potentiell kund kan få möta tjänster av olika slag. Upplevelserummet utgör en låtsasverklighet där tjänsten är placerad i den miljö där tjänsten är tänkt att fungera. Kunderna kan därför besöka en simulerad verklighet och på så sätt testa hur de faktiskt tycker att tjänsten fungerar

och nå insikter i vad den skapar för värde (-n). Upplevelserummet ger dessutom en möjlighet för kunden att komma med förslag om förbättringar och dylikt i syfte att personalisera tjänsten ytterligare – så att den i ännu högre utsträckning än tidigare verkligen möter kundens behov såsom de är för varje unik kund. Detta gör att upplevelserummet inte endast är ett potentiellt "testcentra"

utan också utgör en kundinvolveringsituation där kunden ingår som medproducent i tjänstutvecklingsprocessen.

Ett exempel på upplevelserum kan vara de speciella studios som Apple lanseras där olika typer av Apples varor och tjänster figurerar i faktiskt rum. I rummet finns dator, skärm, musikanläggning och Apple ger på detta vis sina kunder en bild av hur deras tjänster kan integreras i olika produkter i syfte att skapa värde åt sina kunder. I USA kan man finna Apples upplevelserum på flygplatser och större affärscentrum (s k malls). I artikeln ges emellertid ett annat illustrerande exempel – nämligen IKEAs upplevelserum.

Vad bör då tjänsteföretag tänka på när de skapar sina upplevelserum?

Författarna presenterar sex dimensioner som framstår som essentiella. Den första dimensionen är att upplevelserummet skall vara fysiskt och innehålla de symboler och komponenter som vanligtvis finns i en kunds verklighet. Den andra dimensionen har att göra med dess motsats, immateriella aspekter såsom varumärket, vilket ger en möjlighet för företaget att påverka den mentala image människor har av företaget. Teknik är den tredje dimensionen och här avses att olika typer av IT-lösningar ofta utgör viktiga instrument när man skapar en simulerad verklighet. Kundens placering och medverkan i upplevelserummet utgör den fjärde och femte dimensionen och avser det faktum att kunden ska kunna prova tjänsten i en faktisk miljö och samtidigt kunna påverka hur tjänsten utformas. Den sista dimensionen avser kundens upplevelse av de tidigare fem dimensionerna. Olika kunder kommer att skapa olika mening i upplevelserummet och det är viktigt att komma ihåg att kundens faktiska och subjektiva upplevelse varken kan eller ska kontrolleras av tjänsteleverantören. Det är alltså kunden som har kontrollen – eller för att använda en gammal slagdänga – kunden (och dess upplevelser) är i centrum.

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

FORTS. FRÅN FÖREGÅENDE SIDA

## Det finns ytterligare två kvalitetsdimensioner

Dessa är likgiltig kvalitet och omvänd kvalitet. Den första av dessa innehåller kvalitetsattribut som vi varken är positivt eller negativt inställda till. Den senare visar att det finns kvalitetsattribut som skapar missnöje när de uppfylls, och vice versa, kundtillfredsställelse när de inte uppfylls, vilket visar att alla kunder inte har samma preferenser. T.ex. föredrar en del kunder hightech produkter

medan andra föredrar basmodellen av en produkt.

'The theory of attractive quality' har de senaste två decennierna använts flitigt inom strategiskt tänkande, affärsutveckling och produktutveckling. Löfgren och Witell har hittills använt Kano's teori och metod för att undersöka hur svenska konsumenter upplever förpackningar inom dagligvaruhandeln och hur unga vuxna upplever e-tjänsten att boka biobiljetter på nätet. Dessutom

har de skrivit en artikel om olika metodologiska vinklingar av Kano's idéer. För närvarande arbetar de som bäst med en översiktsartikel som sammanfattar hur 'the theory of attractive quality' hittills har använts och tolkats i publicerade vetenskapliga artiklar.

LARS WITELL  
054-700 21 34  
LARS.WITELL@KAU.SE  
MARTIN LÖFGREN  
MARTIN.LOFGREN@KAU.SE  
054-700 19 75



# Att förstå kundernas beteende

Anders Gustafsson, CTF, har tillsammans med Michael Johnson från University of Michigan och Inger Roos, CTF, studerat vad som styr kundernas beteende när det gäller val av leverantörer av telefoni, mobiltelefoni och bredband. Deras artikel "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention" har nyligen publicerats i den ansedda tidskriften Journal of Marketing, vilket är ett bra erkännande för den forskning som bedrivs vid CTF.

Forskningsgruppen vid CTF har genomfört en undersökning tillsammans med Telia Sonera som en del av projektet "Customer Relationship Management" inom profilsatsning "Den Nya Tjänsteekonomin" som finansieras av KK-stiftelsen. Studien har som syfte att: (1) undersöka effekten av kundtillfredsställelse och kundernas känslomässiga och kalkulativa relation till företaget på kundernas beteende, (2) att visa vikten av att använda tidigare beteende för att förutse framtida beteende, (3) att undersöka rollen av "triggers" i relationen mellan kundtillfredsställelse och kundernas beteende.

Forskningsgruppen vid CTF inledde sin studie med att göra djupintervjuer med 48 kunder som hade förändrat sin kundrelation till Telia Sonera, antingen genom att förändra sin sammansättning av tjänster som de köper eller genom att ha bytt leverantör. Syftet med denna del av studien var att identifiera en korrekt uppsättning av triggers som kan ha styrka att förändra en kundrelation. I nästa steg av studien genomfördes en undersökning av mer än 2700 av Telia Soneras kunder. Av dessa 2700 kunder hade drygt 20 % påverkats av en situationstrigger eller reaktionstrigger under den senaste tidsperioden. Den information som samlats in från kunder kopplades samman med kundernas konsumtionsmönster under de senaste 9:e månaderna. Med konsumtionsmönster menas i detta fall hur kundens utnyttjande av tjänsterna, exempelvis genom en nedgång i volym från kundens sida, har förändrats över tiden.

## Vikten av tidigare beteende

Undersökningen visar att kundernas tidigare beteende är viktigast för hur kunderna beter sig framöver i en kundrelation. Delvis kan detta förklaras av att forskarna endast mäter kundernas beteende över en 9:e månaders period, men studien visar vidare att kundens nöjdhet med leverantören har mindre

påverkan på en kund som tidigare har varit bytesbenägen.

## Kundtillfredsställelse och olika aspekter av kundrelationen

Kundtillfredsställelse påverkar kundernas konsumtionsmönster, dvs. sannolikheten är lägre att en nöjd kund minskar sitt utnyttjande av en tjänst. I strid med tidigare studier visar forskningsgruppen att kundtillfredsställelse har en större roll än den emotionella relationen mellan kund och leverantör i att förklara förändringar i kundens konsumtionsmönster. Dessutom visar studien att den kalkulativa relationen mellan kund och leverantör har en påverkan på kundernas konsumtionsmönster. Den kalkulativa relationen fångar upp kundens upplevelse av konkurrenskraften i ett erbjudande, exempelvis möjligheten för en leverantör att utnyttja konkurrens fördelar som närhet till kunden eller ett bättre pris.

## Betydelsen av triggers

Inom forskningen har funktionen av olika typer av triggers varit kända under en längre tid, men exakt hur de påverkar förändringen av konsumtionsmönster för en hel bas av kunder har varit okänt. Kunder som upplevt en reaktions- eller situationstrigger har klara motiv för att byta leverantör, till exempel missnöje med tjänsten eller en förändrad ekonomisk situation. I studien hade inte triggers någon effekt på konsumtionsmönstret. En av förklaringarna kan vara att det helt enkelt kan ta mer än 9:e månader för att en trigger ska utlösa en förändring av kundernas konsumtionsmönster. Som läsare av studien ser man här nya möjligheter för CTF att göra uppföljningsstudier för att klargöra triggers olika roller för en hel kundbas, och samtidigt nya möjligheter för CTF att publiceras oss i Journal of Marketing.

LARS WITELL  
054 700 21 34  
LARS.WITELL@KAU.SE



Anders Gustafsson, CTF.



Inger Roos, CTF.

Anders Gustafsson har tillsammans med Michael Johnson från University of Michigan och Inger Roos, CTF, studerat vad som styr kundernas beteende när det gäller val av leverantörer av telefoni, mobiltelefoni och bredband.

# “Service Quality: Beyond Cognitive Assessment”

Servicekvalitet har varit fokus under ett par år inom marknadsföringslitteraturen. Det nya intresset för servicekvalitet beror till stor del på att en del artiklar har publicerats där utvecklingen inom servicekvalitetsforskning från 60-talet till våra dagar inte anses ha gått i den riktning som utgångsläget indikerade.

Professor Bo Edvardssons ”Gurus view artikel” behandlar denna utveckling och ger därtill förslag till ny inriktning inom servicekvalitet.



Professor Bo Edvardsson, föreståndare vid CTF, är författare till artikeln om servicekvalitet ”Service Quality: Beyond Cognitive Assessment”.

Utgångsläget i Bo Edvardssons artikel är att se till den verklighet inom servicekvalitet som finns bakom det kognitiva. Artikeln beskriver hur servicekvalitet även kan förstås utifrån emotionella reaktioner. De emotionella reaktionerna anses inom emotionslitteraturen vara förenade med de kognitiva dimensionerna, vilka oftast relateras till för grunden till de specifika reaktionerna. Genom att koncentrera sig på de emotionella reaktionerna i stället för på de kognitiva dimensionerna kan förståelsen för hur kunder värderar servicekvalitet ytterligare fördjupas. Det fanns en utveckling åt det här hållet i mitten på 90-talet (Liljander och Strandvik 1997; Stauss och Neuhaus 1997), men forskningen inom området avstannade och återgick till det kognitiva. Kundnöjdhetsforskningen däremot har haft

två mått som evaluerar kundnöjdhet och servicekvalitet; affektiva och kalkulatoriska dimensioner. Detta kan ändå inte i någon större utsträckning anses täcka det emotionella reaktionsområde som efterfrågas i denna artikel.

När det gäller emotionella reaktioner finns det psykologisk litteratur att tillgå och tillämpa inom marknadsföringen, där exakta och specifika definitioner anges för emotionerna. Edvardssons artikel ger referenser för modeller som anger både hur emotionerna benämns, deras förmåga att väcka reaktioner och hur effektiva gällande långvarigheten dessa emotioner är på reaktionerna.

Servicekvalitet, som den traditionellt återgetts inom marknadsföringslitteraturen, behandlas i artikeln efter det emotionella. Några artiklar (Vargo and Lusch 2004; Edvardsson et al. 2005) anges som de som bidragit till den diskussion som pågått under ett par år. Det essentiella i diskussionen i Edvardssons artikel är att servicekvalitet svårigen kan bedömas på fragmentariska dimensioner därför att det är komplicerat att veta vad kunderna har i åtanke när de ger sin bedömning. De propositioner som anges i Edvardssons artikel återspeglar detta problem. Servicekvalitet är ett samlingsnamn för både produktion, leverans och konsumering av tjänster. Det är därför osäkert vilka delar i den sammantagna service kvalitetsens olika beståndsdelar (produktion, leverans och konsumtion) som är mera och mindre viktiga för kunderna. Därför föreslås kunden vara den som ger både förslag på vad som ska värderas tillika med värderingen. Det man kan säga är att det är kundens perspektiv som styr värderingen av servicekvaliteten.

Bo Edvardsson sammanfattar sin artikel genom att koppla samman emotioner med positiva och negativa händelser i hanteringen och uppföljningen

av servicekvalitet (service-quality management). Här kan man även lägga till att utifrån vissa referenser (Johnston and Clark 2000) ser man att kritiska incidenter och deras båda dimensioner, positiva och negativa händelser, kopplas till utsikterna för servicekvalitetsforskningens inriktning i framtiden.

Professor Edvardsson pekar ut en intressant riktning för forskningen inom våra områden som skulle fördjupa kunskapen avsevärt gällande kundupplevelsen av servicekvalitet.

INGER ROOS  
0035 86 781 12 85  
INGER.ROOS@IHROOS.FI

## CTF på konferens i Cambridge

# ”Critical Management Studies – 4”

I början av juli besökte två av CTFs forskare, Per Skålén och Markus Fellesson, Cambridge för att delta i konferensen ”Critical Management Studies – 4”. På konferensen presenterades ett papper med titeln ”Marketing, Government and Governmentality”. Pappret är skrivet tillsammans med Martin Fougère vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors (HANKEN) som också deltog i konferensen. Här beskriver forskarna konferensen och innehållet i pappret.

### Critical management studies – 4

Critical management studies (CMS) är beteckningen på en forskningstradition som vuxit fram ur forskning inom organisationsteori och redovisning. De forskare som bedriver forskning inom denna tradition förenas av att de har ett ”critical” angreppssätt. Vän av ordning vill säkert hävda att all forskning ska vara kritisk. CMS kännetecknas dock av en mer medveten, långtgående och radikal kritik som många gånger går ut på att



Per Skålén och Markus Fellesson deltog i konferensen i Cambridge.

visa hur managementteori och praktik förtrycker människor. Mycket forskning inom CMS syftar därför till att utvärdera olika managementkoncept, som Total Quality Management, Business Process Re-engineering och HRM verktyg. CMS myntades som begrepp för cirka 15 år sedan och kan beskrivas som en ny disciplin som söker sina former. Ett sätt att institutionalisera forskningsfält är att anordna konferenser. Critical ma-

agement studies konferensen hålls vart annat år och hölls i år för fjärde gången. I år var första gången som den anordnades på annat ställe än vid Manchester University som tidigare har varit något av centrum för CMS. I år arrangerades den i Cambridge av Judge institute of Management, Cambridge University. Den historiska miljö som Cambridge erbjuder gav onekligen en trevlig inramning till konferensen.

### ”Marketing, Government and Governmentality”

Pappret som presenterades kan beskrivas som en genomgång av marknadsföringsforskningen – från de första pionjärbidragen från början av 1900-talet till den senaste utvecklingen med traditioner som service management. Analysen av marknadsföringens historia utgår från begreppet governmentality som lanserades av den franske filosofen Michel Foucault. Governmentality är en specifik form av styrning (government) som Foucault utvecklade som en kontrast till konventionella analyser av styrning. Den sistnämnda typen av analys ser styrning som en kraft som finns utanför individen – människor styrs genom att de påverkas av andra. Med governmentality vill Foucault uppmärksamma en annan form av styrning, nämligen den styrning som människor utövar över sig själva. Denna styrning kan exempelvis gå till som så att vi läser om en bantningsmetod och börjar inta mat, motionera osv i enlighet med bantningsmetoden utan att någon annan person anbefaller oss att göra så. Vi styr oss själva mot ett mål – minskad vikt. Men governmentality betecknar även den tidsperiod som kännetecknas av denna form av självstyrning. Foucault menade att denna form av styrning kommit att dominera samhället.

I artikeln argumenteras för att kundorientering gått från att ha varit en av många styrningsprinciper till att bli den dominerande principen för styr-

ning inom marknadsföringen. Vi finner också att marknadsföringsforskningen gått från att premiera konventionella former av styrning till att lansera styrningstekniker som ska associeras med governmentality. Pappret bidrar till att explicit visa hur marknadsföringsdiskursens styrambitioner ämnar styra individer. Den visar också på kontinuitet mellan olika tidsperioder inom marknadsföringsforskningen istället för den diskontinuitet som man argumenterat för i tidigare forskning.

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

# CTF på Academy of Management Annual Meeting 2005 på Hawaii

I början av augusti presenterade Johan Quist och Per Skålén ett papper vid Academy of Managements årliga konferens som i år gick av stapeln på Hawaii. Pappret hade titeln "Confessing for Quality" och fokuserar hur SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling genererar bekännelser som innebär att subjektuppfattningen hos dem som använder modellen påverkas. Här presenterar författarna artikeln.



Per Skålén och Johan Quist är författare till papperet "Confessing for Quality".

Den forskningstradition som går under namnet kritisk organisationsforskning har under senare år blivit en allt mer betydande del av organisationsforskningen. Den kritiska organisationsforskningen har inte haft som huvudsyfte att producera normativ teori, dvs teori för att förbättra organisationer (vilket är huvudsyftet med stora delar av normalforskningen) utan snarare att kritiskt reflektera om och utvärdera den normativa teorin utan syftet att utveckla den. Exempelvis har den syftat till att kartlägga på vilket sätt normativ teori påverkar människor; exempelvis hur den normaliserar.

Trots att den kritiska forskningen om kvalitetsledning varit ganska omfattande har ingen tidigare studie empiriskt granskat effekterna som kvalitetsmodeller, dvs strukturerade och standardiserade modeller för kvalitetsutveckling, har på organisationer och dess medarbetare. Huvudfokus i artikeln är att genomföra en sådan utvärdering. Pappret fokuserar en specifik kvalitetsutvecklingsmodell, SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling.

## Perspektiv – disciplinär makt

För att genomföra granskningen av SIQs modell användes Michel Foucaults teori om disciplinär makt. Disciplinär makt skiljer sig från konventionella maktteorier. De senare definierar, något förenklat, makt som att en person kan få någon annan att göra något som denna egentligen inte vill. Centralt i teorin om disciplinär makt är att ingen innehar makten. Denna är istället inbäddad i olika kunskapsmassor, sk diskurser, såsom program för bantning, Dr Phils självförbättringsböcker och program för kvalitetsutveckling. Dessa diskurser får oss att göra saker utan att någon direkt beordrar oss att göra det utan för att kunskapen övertygar oss att göra det, exempelvis banta eller ta mer hänsyn till kunden när vi utvecklar organisationer. Denna övertygningsprocess menar Foucault drivs av bekännelser. När vi läser en bok om bantning bekänner vi exempelvis för oss själva att vi är något överviktiga, när vi lär oss om kvalitetsutveckling utifrån kundens perspektiv på en kurs bekänner vi för oss själva att vår organisation inte är kundorienterad

och att de tekniker för kundorientering som presenteras på kursen är de rätta. Disciplinär makt påverkar i slutändan subjektuppfattningen då vi genom att ta till oss exempelvis teorier om kvalitetsutveckling gör att vi ser verkligheten på ett annat sätt – vår verklighetsuppfattning påverkas.

## SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling

SIQs modell består av ett frågebatteri uppdelat på sju olika områden som genomsyras av modellens grundläggande värderingar, exempelvis kundorientering. Genom att besvara frågorna erhålls en nulägesbeskrivning av organisationen. Utifrån beskrivningen framgår vilka som är organisationens starka och svaga sidor. Beskrivningen utgör underlag för utveckling och förbättring. Om modellen tolkas som ett uttryck för disciplinär makt kan man hävda att den driver bekännelser då beskrivningen uppenbarar brister som gör att individen säger till sig själv "det där var inte bra, det måste vi arbeta med". Exempelvis efterfrågar modellen vilka angreppssätt som används för att bedriva kompetensutveckling. Om en organisation saknar sådana angreppssätt och de individer som arbetar med verksamhetsutvecklingen anser att modellen är vettig så borde detta resultera i att man säger till sig själv: "Vi saknar angreppssätt för att bedriva kompetensutveckling. Det är inte bra. Vi måste utveckla sådana angreppssätt".

## Studiens resultat

Studien utfördes på en statlig anonymiserad myndighet. Arbetet med verksamhetsutvecklingen enligt SIQs modell följdes under några år. Inledningsvis påverkades inte medarbetarna speciellt mycket av modellen. Istället diskuterade man vad det egentligen innebar att arbeta med modellen. Man försökte

# Konferens i Phoenix Arizona

Årets CTF:are på Frontiers var något färre än förra året i antal, men de fyra forskare som representerade CTF (Inger Roos, Anders Gustafsson, Bo Enquist och Lars Witell) gjorde sitt bästa för att synas så mycket som möjligt.



Lars Witell var en av CTF deltagarna på konferensen i Phoenix.

Konferensen inleddes med att Gary Bridge från Cisco Systems, Inc, talade om "New and Better Managed Services". Gary talade om att Ciscos affärsmodeller förändrats från fokus på transaktioner till interaktioner. Bilindustrin användes som exempel för att visa att dessa företag har en vinstmarginal på 10% på service av bilar, medan vinstmarginalen på försäljning av bilar är cirka 1%. Genom att skapa fler interaktioner med kunden kan ett företag öka sin lönsamhet – dvs att skapa värde genom tjänster.

CTFs bidrag på konferensen handlade om Triggers, Corporate Social Responsibility och Kundinvolvering. Alla tre presentationer hade många besökare och mottogs väl av forskarkollegiet. Bo Enquist presenterade ett papper med titeln "Corporate Social Responsibility as a Driving Force for Service Brand Cultivating" som han skrivit tillsammans med Bo Edvardsson. Vidare presenterade Inger Roos och Anders Gustafsson sin artikel "Deepening the Understanding of Switching Paths – Redefining the Influential Trigger" som bygger vidare på deras forskning om hur kunderna byter och väljer teleoperatörer. Anders Gustafsson och Lars Witell presenterade ett papper som de skrivit tillsammans med Bodil Sandén och Michael Johnson (UofM) med titeln "Involving the Customer in Service Development – An Avenue to Improved Financial Performance". I artikeln visar författarna att graden av kundinvolvering i tjänsteutveckling till en viss del kan förklara ett företags lönsamhet.

Ett antal trender kan utläsas utifrån de artiklar som presenterades vid denna konferens. Först, många vetenskapliga studier har byggt på subjektiva mått av exempelvis intentioner eller lönsamhet. Under konferensen var det fler presentationer än tidigare som byggde

på studier av samband mellan subjektiva mått av intentioner och dess koppling till objektiva mått av exempelvis faktiskt kundbeteende eller lönsamhet. Vidare talades det vid flera presentationer om Corporate Social Responsibility (CSR), något som tidigare inte har varit så vanligt på Amerikanska konferenser om tjänsteforskning.

Konferensen avslutades med ett mycket intressant föredrag och debatt om "Customer Metrics: Past Present and Future". Ett inledande föredrag hölls av Valarie Zeithaml som beskrev forskningen om kunders attityder, beteende och lönsamhet och vilka frågor som är de viktigaste under de närmaste åren. Efter detta följde en debatt med Valarie, Ruth Bolton och Roland Rust. I den efterföljande debatten diskuterades bland annat att de modeller som traditionellt används för att studera kundbeteenden fungerar bra i stabila branscher, men att det i många branscher behövs modeller som kan följa kundrelationer över tiden och gärna också prediktera kundbeteende utifrån triggers som kan utlösa förändringar i en kundrelation. Detta är glädjande för CTF, eftersom vi länge har arbetat med sådana typer av modeller.

LARS WITELL  
054-700 21 34  
LARS.WITELL@KAU.SE

FORTS. FRÅN FÖREGÅENDE SIDA

enas om en gemensam tolkning. Denna period karakteriserades av frustration.

Allt eftersom tiden gick började man enas om arbetsformer samt skapade en gemensam tolkning av modellen. Detta innebar att modellen framstod som mer "attraktiv" – man började helt enkelt gilla modellen. Detta gjorde att man började beskriva organisationen med hjälp av modellen, vilket i sin tur innebar att man insåg att man saknade vissa angreppssätt som modellen efterfrågade.

Det resulterade i att man bekände för sig själv att så var fallet, vilket innebar starkt skottet för att införa nya angreppssätt. Arbetet med modellen resulterade också i att subjektuppfattningen hos dem som använde den förändrades – man började se organisationen utifrån SIQ-modellens perspektiv.

Ett bärande tema i pappret är således att kvalitetsutvecklingsmodeller genererar bekännelser som påverkar individens självuppfattning. Att utveckla organi-

sationer kvalitet innebär en förändring, inte enbart av organisationens processer och strukturer, utan i högsta grad av de människor som arbetar i den.

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

PER SKÅLÉN  
054-700 21 12  
PER.SKALÉN@KAU.SE

## CTF på konferens på Hawaii

I början av augusti deltog tre av CTF:s forskare vid den världsledande konferensen inom managementforskning som i år avhölls i Honolulu på Hawaii. Temat för årets konferens var "A New Vision of Management In The 21st Century".



CTF-forskare med nya erfarenheter i bagaget.

I en fantastisk miljö träffades mer än 6000 forskare från 63 länder för att diskutera pågående forskning och utbyta erfarenheter. Academy of Management består av ett antal olika intressegrupper eller divisioner som presenterar parallella program. Det är således ett rikt smörgåsbord att välja på

för den vetgirige deltagaren. Bland konferensens höjdpunkter kan nämnas den amerikanske professorn Henry Mintzbergs anförande om behovet att utbilda och stimulera konstruktivt kritiska ledare. En annan keynote speaker var den välkände MIT professorn Eric von Hippel som visade att det

faktiskt är *användare*, och inte smarta produktutvecklare, som driver den tekniska utvecklingen framåt inom många områden.

Utöver den vetenskapliga delen av konferensen erbjöds också ett antal mottagningar av mer eller mindre formell karaktär. Dessa erbjuder värdefulla tillfällen att utöka det egna nätverket.

Den största av dessa mottagningar är den så kallade Presidential Luncheon där vi bjöds en spännande lunch med lokala specialiteter. I samband med denna tillställning delades också ett antal utmärkelser för förtjänstfulla insatser ut. Den här gången fick dock CTF finna sig i att lämna konferensen utan utmärkelser. Å andra sidan, då endast ca 30% av de inskickade bidragen (full paper) accepterades för presentation så kändes det ändå som en liten seger att vara bland de utvalda.

Det var tre trötta forskare med många intryck i bagaget som slutligen landade på Karlstads flygplats. Kanske funderar de redan på artiklar som skulle kunna presenteras på nästa års konferens som hålls i Atlanta, Georgia?

PETER MAGNUSSON  
054-700 21 32  
PETER.MAGNUSSON@KAU.SE

## QMOD 2005

### Kvalitetsforskningskonferens på Sicilien

Årets QMOD konferens hölls i veckan efter midsommar i Palermo på Sicilien. QMOD står för "Quality Management for Organizational and Regional Development". Arrangörer för årets konferens var Università di Palermo och Linköpings Universitet.

Konferensen vänder sig till forskare inom kvalitetsområdet. Konferensen täcker ett brett spektra inom kvalitetsområdet. I årets konferens var Bo Edvardsson inbjuden som en av sex "plenary speakers", vilket markerar att även forskare inom service research var välkomna. Som utgångspunkt för Bos föreläsning var konferenspaperet "Quality in new Service development. Critical success factors" av Edvardsson, Gustafsson and Enquist, men Bo passade på tillfället att ge en lektion kring "Service Research" och hur kvalitetsfrå-

gorna inom tjänsteområdet är kopplat till kundorientering och värdeskapande och hur det i sin tur får implikationer på tjänsteutveckling.

En annan intressant talare bland "plenary speakers" var professor Sung Hyan Park från Sydkorea. Han talade om Samsungs succéartade resa för att uppnå kvalitet och "business excellence".

Konferensen innehöll utöver sex plenary sessions också 6 x 4 parallella sessioner som täckte ett antal olika infallsvinklar kring kvalitetsområdet. I sessionen "Service Quality: Theory and measurement" presenterade Martin Löfgren och Lars Witell en forskningsstudie med titeln "Kano's Theory of Attractive Theory: A Test of Different Approaches to Classify Quality Attributes". I studien undersöker de vilket resultat som ett antal nya metoder som

används för att undersöka kundbehov presterar i förhållande till den traditionella metoden. Studien fick ett bra mottagande på konferensen och håller nu på att utvecklas till ett paper för en vetenskaplig tidskrift.

Bo Edvardsson var "chairman" för sessionen "Data Quality and Quality Perceptions" och Bo Enquist för sessionen "Service Quality: Quality in Higher Educational Sectors". Det fanns to m en session som handlade om "ISO 9000 and Corporate Social Responsibility" med SIQs förre VD adj professor Johnny Lindström som chairman. Det finns utrymme för fler inom "service research" att åka till QMOD som går varje år. Nästa år är det i Liverpool och framflyttat till mitten av augusti.

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

## Servsig 2005

# 4e upplagan av AMAs konferens om tjänsteforskning

Den 2-4 juni 2005 hölls den fjärde upplagan av SERVSIG Research Conference. Konferensen är ett återkommande arrangemang i American Marketing Associations (AMA) regi. Värddar för årets konferens var NUS Business School, National University of Singapore med Jochen Wirtz i spetsen



Bo Edvardsson, föreståndare för CFT, var prisutdelare på konferensen.

SERVSIG står för Services Marketing Special Interest Group, ett antal hängivna akademiker och praktiker inom AMA med speciellt intresse för tjänster och tjänsteforskning. Tidigare år har konferensen besökt New Orleans, Sydney och Reims i Frankrike och i år hade turen kommit till NUS Business School i Singapore.

Cirka 150 deltagare kom från 24 länder över hela världen för att bland annat lyssna till konferensens fyra huvudtalare. Professor A. Parasuraman, University of Miami, inledde första dagen genom att berätta om sin forskning kring teknikens roll i tjänsteverksamheter, var forskningen står idag och vad det finns anledning att ägna sig åt framöver.

### Engagerande talare

Den kanske mest uttrycksfulla talaren under konferensen var Ron Kaufman, författare och grundare av "Up Your Service College®". Med hög stämning och yvigt kroppsspråk uppmanades åhörarna att hitta en partner och sedan guidades alla upp för servicetrappan där vi gick från att leverera riktigt dålig service (criminal) till grundläggande service (basic), förväntad service (expected), önskad service (desired), överraskande

service (surprising) och slutligen till helt otroligt bra service (unbelievable).

### Om framtidens tjänsteforskning

Konferensens andra dag i NUS Business School lokaler inleddes av Professor Christopher Lovelock, Yale University som bidrog till den pågående debatten, om tjänsteforskningens vara eller icke vara, begreppet tjänst samt tjänsters karaktäristika, genom att redogöra för sin syn på framtidens tjänsteforskning. Sista huvudtalare var Dr. N. Varaprasad, Chief Executive, National Library Board i Singapore. Han berättade om hur Singapores offentliga bibliotek har transformerats från att ha varit mediokra till absolut världsklass. Detta gjorde man genom att använda ny teknik, progressiv HRM, och marknadsföringsaktiviteter som kännetecknas som kontroversiella inom statliga förvaltningar.

### CTF representation

Som på alla stora tjänsteforskningskonferenser var CTF väl representerat av Bo Edvardsson, Bo Enquist, Margareta Friman, Patrik Larsson, Sara Björnin-Lidén, Inger Roos samt Bodil Sandén. CTF:s presentationer berörde IKEAs arbete med värdeskapande varumärken, tjänstegarantins inverkan på kundtillfredsställelsen hos SL:s kunder, effekten på arbetstillfredsställelse vid omorganisationer och kundupplevd kvalitet inom Försäkringskassan. Dessutom talade CTF-forskare om hur ett tjänsteperspektiv användes för att förbättra definitionen av tjänst hos ett bolåneinstitut och kundens roll i utvecklingsprocessen hos svenska tjänsteföretag.

Priset "Runner up" (dvs andra pris) tilldelades CTF:s forskare Sara Björnin-Lidén och Margareta Friman för pap-

peret "Revealing the Recovery Paradox: How the use of a Service Guarantee influence Customer Satisfaction".

BODIL SANDÉN  
054-700 21 48  
BODIL.SANDEN@KAU.SE

# Pustral- besök från Yogyakarta

Sedan flera år tillbaka bedriver CTF:s kollektivtrafikforskningsgrupp ett omfattande samarbete med universitetet Gadjah Mada i Yogyakarta, Indonesien. Under vintern besökte en grupp från CTF Gadjah Mada för att fördjupa projektsamarbetet och i slutet av april besöktes CTF av sina samarbetspartners som kom för att ta del av sina svenska kollegors erfarenheter.

Yogyakarta med förstäder har cirka 1,5 miljoner invånare och staden var länge känd som "cyklarnas stad". Under de senaste fem åren har det skett en närmast explosionsartad tillväxt när det gäller motortrafik, framför allt i form av mopeder och skotrar, men även personbilar. Det har lett till akuta svårigheter med köer, parkeringsproblem och luftföroreningar. Kollektivtrafiken har tappat i popularitet, och det är tydligt att branschen står inför flera allvarliga utmaningar. Dessa väcker frågor som, även om de kanske kan framstå som extrema och exotiska, också har relevans för svenska förhållanden.

Samarbetet med CTF har bland annat handlat om vikten av att tidigt kunna visa vad samhället tjänar på en väl utvecklad, kundorienterad och kommersiellt, socialt och miljömässigt hållbar kollektivtrafik.

Hittills har bland annat förutsättningarna för ett större demonstrationsprojekt, i form av en ny, effektiv busslinje längs Yogyakartas huvudgata Malioboro och vidare ut mot ett av stadens större campusområden, med moderna bussar, fasta hållplatsstopp och företrädare i tra-



Kollektivtrafikforskarna vid CTF besökte Yogyakarta vintras. I staden, som har 1,5 miljoner invånare, har den ökande trafiken lett till svårigheter med köer, parkeringsproblem och luftföroreningar.

fiken, utretts. En tidig lärdom från det arbetet är att utbildnings- och opinionsbildande insatser mot såväl allmänheten som politiker och branschens aktörer är av stor betydelse.

I somras besöktes CTF av sina samarbetspartners från universitetet Gadjah Mada i Yogyakarta. Gäster från Pustral var Heru Sutomo, Arif Wismadi, Restu Novitarini Djarwoningrum från Pustral, Setyoso Harjowisastro från Commu-

nication Office of Yogyakarta Special Province samt Pramantya från Land Transport Association of Yogyakarta. Från CTF deltog Sara Björnin Lidén, Markus Fellesson och Lars Haglund. I början av nästa år reser CTF-gruppen igen för att vidareutveckla och fördjupa samarbetet.

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

## Tjänstegarantier tema vid symposium för CTF-partners

Den åttonde april höll CTF sitt årliga symposium för sina partners. Symposiumet arrangerades i år tillsammans med Kollektivtrafikakademien och gick av stapeln i Stockholm. Ett trettiotal partners hade slutit upp för att lyssna till temat för dagen, tjänstegarantier. Under symposiet presenterade Bo Tengblad, Annika Dahlberg och Åke Lindström från Storstockholms Lokaltrafik, SL, praktiska erfarenheter av att garantera en tjänst. Sara Björnin Lidén, som nyligen disputerat med sin avhandling om just tjänstegarantier, presenterade de senaste forskningsrönen inom området.

Dagen präglades av intensiva diskussioner om svårigheter och fördelar med att införa garantier. Åhörare och presentatörer var rörande eniga om att garantin bör leda till verksamhetsförbättringar. Men samtidigt menade man att det är enklare att agera reaktivt på ett isolerat kundklagomål, än att agera proaktivt för att systematiskt säkerställa att kundernas klagomål verkligen leder till en förbättrad tjänst.

SARA BJÖRLIN LIDÉN  
SARA@TRANSEK.SE



Några av presentatörerna på CTF:s symposium i Stockholm den åttonde april. Åke Lindström, Annika Dahlberg och Bo Tengblad från SL samt Sara Björnin Lidén från CTF.



## Pionjärprojekt vid Länsförsäkringar

# Design av försäkringstjänster

Om man vill arbeta med produktutveckling inom tjänstesektorn finns det ingen självskriven utbildning. Men för den som tagit sikte på formgivning av fysiska produkter är valet många gånger självklart – industridesign!



Sedan början av 1900-talet har industridesign existerat som ett yrkesområde, varmed metoderna är välutvecklade. Länsförsäkringar bestämde sig för att sätta metodiken på prov i ett pionjärprojekt tillsammans med SVID (Stiftelsen Svensk Industridesign) och företaget Transformator Produktidentitet AB. Resultatet tar inom kort plats i verkligheten.

SVID verkar för att företag och organisationer skall bli medvetna om designens betydelse och möjligheter som värdeskapare, också inom tjänstesektorn. Konsultföretaget Transfor-

mator har specialiserat sig på den strategiska processen kring industridesign, och är ett metodorienterat företag. Tillsammans med Länsförsäkringar har de under 2005 genomfört ett utvecklingsprojekt präglad av designmetoder. Och det kan ge fler liknande projekt framöver.

Projektets mål var i första hand att bidra med nya metoder för Länsförsäkringar att utveckla sina tjänster, och i andra hand att bistå med en konkret lösning på ett känt problem. Den konkreta problemlösningen tillägnades frågan – hur kan man öka försäljning av personbilsförsäkring över Internet?

### Vilka nya metodinsikter gav då projektet?

Det visade sig att industridesign fungerar utmärkt för att identifiera kundsituationer och kundbehov i relation till en tjänsteleverantör, och därför kan utgöra ett komplement till mer traditionella angreppssätt. Metodiken sätter sitt fokus på kundens behov i bred bemärkelse och kundens upplevelse av produkten, istället för på produktens tekniska egenskaper som så ofta står

i centrum inom bank och försäkring (och inom andra branscher också för den delen).

Den konkreta lösningen då, hur gick det med den? I dagsläget är det som sagt relativt få kunder som väljer att teckna personbilsförsäkring över Internet, även om många skaffar sig produktinformation den vägen. Telefonen är fortsatt den kanal som dominerar i köpsituationens sista fas. Dagens lösningar på nätet präglas fortfarande till del av 1990-talets förhållningssätt till Internet: hur kan vi som leverantör spara pengar? Med hjälp av industridesign har nu Länsförsäkringar en prototyp som istället ser till kundens situation; vilken information önskar kunden få presenterad och på vilket sätt för att välja att teckna försäkring på Internet?

Eftersom den konkreta lösningen på Internet ännu inte har lanserats av Länsförsäkringar, är det för tidigt att utse lösningen till en branschvinnare. På Länsförsäkringar är man dock trovissa. När försäljningsstatistiken finns tillhands inom ett par månader, får frågan om framgång eller flopp sitt svar.

PETER LÖÖF  
LÄNSFÖRSÄKRINGAR AB  
PETER.LOOF@LANSFORSAKRINGAR.SE

## Maria Åkesson ny doktorand

Jag är sedan 1 september 2005, doktorand vid CTF inom ämnet företagsekonomi. Mitt forskningsområde fokuserar på e-government, eller som vi säger i Sverige, 24-timmarsmyndigheten. Centrala frågor är vad medarbetarna anser om e-government samt hur e-government har förändrat organisationers identitet.

Jag är även inskriven i den nationella forskarskolan MIT (Management och IT), vilket innebär att jag får fördelen

att träffa människor som är verksamma på ett flertal olika universitet runt om i Sverige.

Ursprungligen kommer jag från Storuman i Lappland, men min längtan att uppleva kortare och mildare vintrar, tog mig till solstaden Karlstad. Jag trivs mycket bra här och har stora förhoppningar på mitt arbete vid CTF.

MARIA ÅKESSON  
054-700 25 56  
MARIA.AKESSON@KAU.SE



Maria Åkesson är doktorand vid CTF, i ämnet företagsekonomi.

## MBA utbildning vid Maastricht University och CTF, Karlstads universitet

I januari 2006 startas en Executive MBA i International Service Management. Syftet med kursen är att ge näringslivet viktig kompetens för att kunna agera i en konkurrenssituation där allt mer handlar om att konkurrera med tjänster. Det gäller då att flytta fokus från den egna verksamheten för att fokusera kunderna och konkurrenssituation mer. En bra produkt är en nödvändig, men inte tillräcklig ingrediens för att överleva. Kursen administreras från Maastricht University och en av modulerna, som behandlar affärsutveckling, kommer att hållas av CTF. Vi kommer framförallt att använda oss av föreläsare från nordnorden för att representera det nordiska tjänstesynsättet. Utöver den kursmodul som förläggs i Karlstad kommer kursen i övrigt att förläggas till Maastricht med fyra moduler och Phoenix (USA) med en modul. Det är ett stort erkännande av CTFs kompetens att få ingå i det här sammanhanget. Undervisningen i modulerna kommer att förläggas under en intensiv vecka fredag till fredag, och följas av olika uppgifter som ska lösas och examineras mellan modulerna. Tanken är att kursdeltagarna ska applicera sina nyvunna färdigheter på det egna företagets verksamhet.

FÖR MER INFORMATION OM UTBILDNINGEN  
WWW.UMBS.NL

## CTF firar 20-årsjubileum 2006

2006 firar CTF 20 år som forskningscentrum vid Karlstads universitet. Planeringen är i full gång och vi på CTF ser fram mot att få bjuda in gamla och nya intressenter, från när och fjärran, på olika aktiviteter. Information om aktiviteterna kommer att finnas på vår webbplats: [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se)

## AMA Best Services Article Award

I samband med konferensen "Frontiers in Services" vid Arizona State University den 8 oktober utsåg American Marketing Association (AMA) professorerna Christopher Lovelock, Yale University, och Evert Gummesson, Stockholms universitet, till vinnare av "AMA Best Services Article Award for 2004" för artikeln "Whither Services Marketing. In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives", publicerad i Journal of Service Research Vol. 7, No. 1 (2004). Evert Gummesson är ordförande i referensgruppen för CTFs sexåriga KK-profilsatsning "Den nya tjänsteekonomi".

## Välkommen att skicka in manus till IJSIM

CTF ansvarar för den internationella vetenskapliga tidskriften "International Journal of Service Industry Management", IJSIM. Tidskriften är den ledande i Europa inom tjänsteforskningens område. Redaktör är Bo Edvardsson och assisterande redaktör är Ingrid Hansson. Nästa nr kommer i mars 2006.

Välkommen att skicka in manus!

För mer information om IJSIM se [www.emeraldinsight.com/ijsim.htm](http://www.emeraldinsight.com/ijsim.htm)

## "International fellow"

Den 22 september utnämndes Bo Edvardsson till "International fellow of the centre" av CERS, Center for Relationship Marketing and Service Management, vid Svenska Handelshögskolan i Finland. Utmärkelsen innebär ett erkännande för internationellt framstående forskning inom området tjänsteforskning.

*CTF önskar  
God Jul & ett framgångsrikt  
2006*

## Kommande konferenser

### INNOVATION-SERVICE-EMPLOYMENT

30 och 31 mars 2006, Berlin

The 6th Services Conference of the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF) kommer att hållas den 30 och 31 mars i Berlin. Bo Edvardsson, föreståndare vid CTF, kommer att vara öppningstalare.

### LA LONDE SEMINAR

May 30 - June 2 2006, France

The ninth edition of the International Research Seminar on Service Management at La Londe les Maures, France, will be held in the summer of 2006. Professor Bo Edvardsson, director at CTF Karlstad university, will be a member of the Scientific Committee.

Information: [www.iae-aix.com/lalonde2006](http://www.iae-aix.com/lalonde2006)

### AMA FRONTIERS IN SERVICE CONFERENCE

June 29 - July 2 2006, Australia

The 15th Annual AMA Frontiers in Service Conference will be held in June 29 - July 2, 2006, Brisbane Australia.

Information: [www.business.uq.edu.au/frontiers/index.phtml](http://www.business.uq.edu.au/frontiers/index.phtml)

### 9TH QMOD INTERNATIONAL CONFERENCE

August 9 - 11 2006, Liverpool, UK

The ninth edition of the international conference, Quality, Management and Organizational Development, QMOD, will be held in Liverpool in August 2006.

Information: [www.ljmu.ac.uk/qmod/](http://www.ljmu.ac.uk/qmod/)

### NoRD 2006

#### 4TH NORDIC WORKSHOP ON RELATIONSHIP DYNAMICS

October 6-8 2006. Yu-li, Finland

The theme of the workshop is dynamics of buyer-seller relationships, including both business-to-consumer and business-to-business relationships. The workshop will be hosted by University of Oulu Department of Marketing and held at Kierikki Stone Age Centre situated 50 km north-east of Oulu. Professor Bo Edvardsson, CTF, Karlstad University is one of the Workshop organisers. Deadline for Abstract is Monday, June 5th, 2006.

One (1) page.

Information: [www.taloustieteet.oulu.fi/nord](http://www.taloustieteet.oulu.fi/nord)

### QUIS 10,

June 2007, USA

Due to hurricane Katrina, QUIS 10, "The International Symposium on Service Excellence in Management" has been postponed to June 2007. QUIS 10 will, as planned, be held in New Orleans, USA.

Information: [www.quis10.com](http://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](mailto:CTFnyhetsbrev@kau.se)  
Ange namn, företag/organisation, postadress och e-postadress.

## Publicerat vid CTF

På vår hemsida [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se) finns en förteckning över allt som publicerats vid CTF. Rapporter och avhandlingar kan beställas via e-post: [infoctf@kau.se](mailto:infoctf@kau.se)

Priser: doktorsavhandlingar 300 kr, licentiatuppsatser 250 kr och forskarrapporter 250 kr. Samtliga priser exkl. moms. Vid leverans utanför Sverige tillkommer portokostnader.

B



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