

# AKTUELL TJÄNSTEFORSKNING

CENTRUM FÖR TJÄNSTEFORSKNING NR 58 DECEMBER 2009 – APRIL 2010

**Bo Edvardsson**  
**hedersdoktor vid Hanken**

sid 3

**CTF Service Academy**

sid 4

**Nyckel till överlevnad**  
**för svensk fordonsindustri**

sid 12

**CTF-forskare i**  
**The Wall Street Journal**

sid 13



CTF – CENTRUM FÖR  
TJÄNSTEFORSKNING

## CTF – Centrum för tjänsteforskning

CTF vid Karlstads universitet är ett av världens främsta forskningscentra med inriktning mot forskning och tjänsteforskning. Centret bildades 1986 och består idag av ett 50-tal forskare och forskarstuderande verksamma i huvudsak inom ämnena företagsekonomi, arbetsvetenskap, sociologi och psykologi.

Till verksamheten är professorer och docenter knutna som vetenskapliga ledare. CTF fokuserar forsknings-, utbildnings- och kontaktverksamhet inom ledning och organisation i tjänsteverksamheter.

### Våra forskningsområden

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

### Partners

CTF har en partnerorganisation bestående av företag, ofentlig verksamhet och forskningsfinansiärer. Det finns två sätt att bli partner, antingen genom en medlemsavgift eller via ett forskningsprojekt. Mer information: [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se), About CTF/Partners.

### 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

### Kontakt

Bo Edvardsson, professor, föreståndare  
Tfn: 054-700 1557  
E-post: [Bo.Edvardsson@kau.se](mailto:Bo.Edvardsson@kau.se)

Patrik Larsson, docent, föreståndare  
Tfn: 054-700 1553  
E-post: [Patrik.Larsson@kau.se](mailto:Patrik.Larsson@kau.se)

Ingrid Hansson, koordinator  
Tfn: 054-700 1031  
E-post: [Ingrid.Hansson@kau.se](mailto:Ingrid.Hansson@kau.se)

### Aktuell tjänsteforskning

Bo Edvardsson, ansvarig utgivare  
Tfn: 054-700 1557  
E-post: [Bo.Edvardsson@kau.se](mailto:Bo.Edvardsson@kau.se)

Linda Fridberg, redaktör  
Tfn: 054-700 1555  
E-post: [Linda.Fridberg@kau.se](mailto:Linda.Fridberg@kau.se)

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2009  
Foto omslag: Hans M Karlsson

## PARADOXER ATT BEFORSKA



Patrik Larsson, föreståndare för CTF.  
Foto: Maria Obed

Att skriva forskningsansökningar upptar en stor del av verksamheten vid CTF och den här tiden på året börjar det bli dags att tänka på hur idéerna ska konkretiseras eftersom många fonder och stiftelser har deadline en bit in på nyåret. Paradoxer är ofta ett bra upplägg för en ansökan och den senaste tiden har jag stött på ett antal intressanta motsägelser.

Den första paradoxen har gjort sig påmind det senaste året och har sitt ursprung i att vi måste ta vara på och ut-

veckla innovationskraften i olika sammanhang. Den som lyssnade på en av årets nobelpristagare fick lära sig att ett viktigt inslag i sådana kreativa processer är den organiska organisationsformen i allmänhet och kafferasten i synnerhet. Det krävs med andra ord lösligt sammansatta grupperingar och lite luft i systemet för att kreativiteten ska flöda.

Samtidigt så fylls mailboken med inbjudningar till seminarier på temat Lean-production. Den bärande tanken i lean är ju "mindre av allting" – inklusive mindre tid och man kan fundera på hur det blir med resurser till nytänkande. Här bör det finnas utrymme för studier av huruvida och i sådana fall vilken typ av organisationer som lyckas förena idéerna kring mager, resurssnål produktion med innovationer, utveckling och växtkraft i företag och förvaltningar.

En andra paradox fick jag mig till livs efter att ha granskat examensarbeten där två studenter i ämnet informatik studerat hur lärare i Tanzania kan använda mobiltelefoner för att underlätta sitt dagliga arbete. De utgick ifrån etablerade västerländska teorier om hur teknik sprids, bland annat från så kallade lead-users, via den stora massan ned till eftersläntrarna. I nästa steg fyllde de teorierna med exempel från vardagsituationer på den afrikanska landsbygden och vi kan se hur eftersläntrarna fastnar till följd av att det inte finns elektricitet för att ladda batterier, telefonerna hanterar inte modersmålet Swahili och refillfunktionen förutsätter att man är uppkopplad på nätet. De antyder att det finns en motsättning mellan de teorier som tas fram och de grupper som använder produkterna och tjänsterna. Utan att göra det explicit så knyter denna uppsats an till Chris Lovelocks och Javier Reynosos forskning om tjänster som vänder sig till människor som lever på marginalen, eller vad de kallade "The bottom of the Pyramid". Det är dags att återuppta dessa studier.

Den sista paradoxen har att göra med den snabba utvecklingen i arbetslivet samtidigt som vi har så lite av klassiska yrkesstudier. En av mina kollegor som leder en introduktionskurs för blivande personalchefer börjar en av sina föreläsningar med att presentera

en lista med de hundra vanligaste jobben kring förra sekelskiftet och så jämför hon den med en lista över de hundra vanligaste jobben i början av 2000-talet.

Det är inte särskilt stor överensstämmelse mellan dessa båda listor. Vi borde

ha fler yrkesstudier av tjänsteinnovatörer, personliga tränare och andra yrkeskategorier som blir resultatet av ett ständigt föränderligt arbetsliv.

PATRIK LARSSON

## CTF FÅR GODA OMDÖMEN

Karlstads universitet har under hösten 2009 utvärderat tio prioriterade forskargrupper och centrumbildningar och CTF/SAMOT är en av dessa. Utvärderingen omfattar perioden 2006-2009 och fokuserar på områden såsom vetenskaplig kvalitet, förmåga att attrahera externa medel och i vilken utsträckning dessa forskargrupper eller centrumbildningar är tvärvetenskapliga.

Professor Jon Sundbo, Roskilde universitet, har utvärderat CTF och hans utlåtande sammanfattas så här: Forskningen vid CTF är av hög internationell kvalitet och resultaten i form av doktorer och publikationer under perioden är imponerande. Centret uppfyller Karlstads universitet mål att skapa legitimitet och stöd från samhället i form av nära samarbete med industrin och

den offentliga sektorn. Det finns emellertid förbättringsområden och det handlar dels om möjligheten för CTF att inkludera fler ämnen för att bli än mer flervetenskaplig och det faktum att CTF har ett ansvar att bidra med teoretiska genombrott inom tjänsteforskningen.

PATRIK LARSSON

## BO EDVARDSSON HEDERSDOKTOR VID HANKEN

Till ära för sitt 100-års jubileum promoverade Hanken Svenska handelshögskolan i Helsingfors, Finland, tio hedersdoktorer vid en högtidlig doktorspromotion fredagen den 30 oktober 2009. Med anledning av jubileumsåret promoverade Hanken fler hedersdoktorer än vanligt.

Professor Bo Edvardsson vid CTF promoverades på basen av vetenskapliga meriter tillsammans med professor Joan Acker, University of Oregon, USA, professor Gregory Koutmos, Fairfield University, USA, och professor Jörgen Weibull, Handelshögskolan i Stockholm.

– Att bli utsedd till hedersdoktor vid Hanken i samband med deras 100

års jubileum för vetenskapliga insatser är både en stor överraskning och något jag är mycket glad över. Jag har under många år gästförsakat vid Hanken, varit opponent vid disputationer, haft doktorandkurser vid Hanken och skrivit flera vetenskapliga artiklar tillsammans med forskare vid Hanken. Jag uppskattar särskilt samarbetet med professor Tore Strandvik. Jag ser också hedersdoktoratet som en bekräftelse på det goda samarbete som sedan många år tillbaka är etablerat mellan CTF och Center for Relationship Marketing and Service Management vid Hanken, säger Bo Edvardsson.

Doktorspromotionen var Hankens tionde, den första ordnades 1953, och hittills har drygt 70 promoverats till hedersdoktor. Läs mer om Hanken på [www.hanken.fi/public/](http://www.hanken.fi/public/).



Professor Bo Edvardsson hedersdoktor vid Hanken. Foto: Max Edin.



Promovering vid Hanken Svenska handelshögskolan i Helsingfors. Foto: Max Edin.

LINDA FRIDBERG

# SEMINARIUM PÅ TEMAT TJÄNSTEINNOVATIONER

Den 20 november 2009 hölls CTF Service Academy. Forskare, politiker och företagsledare delade med sig av insikter och praktiska erfarenheter av hur man arbetar med tjänsteinnovationer. Under dagen fick äldre och folkhälsominister Maria Larsson (KD) ta emot utmärkelsen "Årets tjänsteinnovationsfrämjare från Almega.



Ett 70-tal deltagare samlades i Näringslivets hus när CTF tillsammans med Almega och Esbri bjöd in till seminarium på temat tjänsteinnovationer.

För fjärde året i rad arrangerades CTF Service Academy - ett seminarium där CTF visar upp forskningsresultat och forskningsprojekt samt bjuder in andra forskare, politiker och företagsledare för att dela med sig av sina erfarenheter inom tjänsteområdet. Temat för året var tjänsteinnovationer och seminariet arrangerades i samarbete med Almega, Sveriges största arbetsgivar- och branschorganisation för tjänsteföretag, och Esbri, Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning.

– Kunden och medarbetaren är viktiga för affärsutvecklingen i tjänsteföretag. Tjänsteforskningen kan bidra med kunskap om just detta, men den behovsmotiverade tjänsteforskningen är idag rätt osynlig på den forskningspolitiska agendan. Det är viktigt att organisationer som Almega bidrar till att sprida kunskap om företagens forskningsbehov inom de här områdena där CTF är en viktig forskningsmiljö, säger Eva-Karin Anderman, Almega.

## Forskningsfronten vid CTF

En rad forskare från CTF gav en kort inblick i sin forskning. Först ut var Ek dr Peter Magnusson som presenterade en studie om slutanvändarinvolvering och innovationer. Studien visade att den "vanliga användaren" är mer innovativ än utvalda experter när det gäller att ta fram nya tjänster och tjänsteinnovationer. Carolina Camén,

doktorand i företagsekonomi, gav en kort inblick i sitt avhandlingsarbete om kontraktets roll vid styrandet av tjänster inom kollektivtrafiken. Fil dr Per Echeverri berättade om sin forskning om utveckling av metoder för att fånga tjänsteprocesser i kollektivtrafiken, vad som händer när människor tar del av och upplever en tjänst. Docent Inger Roos, presenterade ett forskningsprojekt som handlar om mekanismerna bakom lojalitet i kundrelationer. Ek dr Bård Tronvoll forskar om kundklagomål och gav en inblick i sitt forskningsarbete. Fil dr Henrietta Huzell avslutade denna rundtur i CTFs forskningsverkstad genom att berätta om sitt forskningsprojekt om utseendekrav i tjänstesektorn.

## Tjänsteinnovationer

Professor Tor Wallin Andreassen, BI Norwegian School of Management, presenterade en studie som visar att offentliga tjänster har en lägre grad av kund Anpassning och en lägre kundtillfredsställelse än traditionella produkter och tjänster. Framtiden ger en utveckling där kraven på specialanpassade och mer utvecklade offentliga tjänster ökar. Detta främst beroende på att kundgrupperna som i framtiden kommer att nyttja dessa tjänster är vanare att få lösningar som är specialanpassade och skräddarsydda.

– Den offentliga sektorn är en växande marknad och man måste titta på nya af-

färsmodeller och nya affärslösningar för att kunna tillgodose kundernas behov, säger Tor Wallin Andreassen.

Ett viktigt första steg är att börja mäta hur användarna upplever de tjänster de nyttjar. För att göra detta måste nya verktyg skapas då det i viss mån är andra aspekter som behöver mätas och studeras än när det gäller traditionella kommersiella tjänster. Förutom att mäta på ett korrekt sätt måste man också transformera sektorn och lära sig från privata sektorn.

VD Eva Nygren, Sweco Sverige, berättade vad Sweco arbetar med när det gäller innovativa tjänster. Hållbar statsutveckling är ett av deras viktigaste områden. Hon presenterade olika uppdrag runt om i världen där företaget hjälper sina kunder genom att erbjuda kvalificerade tekniska konsulttjänster inom olika områden.

Professor Bernd Stauss, Catholic University Eichsaett-Ingolstadt, Tyskland, presenterade en studie om kundnöjdhet där de studerat beteendet hos nöjda och missnöjda kunder.

– Alla företag vill ha 100 procent nöjda kunder, men fokuserar man enbart på att få nöjda kunder finns det många fallgropar. Det är viktigt att inte bara jaga efter nya kunder utan också se till att behålla dem man redan har, menade Bernd Stauss.

VD och koncernchef Alf Göransson, Securitas AB, berättade hur de arbetar med



Årets tjänsteinnovationsfrämjare utses.

tjänsteinnovationer inom Securitas. För att skapa tjänster med hög kvalitet arbetar Securitas med att segmentera marknaden. Målet är att de inom varje segment skall lära sig vilka värden företaget kan skapa för sina kunder. Securitas är också angeläget om att behålla sina kunder vilket gör att de idag ser annorlunda på sina kundrelationer än tidigare. Företaget arbetar mycket med kunskapsöverföring och skapar olika nätverk för att sprida kunskap internt inom företaget. Inom Securitas menar Göransson att det finns mycket att vinna på genom att arbeta fram lösningar tillsammans med kunden i stället för att enbart erbjuda en färdigförpackad tjänst.

### Årets tjänsteinnovationsfrämjare

Jonas Milton, VD Almega, delade för första gången ut pris till årets tjänsteinnovationsfrämjare och det gick till äldre- och hälso- minister Maria Larsson (Kd). Motiveringen lyder: "Kund- och medarbetarperspektivet är de viktigaste drivkrafterna för tjänstein-

novationer. Maria Larsson har i sin roll som äldre- och folkhälsominister infört lagen om valfrihetssystem inom äldreomsorg och hemtjänst, LOV. På så sätt har hon använt policyverktyget för att öppna upp för kund- och medarbetarperspektivet inom äldreomsorgen och hemtjänst. Genom detta skapas förutsättningar för nya tjänsteinnovationer i framtiden."

- Det är roligt att den här lagen uppmärksammas. Det har nu öppnats upp en ny marknad med stor potential för tjänstesamhällets utveckling. Man behöver bara lyssna av och se vilka behov som finns. Jag vill se en valfrihetsrevolution i landet. Se på äldrevården som en framtidsbransch där det finns stora möjligheter för tjänsteinnovationer, säger Maria Larsson.

### CTF Service Academy Award

VD Göran Skarman, Humanik AB, delade ut The CTF Service Academy Award, ett stipendium på 10 000 kr till framstående tjänsteforskare vid CTF. Tidigare pristagare är docent Margareta Friman, föreståndare för SAMOT, (2007) och docent Lars Witell (2008). I år gick priset till docent Per Skälén med följande motivering: "The honouree has successfully contributed to the broadening of the research scope at CTF through his thorough examination of the quality movement, management ideas and marketing discourses. He has received international recognition by producing high quality research in collaboration with colleagues at CTF as well as with internationally renowned scholars".

- Jag är väldigt glad över att bli uppmärksammad på det här sättet. Under de senaste åren har jag arbetat hårt med att förstå hur de verktyg som utvecklats inom tjänsteforskningen - ex mätning av kundupplevd kvalitet och relationsmarknadsföring - används för att förändra

organisationer internt. Min forskning visar hur dessa verktyg kan användas för att gå ifrån en tjänstelogik där personalen producerar värde för kunden till en tjänstelogik där personalen tillsammans med kunden samskapar värde säger Per Skälén.

I sin forskning har Skälén använt perspektiv som kan fånga vilka effekter förändringar i tjänsteföretag faktiskt får i praktiken.

- Jag tror det är viktigt att vi som forskare använder oss av perspektiv som faktisk talar till de som arbetar i tjänsteverksamheter. Risken är annars att vi producerar kunskap som inte är relevant i praktiken. Vår forskning måste tala till de behov som faktiskt finns. Här tycker jag vår forskning på CTF ligger helt rätt, säger Per Skälén.

Att CTF är en mycket kreativ och stimulerande forskningsmiljö är alla besök från utländska forskare ett tydligt tecken på. Skälén påpekar dock vikten av att kombinera den trygga hemmamiljön med internationellt utbyte för att komma framåt med forskningen.

- Mina två post doc år, ett vid Stanford University och ett vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors, har varit mycket viktiga för att få ny inspiration och skapa kontakter. Många av de artiklar jag skrivit har jag skrivit tillsammans med forskare som jag träffat under min post docs, säger Per Skälén.

Att vistas vid andra universitet gör också att skillnaderna mellan CTF och många andra forskningsmiljöer blir tydligare.

Enligt Skälén är arbetsklimatet och den positiva feedback kollegor emellan på CTF smått unik i akademiska sammanhang.

- Priset är ett utmärkt instrument för att sporra yngre forskningsinsatser och är ett verktyg för att bibehålla och vidareutveckla CTFs världsledande forskning, avslutar Per Skälén.

LINDA FRIDBERG



Per Skälén tar emot CTF Service Academy Award av Göran Skarman.

## DRYGT FEM MILJONER TILL TJÄNSTEFORSKNING

CTF - Centrum för tjänsteforskning, vid Karlstads universitet har beviljats 5,2 miljoner kronor från Vinnova för att forska om ledning och organisering av tjänsteverksamhet. Forskningsprojektet kommer att bedrivas i samarbete med bland annat regionens ICT-kluster Compare och IT-företaget Stamford i Karlstad.

I det nya forskningsprojektet - Medarbetardriven och kundorienterad tjänsteinnovation - ska forskarna studera hur tjänsteföretag inom IT-branschen tar vara på medarbetarens idéer och förslag för att utveckla verksamheten och dess tjänsteerbjudanden.

Inom forskningen om tjänsteinnovation har det under en tid fokuserats på kundens, användarens, bidrag till tjänsteinnovationsprocessen - i detta projekt ligger fokus på medarbetaren.

Målet med forskningen är att utveckla en modell eller metod för hur en verksamhet bättre kan ta tillvara medarbetarens förslag och idéer för utveckling av tjänster.

- Det finns idag inte mycket forskning kring detta i Sverige men internationellt finns exempelvis en modell som används

av Toyota och bygger på alla medarbetares delaktighet i utvecklingsprocessen, säger professor Bo Edvardsson vid CTF.

Forskningsprojektet kommer att drivas av professor Bo Edvardsson, docent Per Skälén och ek.dr. Erik Sundström.

I projektet medverkar både små och stora tjänsteverksamheter som ska studeras via intervjuer med ledning och medarbetare samt genom observationer och deltagande i det konkreta arbetet. De verksamheter som kommer att ingå i studien är bland annat IT-företaget Stamford i Karlstad och Lands-tinget i Värmland. Compare och Almega kommer som partner i projektet att bidra med att sprida studiens resultat.

CTF och Compare har sedan tidigare ett samarbete kring tjänsteutveckling och tjänsteinnovationer inom IT-närings-

bland annat för att tillsammans identifiera forskningsuppgifter.

Det nu aktuella samarbetet kommer att drivas inom ramen för Compare Business Innovation Centre.

- Att CTF beviljats detta forskningsbidrag är viktigt för den regionala medfinansieringen - men det förutsätter också motsvarande EU-finansiering för vår del, förklarar Ulf Lidberg på Compare.

Beslut om eventuell EU-finansiering kommer att fattas av Strukturfondspartnerskapet Norra Mellansverige i slutet av året.

För mer information om projektet kontakta Per Skälén, 054-700 21 12, per.skalen@kau.se

LINDA FRIDBERG

## GÄSTFORSKARE FRÅN EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

I oktober spenderade Sabine Möller, docent vid European Business School i Tyskland, tre veckor som gästforskare vid CTF. På fråga om varför Sabine Möller valde att komma till CTF svarar hon så här:

- Bortsett från andra viktiga aspekter så behöver jag två saker för att kunna utföra ett bra och innovativt forskningsarbete; det första är lugn och ro och för att få det måste man ibland byta miljö och lämna sin

dagliga arbetsplats, då får man sitta ostörd och har möjlighet att arbeta intensivare. Dessutom är det inspirerande med miljöombyte. Det andra som stimulerar mig till att utföra ett bra arbete är intensiva diskussioner med andra forskare. Det kan vara diskussioner om mina eller deras forskningsidéer eller forskningsprojekt och har man tur kan detta i bästa fall leda till nya forskningssamarbeten. Allt detta hoppades jag hitta på CTF och faktum är att jag fick mer än vad jag hade hoppats på.

Sabine fortsätter:

- Att jag valde just CTF beror på att CTF är ledande inom tjänsteforskning i Europa, och dessutom så tycker jag om Sve-

rige och den svenska mentaliteten. Jag är tacksam över att ha fått tillbringa tre veckor som gästforskare här och vill tacka CTF för möjligheten att få komma hit.

Sabine Möllers huvudsakliga intresseområden är två; marknadsföring av tjänster och detaljhandeln. Under sin vistelse på CTF har hon arbetat med två olika projekt. Det ena handlar om hur olika grupper av kunder påverkas av olika tjänster i olika shoppingsituationer. I det andra projektet är syftet att utveckla en referensram för värdeskapande samarbete.

LINDA FRIDBERG



Professor Bo Edvardsson här tillsammans med Sabine Möller.

## FORSKNING TILL NYTTA VID LAGÄNDRING

Under fem år har Birgitta Johansson-Hidén, forskare vid CTF, studerat kommunikationens roll kring lagen om skydd mot olyckor i kommunalt säkerhetsarbete. Forskningen har bedrivits både inför att "Lag om skydd mot olyckor" skulle införas och efter dess införande, i 29 kommuner i Sverige. Den nya lagen innebar en förändring för räddningstjänsten, där förebyggande av olyckor blev centralt. I lagstiftarens vardagsordalag löd lagens yttersta syfte att: Färre skall dö, färre skall skadas och mindre skall förstöras! I det uppföljande arbetet har Birgitta Johansson-Hidéns forskning fått genomslag.



Birgitta Johansson-Hidén.  
Foto: Maria Obed

I våras gav Regeringskansliet en arbetsgrupp uppdraget att göra en uppföljning av den nya lagen. I uppdraget ingår att beskriva, analysera och värdera hur reformen, som har varit i kraft i drygt

fem år, har förverkligats och i vilken grad syftet med den nya lagen har uppnåtts. Även eventuella problem med genomförandet, samt stöd- och utvecklingsbehov för att förbättra och underlätta det fortsatta genomförandet ska redovisas. Och det är i detta arbete som CTF:s dialogforskning kommit till användning.

### Unikt material

Tack vare forskningen har arbetsgruppen fått ett detaljrikt underlag när det gäller

kommunernas förståelse av lagen och arbetet med att formulera sig i handlingsplaner samt att agera utifrån dessa. Många diskussioner, från kommunstyrelse- och kommunfullmäktigenivå ner till arbetslagen i räddningstjänsten, har spelats in på video och analyserats med interaktionsanalyser.

– Det är roligt när forskningen kan komma till omedelbar nytta, säger Birgitta Johansson-Hidén. Jag har i minsta detalj studerat hur berörda aktörer i kommunerna har tolkat lagen, vilka former för kommunikation som har upprättats, hur handlingsprogram har pratats fram och vilka mål man beslutat att prioritera baserat på genomförda riskanalyser. Genomförandet och uppföljningen av arbetet med att förebygga olyckor har också lagts under luppen.

### Lär av varandra

– Genom forskningsresultaten har jag kunnat se hur man mer och mer börjat samverka. Man har börjat prata med varandra och bjudit in andra till diskussion, både över

förvaltnings- och sektorsgränserna. Jag har också kunnat påvisa att olika yrkesgrupper lärt av varandra och gemensamt utvecklat strategier för att förebygga olyckor av olika slag och på sikt åstadkomma ett säkrare samhälle, konstaterar Birgitta Johansson-Hidén.

Arbetsgruppens sammanfattande bedömning, stämmer med forskningsresultaten om kommunikationen. Den nya lagen har utvecklats så som det var tänkt, men det går långsamt. Olycks- och skadeutvecklingen visar i huvudsak en neråtgående trend, bortsett från problemområdena äldres olyckor och skolbränder.

Forskningen finansieras av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, tidigare Räddningsverket. Projektet avslutas vid årsskiftet.

CHRISTINA KNOWLES

## SEMINARIEDAG MED CTF OCH REGERINGSKANSLIET

Den 4 december anordnade Akademin för medborgarorienterad verksamhetsutveckling i staten en seminariedag som behandlade samordning och koordinering mellan olika aktörer i syfte att skapa bättre förutsättningar för mötet mellan medborgare och förvaltning. Seminariet samarrangeras med Regeringskansliet som är en av medlemmarna i Akademin, det forskningsnätverk som CTF driver. Från CTF medverkade Bo Edvardsson, Martin Fransson och Johan Quist.

Huvudtalare var Geoff Mulgan som under sina år som rådgivare hos Tony Blair

arbetade intensivt med att koordinera olika policyområden under parollen joined-up government. Han har nyligen samlat sina erfarenheter i boken *The Art of Public Strategy* (Oxford Univ Pr, 2009). Tidigare har Mulgan också grundat den inflytelserika tankesmedjan Demos. I dag driver han Young Foundation som bidrar till innovationer inom det socialpolitiska området i Storbritannien.

– Vi är glada över att få introducera Geoff Mulgan för en svensk publik. Dagen bjöd på ett antal korta föreläsningar som tillsammans bidrar till att belysa frågor om samordning på policynivå. Bland an-

nat redovisade professor Per Læg Reid från universitetet i Bergen erfarenheterna från den norska reformen där så kallade NAV-kontor skapats för att hantera komplexa välfärdsfrågor som spänner över såväl den kommunala som den statliga nivån, säger Johan Quist från Akademin.

JOHAN QUIST

# HANDELSHÖGSKOLAN INVIGDES MED KLIPP

Med ett stadigt klipp i ett elegant sidenband invigde rektor Kerstin Norén och operativa chefen Olle Sonesson Handelshögskolan vid Karlstads universitet. Programmet bjöd på allvar och skrott, samtal och musik och ett och annat inslag av poesi. Såväl universitetets styrelse som den nya handelshögskolans styrelse fanns på plats tillsammans med ett par hundra gäster, som samlats i Aula Magna.



Rektor Kerstin Norén inviger Handelshögskolan vid Karlstads universitet tillsammans med operativa chefen Olle Sonesson. Moderator Ulf Wickbom övervakade ceremonin.

– Det är få rektorer förunnat att få inviga en handelshögskola, sa rektor Kerstin Norén. Kopplingen mellan forskning och utbildning är ett utmärkande drag, och det är forskning i världsklass som bedrivs här. Den nya handelshögskolan är en viktig vidareutveckling av vårt moderna universitet och jag är övertygad om att den kommer att stå sig väl i konkurrensen.

– Vad är då de utmärkande dragen för den nya handelshögskolan? Hur ska den nya handelshögskolan kunna hävda sig? undrade moderator Ulf Wickbom med sitt karaktäristiska skarpsinne.

## Viktig koppling till arbetslivet

– Våra karaktärsdrag är kopplingen mellan utbildning och forskning, internationalisering, samverkan med arbetslivet och professionella skills, berättade Olle Sonesson. Och här gäller det att vara uthållig i vårt arbete och vårt budskap. Ett mål är att studenter lättare ska få jobb när de läst hos oss. Det

ska göra skillnad att man läst vid Handelshögskolan vid Karlstads universitet.

Lotsade av Ulf Wickbom kom sedan olika gäster upp på scenen för att belysa aspekter som anställningsbarhet, konsten att göra intryck, innovationskraft, hållbar ekonomi, framtidens tjänstesamhälle samt inte minst hur man som arbetsgivare stärker sin position för att locka framtida arbetskraft.

## Ärlighet varar längst

Anna Dyhre från Universum, ett företag som bland annat tittar på ungas värderingar och attityder till jobb och utbildning,

– Unga idag söker balans mellan arbetsliv och privatliv. De vill själva kunna styra över sin tid. De vill dessutom inte bara vara anställningsbara utan kan också mycket väl tänka sig att starta egna företag. Men viktigaste frågan att besvara är "what's in it for me"? Och svaret måste vara trovärdigt och sant. Den här generationen är uppväxt med information och reklam och

litar mer på vad kompiserna, föräldrarna och pojk- eller flickvännen säger, tipsade Anna Dyhre den nya handelshögskolan.

Musiken under programmet stod Johanna Lidén och Olle Roberg för, tillsammans med Husband under ledning av Stig Lindell.

Den nya handelshögskolan firades med blommor, gåvor och lyckönskningar av olika samarbetspartners från bland andra Nordea, Deloitte, Karlstads kommun, Region Värmland och The Packaging Arena.

Senare på kvällen fortsatte festligheterna på Stadshotellet, med middag för inbjudna gäster.

CHRISTINA KNOWLES



# OPERATIV CHEF FÖR HANDELSHÖGSKOLAN

Olle Sonesson, lektor i företagsekonomi och forskare vid CTF, har utsetts till operativ chef för Handelshögskolan vid Karlstads universitet.



Operativ chef för Handelshögskolan vid Karlstads universitet blir Olle Sonesson (höger), som tar över från projektledaren Peter Magnusson (mitten), enligt beslut av dekan John Sören Pettersson (vänster).

Olle Sonesson är programledare för ekonomiprogrammet och forskar inom företagsekonomi där han är knuten till CTF. Han medverkar bland annat i EU-projektet Smart Cities, som handlar om ökad medborgarservice och demokrati genom tjänster på nätet.

– Jag har medverkat i processen att lansera Handelshögskolan vid Karlstads universitet under den spännande uppbyggnadsfasen. Nu ser jag fram mot att fortsätta och utöka samverkan med det omgivande samhället, att samarbeta med kollegor och studenter samt att skapa goda förutsättningar för handelshögskolans utveckling, säger Olle Sonesson.

Uppdraget som operativ chef för Handelshögskolan utannonserades i bör-

jan av sommaren och flera sökande var intresserade av utmaningen.

– Uppbyggnadsfasen är nu avslutad efter ett oerhört framgångsrikt arbete som letts av Peter Magnusson. Nu faller det på Olle Sonesson att koordinera samarbetet mellan de olika programmen och även samverka med omvärlden, säger John Sören Pettersson, dekan vid Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT.

Redan förra sommaren började Peter Magnusson och en grupp inom ämnet företagsekonomi arbeta med förberedelserna. När rektor hösten 2008 gav möjlighet att inrätta fackhögskolor inom universitetets ramar, har han som projektledare lett arbetet tillsammans med en styrgrupp.

– Jag vill uttrycka min tacksamhet till

de inblandade i styrgruppen för en inspirerande, kreativ och rolig period. Vi har tillsammans på mycket kort tid lyckats skapa något som på längre sikt förhoppningsvis kommer att betyda mycket för Karlstads universitets utveckling i allmänhet och för de ekonomirelaterade utbildningarna i synnerhet, säger Peter Magnusson.

Den styrgrupp som hittills varit projektledarens bollplank ersätts nu med en styrelse för Handelshögskolan vid Karlstads universitet, där såväl omvärldsrepresentanter som prefekter finns representerade.

– Styrelsen kommer att träffas en till två gånger per termin, förklarar Olle Sonesson. Däremellan kommer jag som operativ chef att samla programledarna för att diskutera hur våra speciella kännetecken samverka, forskningsanknytning, internationalisering och anställningsbarhet ska präglade undervisningen.

Den nya styrelsens mandatperiod blir från 1 augusti i år till 31 juli 2011. I den ingår ämnesrepresentanter från företagsekonomi, juridik, informatik och projektledning samt nationalekonomi. En föreståndare från CTF ingår liksom två studeranderepresentanter. Från näringsliv och omvärld deltar: Ulf Ljungdahl, VD Handelskammaren Värmland, Marianne Widström, kontorschef Grant Thornton, Kathrine Löfberg, Marknadsdirektör Löfbergs Lila, Gunnar Larsson, GD Konsumentverket, Hans Olsson, tidigare chefredaktör på Dagens Industri och Tor Wallin-Andreassen, professor vid Handelshögskolan BI i Oslo.

CHRISTINA KNOWLES

## SAMOTS EXPERT I RIKSDAGEN

Den 5 november 2009 var Margareta Friman, föreståndare för SAMOT, inbjuden som expert vid en öppen utfrågning på temat "En attraktiv kollektivtrafik - vägen dit?". Utfrågningen anordnades av Trafikuskottet och hölls i Riksdagen.

Margareta Friman talade om resenärsperspektivet och gjorde en internationell överblick. Dessutom fick hon tillsammans med övriga inbjudna talare svara på frågor om hur man kan få en attraktiv kollektivtrafik.

– Att bli inbjuden som expert till Riksdagen ger oss en chans att föra ut den forskning som bedrivs vid SAMOT, Karlstads universitet. Att bli tillfrågad är uppmuntrande och ett bevis på att vår forskning är viktig, säger Margareta Friman.

Övriga inbjudna talare var: Lena Hallengren, Trafikuskottets ordförande, Charlotte Wäreborn Schultz, Svensk Kollektivtrafik, Stenerik Ringqvist, kollektivtrafikexpert, Anna Grönlund, förbunds-

direktör Bussbranschens Riksförbund, Henrik Dagnäs, vice VD Swebus och trafikuskottets vice ordförande Jan-Evert Rådström.

*Öppna utfrågningar i Riksdagen är ofta ett led i arbetet med att förbereda riksdagsbeslut. För att ge riksdagsledamöter mer information om ett visst ämne bjuds experter och företrädare för olika samhällsintressen in för att svara på frågor. Utfrågningarna är öppna för allmänheten.*

LINDA FRIDBERG

## INTERNATIONELLT SAMARBETE

Det pågår ett forskningspartnersamarbete mellan Rodney Clarke, University of Wollongong i Australien, och Per Echeverri, SAMOT, med att ta fram nya sätt för att beskriva, analysera och dokumentera serviceverksamheter.

Clarke är verksam vid School of Management and Marketing vid University of Wollongong (UOW) i Australien och direktör vid Centre for Applied Systems Research (CASR). Både Clarke och Echeverri baserar sin forskning på kommunikationsteori och delar intresset för videobaserad datainsamlingsmetodik. Forskningspartnersamarbetet inleddes i samband med att Echeverri besökte CASR i slutet på 2008 och under tre veckor i oktober 2009 var Clarke gäst hos SAMOT för att fortsätta sitt arbete tillsammans med Echeverri.

LINDA FRIDBERG

## HALLÅ DÄR MARGARETA FRIMAN...

... föreståndare för SAMOT, vid Karlstads universitet. Den 30 september var du inbjuden att delta i en tankesmedja om kollektivtrafikens framtid tillsammans med 300 nyckelpersoner från branschen. Vad gjorde du där?



Margareta Friman.  
Foto: Maria Obed.

– Syftet med tankesmedjan var att i mindre grupper diskutera hur vi tillsammans ska arbeta för att göra kollektivtrafiken så bra att den blir en självklar del av resandet i ett hållbart samhälle, vilket är branschens gemensamma vision. Kollektivtrafiken måste helt enkelt bli så bra att människor varje dag har en reell möjlighet att välja mellan en attraktiv och konkurrenskraftig kollektivtrafik och att ta den egna bilen till jobbet, skolan eller andra resmål.

### Hur ska man nå dit?

– I de grupper där jag deltog diskuterades vikten av att utgå från resenärens behov. I framtiden ska man inte leverera kollektivtrafik utan transportlösningar anpassade efter resenärens individuella behov. Några

innovativa förslag som fördes fram var: kollektivtrafikens partnersamarbete med hyrbilsbolag, att kollektivtrafiken bör planeras på samma självklara sätt som avlopp och elsystem och betydelsen av att marknadsföra transportlösningar som svarar mot resenärens behov i sitt vardagsresande.

### Vilka stod bakom mötet?

– Tankesmedjan arrangerades av Fördubblingsprojektet som är en partnersamarbete mellan Svensk kollektivtrafik, bussbranschens Riksförbund, Svenska taxiförbundet, Branschföreningen Tågoperatörerna och Sveriges Kommuner och Landsting. Målet är att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel. Samots ordförande Charlotte Wäreborn Schultz, vd för Svensk kollektivtrafik, är också ordförande för partnersamarbete i Fördubblingsprojektet.

### Hur går man vidare?

– Branschen har ett gemensamt och omfattande handlingsprogram för att fördubbla resandet med kollektivtrafiken. Ett sätt

att gå vidare är att lyfta upp många goda exempel som visar att det snabbt går att öka kollektivtrafikresandet med hjälp av ökat kundfokus i samverkan mellan trafikmyndigheter, trafikföretag och andra aktörer.

### Vad kan Samot bidra med?

– Vi arbetar för att stötta utveckling inom kollektivtrafiken genom att levererar vetenskapligt underbyggd kunskap som visar hur människor tänker inför valet mellan bilen eller kollektivtrafiken. Vår kunskap är viktig när man nu vidtar aktiviteter i syfte att öka kollektivtrafikens attraktivitet. Vår forskning stöder utvecklingen av en ny affärsmodell för branschen. Det handlar om att öka resenärens betydelse för alla aktörer som är involverade i kollektivtrafikens utveckling genom att ha en helhetssyn på kundernas behov och flytta besluten närmare resenärerna.

LINDA FRIDBERG

# LICENTIATUPPSATS OM HUR MAN FÅR ARBETSPENDLARE ATT ÅKA KOLLEKTIVT

Den 25 september försvarade Lars Eriksson, doktorand i psykologi, sin licentiatuppsats "Determinants of Car Users' Switching to Public Transport for the Work Commute" på ett licentiatseminarium vid Karlstads universitet.

## Vad handlar din licentiatuppsats om?

– Det generella syftet var att undersöka faktorer för pendlares färdmedelsval och vad som får pendlare att byta från bil till kollektivtrafik vid resor till och från arbetet, sk arbetspendling. Då tillgängligheten till kollektivtrafik ofta är låg i medelstora städer, vilket gör bilen till ett attraktivt färdmedel, fokuserar studierna på just medelstora städer, vilket inte gjorts i tidigare forskning, säger Lars Eriksson.

## Vilka slutsatser kom du fram till?

– Att kollektivtrafik måste uppfattas som attraktiv, inte bara för befintliga resenärer som arbetspendlar, utan också för potentiella resenärer som för närvarande använder bilen. Kollektivtrafik får inte vara för dyr eller uppfattas som svår att använda. Tidtabeller och linjesträckningar måste göra det möjligt att kunna resa på ett effektivt sätt.

En åtgärd för att locka pendlare ut ur sina bilar är ökad kostnad för bilanvändning. Dock kan kostnaden behöva vara påtagligt högre än kostnaden för kollektivtrafik för att vara effektiv. Att öka kostnaden för bilanvändning blir således otillräckligt om inte ytterligare förändringar genomförs för att göra kollektivtrafiken attraktivare. Något som komplicerar detta är pendlarens aktivitetsmönster (jobb, förskola, fritidsaktiviteter och dagligvaruinköp etc.) som ofta är komplexa, avslutar Lars Eriksson.

Licentiatuppsatsen kan beställas via



Från vänster: Fredrik Hjärthag, doktorandopponent, Daniel Eek, fakultetsopponent, Lars Eriksson, licentiat och docent Margareta Friman, huvudhandledare och ordförande för licentiatseminariet.

lars.eriksson@kau.se eller laddas ner från Karlstads universitet:  
<http://kau.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:232159>

LINDA FRIDBERG

## UTMÄRKELSE TILL CAROLINA CAMÉN



Doktorand Carolina Camén,  
Foto: Maria Obed.

under konferensen ICQSS 2009, 12th QMOD and Toulon-Verona Conference, den 27-29 augusti 2009 i Verona, Italien. Pappret är en del i Carolinas kommande doktorsavhandling.

Carolina Camén, doktorand i företagsekonomi vid CTF och SAMOT, fick ta emot utmärkelsen "Best PhD Student Paper Award" för sitt papper "Service quality in contracts - an analysis of service quality in public tendering contracts"

Studien är baserad på 21 upphandlingskontrakt mellan trafik huvudmän och deras operatörer avseende den linjeburna kollektivtrafiken. Kontrakten har en stor betydelse, här finns förutom de juridiska åtagandena också förutsättningarna för att skapa en bra tjänst av hög kvalitet som skapar värde för användarna. Kvalitet är en viktig faktor med tanke på att målet inom kollektivtrafiken är att få fler resenärer. Huvudinsikten i studien är att kvalitet, och då främst tjänstekvalitet, kan relateras till tre managementnivåer, den retoriska, den strategiska och den operationella nivån, vilka definieras och diskuteras i pappret. Vidare diskuteras hur dessa nivåer är relaterade till varandra.

Genom att fokusera kontrakten och frågor som rör dessa kan ny kunskap ut-

vecklas som inte bara ökar förståelse för området som sådant utan som också, genom att ligga till grund för tjänste- och verksamhetsutveckling hos branschens aktörer, kan få reell betydelse för kollektivtrafikens framtida utveckling och samhällets hållbara tillväxt. Detta innebär att resultat förhoppningsvis inte bara kommer att gynna kollektivtrafikens aktörer utan även andra aktörer inom näringslivet där kontrakten har en stor betydelse.

LINDA FRIDBERG

# TJÄNSTER - EN NYCKEL TILL ÖVERLEVNAD FÖR SVENSK FORDONSINDUSTRI

Att gå från fokus på produkter till att förstå tjänsters roll för att tjäna pengar kan vara en fråga om överlevnad för svensk fordonsindustri. Men svenska företag satsar inte på utveckling av tjänster. Man fortsätter som vanligt. En rapport från CTF visar att företagen måste lägga större kraft på att utveckla smarta, kundanpassade lösningar - om man vill överleva.



För svensk verkstadsindustri i stort kommer en allt större andel av intäkterna från tjänster, i dag i genomsnitt 24 procent av omsättningen. Om två år bedömer företagen att den kommer att öka till 29 procent. Idag består omsättningen för den amerikanska jätten IBM och det svenska Sandvik till hälften av tjänster. Inom svensk fordonsindustri ska till exempel Scania och Volvo enligt direktiv från ledningen kraftigt öka sina intäkter från tjänster de närmaste åren.

- Men det vi har sett är en rad motsättningar som hindrar företagen att gå från fokus på produktion till ett tjänsteperspektiv, säger docent Lars Witell, vid CTF. Företagen saknar tillräckligt tydliga strategier för hur man ska utveckla tjänster och ta betalt för dem. Jämfört med produktutveckling satsas bara en bråkdel av resurserna på utveckling av tjänster, även hos de riktigt stora företagen.

I och med att tjänster ofta är abstrakta, otydligt beskrivna och att kvaliteten varierar blir de svåra för leverantören att sätta pris på - och för kunden att utvärdera. Ofta kräver stora kunder vissa tjänster, som företagen måste leverera gratis för att få sälja sina produkter.

- Produkten är viktig i försäljningen, men det krävs mer än en bra produkt för att överleva i dagens konkurrens. Svaret är ofta tjänster. Att gå till ett tjänsteperspektiv kan betyda att produkten måste förändras rent tekniskt för att den ska bli en bra plattform för tjänster. Hur ska man utveckla nya tjänster och få kunden att vilja betala för dem? Det är den stora utmaningen, menar Lars Witell.

Tjänster är ofta stabil intäktskälla under en lågkonjunktur och dessutom är vinstmarginalen ofta god. I företag där man är bättre på att ta separat betalt för produkter och tjänster, kan tjänsten bli det som ger intäkter när efterfrågan på produkten sjunker.

- Men att alltid låta produkter och tjänster vara sina egna prisbärare är inte den enda vägen framåt. I vissa fall är det direkt olämpligt. Lösningen kan istället vara att slå ihop produkter och tjänster till ett helhetserbjudande. Sådana erbjudanden är svåra att kopiera för konkurrenter och kan bli en konkurrensfördel för svenska företag, menar Lars Witell.

"Tjänster i fordonsindustrin" är skriven av professor Bo Edvardsson, professor Anders Gustafsson, doktorand Nina Löfberg och docent Lars Witell, samtliga vid CTF. Den är resultatet av forskning i samarbete med svenska företag inom fordonsindustrin och verkstadsindustrin. Finansiärer är bland andra Vinnova samt EU:s strukturfonder. Rapporten kan beställas via [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se)

CHRISTINA KNOWLES

## WORKSHOP OM KONSUMENTDRIVEN FÖRPACKNINGSUTVECKLING

Den 18 november arrangerade CTF tillsammans med The Packaging Arena (TPA) en andra workshop på temat konsumentdriven förpackningsutveckling. Temat denna gång var användbarhet. Deltagarna fick tillsammans med Birgitta Nilsson, för-

packningsergonom Innventia, titta mer på användbarhet av förpackningar och utföra tester på olika förpackningar utifrån ett användarperspektiv.

Är du intresserad av att veta mer om förpackningsforskning vid CTF kon-

takta Martin Löfgren, 054-700 19 75, [martin.lofgren@kau.se](mailto:martin.lofgren@kau.se)

LINDA FRIDBERG

## CTF-FORSKARE I THE WALL STREET JOURNAL

”Beyond Products” är titeln på en artikel skriven av Stephen W Brown, Arizona State University, USA, Anders Gustafsson och Lars Witell, CTF, som den 22 juni 2009 publicerades i The Wall Street Journal.



Docent Lars Witell och professor Anders Gustafsson.

The Wall Street Journal har över 2 miljoner läsare – varför det skiljer sig en del att skriva för dem istället för att skriva en ren forskningsartikel. Sedan ett par år tillbaka samarbetar The Wall Street Journal med Sloan Management Review för att sprida samhällsrelevanta forskningsresultat till en större målgrupp.

– Det är glädjande att vi får möjlighet att publicera och sprida den forskning som görs vid CTF i dessa sammanhang – det gör att vi syns för en ny målgrupp, säger Lars Witell.

Forskarna var relativt tidigt ute med att göra en breddstudie av hur tillverkande företag arbetar med tjänster och hur de kombinerar sina produkter med tjänster för att erbjuda helhetslösningar. Produkterna utgör plattformar för tjänster och upplevelser. Utvecklingen är tydlig inom många verkstadsföretag men även inom

andra branscher. Ett typföretag i deras studie av svensk verkstadsindustri har ungefär 280 anställda med 85 % av omsättningen på företagsmarknaden. Av omsättningen i dessa företag utgörs i genomsnitt 24 % av tjänster. Om man jämför siffrorna från deras undersökning med två internationella studier så ser man att svenska företag ligger i nivå med sina konkurrenter. I rapporten ”The Service Revolution in Global Manufacturing Industries” har Deloitte Research studerat 80 företag och i genomsnitt utgör tjänster 26 % av deras omsättning. I en studie av Fang Palmatier och Steenkamp (2008) fastslår författarna att tjänster bör utgöra mellan 20 % och 30 % av omsättningen för att nå tillräcklig kritisk massa för att få en god och långsiktig avkastning på tjänster.

– Under den finansiella krisen har tjänsternas andel ökat – och även om andelen tjänster kommer att falla tillbaka när vändningen i ekonomin kommer – så får vi vänja oss vid att tjänsterna blir allt viktigare för den tillverkande industrin, säger Lars Witell.

I artikeln ”Beyond Products” tar forskarna upp hinder och möjligheter som man möter vid ett fokus på tjänster, hur man tar fram nya erbjudanden, hur man säljer tjänster, hur man bygger upp en organisation för att leverera tjänster och hur man tar betalt för tjänster samt realiserat kundvärde. Det största upplevda problemet är prissättning

kopplat till nya affärsmodeller för tjänster. De flesta företag uppger att det är mycket enklare att prissätta produkter än att sätta pris på tjänster. Speciellt svårt är att uppskatta värdet av de mjuka delarna av tjänsten. Beräkningar av värde kan inte längre enbart baseras på produktkvalitet eller produktivitet utan bör istället baseras på kundernas upplevda nytta och uppföring.

– I samband med publiceringen av artikeln genomförde vår medförfattare (Stephen Brown) ett Webinar kring vår forskning (finns för nedladdning). Vidare har vi genomfört en paneldebatt kring utveckling av nya erbjudanden i samband med en konferens om Eftermarknadens roll i organisationer. Detta sätt att arbeta leder till nya spridningsmöjligheter kring våra forskningsprojekt kring ”Tjänsteinnovationer i Verkstadsindustrin” och ”Tjänstefiering” – istället för spridning endast till ett fåtal stora svenska företag – när vi ett stort antal internationellt ledande företag – och syns för en internationell publik bortom akademiska journaler.

Läs artikeln i sin helhet via [www.sloanreview.mit.edu](http://www.sloanreview.mit.edu), Wall Street Journal/MIT Sloan.

LARS WITELL

## CTF PÅ ÅRETS PACSEM

CTF medverkade i årets upplaga av Pacsem som hölls den 25–27 november vid Karlstads universitet. Förpackningsseminariet arrangeras av The Packaging Arena och temat för i år var konsumentinsikt.

Professor Anders Gustafsson från CTF presenterade studien ”Hur kunder påverkas i en butiksmiljö” där man utfört experiment direkt i butik för att undersöka vilka faktorer som påverkar kunderna i deras köpbeslut. Poja Shams, doktorand vid CTF, höll presentationen ”Hur förpackningen säljer sig

själv i hyllan” där han berättade om sitt experiment där han använder Eye-tracking för att mäta effekten av placeringen av produkter gentemot förpackningen och dess attribut.

Vid CTF bedrivs forskningsprojektet ”Konsumentdriven förpackningsutveckling”. Syfte är att nå ökad förståelse för kon-

sumentens beteende och värderingar i butik och förstå den kontext som konsumenterna använder förpackningarna i. Projektledare är Martin Löfgren. För mer information se [www.serviceinnovation.se](http://www.serviceinnovation.se)

LINDA FRIDBERG

# RAPPORT FRÅN ÅRETS FRONTIERS I SERVICE CONFERENCE

Frontiers in Service Conference är ansedd som en av världens största årlig konferens inom tjänsteforskning för både forskare och praktiker. Vård för årets konferens var Shidler College of Business, University of Hawaii. Nästa års konferens arrangeras av CTF vid Karlstads universitet.



CTF-forskarna Per Kristensson och Martin Fransson.

Frontiers in Service är en konferens som alltid lockar toppskiktet av forskare runt om i världen. Vård för årets konferens var professor Stephen L. Vargo vid Shidler College of Business på Hawaii. Vargo är bl a känd för sina reflektioner om den tjänstedominanta logiken (Service-Dominant Logic) som beskrivits i tidigare nummer av Aktuell tjänsteforskning. Den tjänstedominanta logiken var också temat på stora delar av konferensen. En viktig anledning till den tjänstedominanta logikens betydelse är att den fokuserar på det värde som uppstår i en kontext istället för att tjänster definieras som en rad skillnader mot fysiska varor. Detta gör att tjänster, eller en tjänstelogik kan användas i alla branscher, dikotomin varor och (det som klassiskt kallats för) tjänster är endast något som förvillar oss – alla aktörer utbyter egentligen en tjänst för en tjänst.

Till Frontiers in Service åkte följande forskare från CTF för att presentera sina konferensbidrag: Anders Gustafsson, Per Kristensson, Peter Magnusson, Bård Tronvoll, Annika Åberg, Markus Fellelsson, Mikael Johnson och Martin Fransson.

Mikael Johnson presenterade "Enriching the Service-Dominant Logic from a Value-in-Context Perspective", ett paper som han skrivit tillsammans med Bo Enquist, CTF, samt Heiko Gebauer, University of St. Gallen, Schweiz. Så här tyckte han om årets konferens:

– Ett av guldkornen var Bo Edwards-sons och Bård Tronvolls intressanta paper: "A social construction approach to service logic" som mottogs med stort intresse av både praktiker och forskare. Jag har upplevt

att det tidigare inte varit så lätt att få gehör för ett socialkonstruktivistiskt perspektiv inom SDL forskningen.

Johnson fortsätter:

– Den avslutande dagens sista plenary session "Frontiers in service-dominant logic" med Stephen L. Vargo som huvudtalare och med Lia Patricio, University of Porto, och Anders Gustafsson, CTF, i den efterföljande paneldiskussionen var konferensens absoluta höjdpunkt. Vargo reflekterade ganska generöst och anspråklöst kring hur han tillsammans med Robert F. Lusch under ganska lång tid utvecklat sitt tänk kring SDL, men att effekterna av deras artiklar från 2004 (alla efterföljande publikationer) blivit större än de kunnat räkna med. Även Vargo visade i sitt anförande intresse för ett socialkonstruktivistiskt synsätt och uppehöll sig kring begrepp som value in social context. Genom paneldiskussionen blev det tydligt att här kanske finns en ny arbetsyta där det kan skapas möjlighet för forskare med olika grundsyn att hitta en arbetsyta för gemensam framtida innovativ forskning.

Annika Åberg och Markus Fellelsson presenterade sitt paper med titeln "The Reluctant Value Co-Creators". Resultatet, som baseras på en studie om yngre kunder inom bankbranschen, fokuserar vad som förhindrar medskapande aktiviteter i praktiken. Generellt konstateras att det finns dels brister inom tjänsteföretaget och dels brister vad gäller kundernas egen förmåga att medskapa, exempelvis genom att de saknar relevanta kunskaper. För de yngre kunderna i studien är det emellertid motvilja eller passivitet som förhindrar medskapande. De undviker personlig kontakt, ansvar och framförallt att själva utföra tjänsten, något som i högsta grad förhindrar medskapande i praktiken. Det passiva förhållningssättet och beteendet ska ses i ljuset av att värdeskapande inom Service-Dominant Logic förutsätter aktiva och positiva kunder. Teoretiskt är resultatet således intressant som grund för att problematisera och utveckla förståelsen för

begreppet medskapande. Dessutom pekar studien på problem i samband med att skapa bättre förutsättningar för medskapande då kunderna faktiskt inte vill delta.

Per Kristensson fastnade för en presentation av Paul Fombelle, nydisputerad forskare vid Center for Service Leadership, Arizona State University, som handlade om ett samarbetsprojekt med flera andra forskare, bl a Journal of Service Research editor Kate Lemon, samt banken Wells Fargo, som rör kundinvolvering – ett populärt forskningsområde på CTF. I projektet har de studerat hur kunder som lämnat in idéer till ett företag reagerar på hur företaget har behandlat deras idéer. Säg att en kund har lämnat in ett förslag på hur företaget skulle kunna förbättra sina tjänster och företaget tar emot informationen men sedan inte förmår förvalta informationen på något sätt – hur reagerar kunden då? Kundinvolvering syftar till ett aktivt samarbete mellan kund och företag under utvecklingsfasen av nya tjänster. Forskningen inom området har visat att kunder förmår komma med förslag till nya tjänster som är både originella och värdefulla. Studien visar att företag som samlar in idéer, men inte förmår använda dem, riskerar få sämre anseende än de företag som inte samarbetar med kunderna överhuvudtaget. Om företaget inte använder kundernas idéer måste de kontakta kunden och berätta varför, för att kunden inte ska tappa lojalitet till företaget ifråga.

– Min bedömning är att studien har stor relevans och är intressant eftersom den visar på vikten av att företaget inte endast samlar in information, utan även använder den på det sätt som kunden avsett, säger Per Kristensson.

LINDA FRIDBERG

# CTF PÅ DEN ÅRLIGA EGPA-KONFERENSEN

Den 2-5 september deltog Johan Quist och Martin Fransson, forskare vid CTF, på European Group of Public Administration, EGPAs, årliga konferens. Årets övergripande tema var: The Public Service: Service Delivery in the Information Age.

”Whole-of-government in Sweden” är titeln på den artikel som Johan Quist och Martin Fransson presenterade. Ämnet för artikeln är det politiska kravet på en mera sammanhållen förvaltning, där gemensamma tjänsteprocesser och leveranskanaler anpassas efter vanliga livshändelser och medborgarens sammantagna behov. Den svenska förvaltningsmodellen med självständiga aktörer, är i första hand inte konstruerad för sådan samordning av förvaltningens olika delar. Förutsättningarna är begränsade när det gäller att designa ett sammanhållet system med myndighetsgemensamma kanalstrategier och väl integrerade tjänster. Handlingsutrymmet för politiker och tjänstemän inom regeringskansliet är begränsat – de kan med riktade medel och tydliga önskemål bara signalera om behov och områden där samverkan är önskvärd. Initiativen för att skapa ”en dörr in” till samhällsservicen är

visserligen många bland myndigheterna, men varje sådant initiativ riskerar att leda till att medborgarna får ytterligare en ”dörr” att välja på och ännu en möjlighet att välja fel i djungeln av myndighetstjänster. Artikeln avrundas med en diskussion om vad som krävs för att regeringskansliet bättre ska kunna hantera denna problematik.

Quist presenterade också en artikel tillsammans med Statskontorets Anna Pauloff. Artikeln är ett resultat av ett tidigare samarbete rörande Statskontorets utvärdering av de senaste årens reformer inom Försäkringskassan. Ett centralt argument är att den reform som studerats kan säga mycket om pågående förändringsarbete inom den svenska förvaltningen mer generellt. Det är tydligt att det pågår en utveckling mot mer specialiserade och centraliserade enheter, därav artikelns titel – ”Centralisation and specialisation in Swedish public administration”. I slutet av artikeln reser författarna

frågan om medborgarens plats och roll i denna utveckling. Det tycks inte som att den pågående utvecklingen drivs i enlighet med den politiska retoriken om medborgarorientering, utan istället av en önskan om kostnadseffektivitet.

Den årliga EGPA-konferensen vandrar runt bland Europas länder och i år var det Maltas tur att stå för värdskapet. Detta gjorde de med bravur och den karga, men vackra ön mitt i Medelhavet visade upp sig från sin bästa sida under konferensdagarna. Trots detta visade de drygt 300 forskarna stort intresse för varandras artiklar och från CTF:s synvinkel knöts flera värdefulla kontakter med forskare i andra länder.

För mer information om Akademin: [www.akademin.kau.se](http://www.akademin.kau.se)

MARTIN FRANSSON

## KONFERENSTURNÉ I EUROPA

Under slutet på augusti och början på september gav sig ett gäng CTF-forskare iväg på en konferensturné till södra delarna av Europa.

Första stoppet blev den 12:e QMOD-konferensen som denna gång hölls i Verona, Italien. QMOD står för Quality Management and Organizational Development. På denna konferens presenterade och deltog inte färre än åtta forskare med CTF som hemhörighet. Papprena som presenterades av CTF-forskare var ‘Service Quality in contracts – An analysis of service quality in public tendering contracts’ (Carolina Camén), ‘How can relationship in a public procurement setting be managed to achieve a high quality service?’ (Carolina Camén och Patrik Gottfridsson), ‘Is it possible to build a service business culture for Public

Service’ (Bo Enquist), ‘Adding Customer Value through Social Responsibility’ (Markus Fellersson och Annika Åberg), ‘The Role of hange Agents for Responsible Entrepreneurs, Business Leaders and sustainable Organizations’ (Samuel Petros Sebatu), och ‘An exploration of the role of the service environment in forming customer service experience’ (Jörg Pareigis). Vanan trogen vann en av CTF-bidragen ett Best-Paper Award, denna gång genom Carolina Camén med ovannämnda papper.

Andra anhalten på konferensturnén var Marseille i Frankrike där den 25:e IMP-konferensen gick av stapeln. IMP-

konferensen riktar in sig på industriella nätverk och affärsrelationer i dessa. Pappret som presenterades där gick under titeln ‘To Trust or Not Trust – formal contracts and the building of long-term relationships’ och är skrivet av Carolina Camén, Patrik Gottfridsson och Bo Rundh.

PATRIK GOTTFRIDSSON

## CTF SYNTES PÅ KVALITETSMÄSSAN

På årets KvalitetsMässa i Göteborg den 17-19 november 2009 fanns CTF på plats för att presentera vad man forskar om vid CTF.

Under titeln "Tjänstekvalitet – vad är det?" gav forskarna från CTF svar på vad tjänsteforskning vid CTF kan erbjuda. Några frågor var: Vad forskas det om? Hur

kan kollektivresenärer få en bättre kvalitetsupplevelse? Vad är medborgarorienterad verksamhetsutveckling? Hur kan kund och anställd samverka kring kvalitet? Hur kan kommun och stat hjälpas åt för att skapa bättre tjänster?

På plats för att ge svar på dessa frågor

fanns professor Bo Edvardsson, docent Margareta Friman och ekon. dr Martin Fransson, CTF. Professor Bo Edvardsson agerade dessutom moderator vid tre presentationer inom tjänsteforskning.

LINDA FRIDBERG

## CTF KNYTER KONTAKTER I TAIWAN

Bo Edvardsson, professor i företagsekonomi och föreståndare för CTF. I början av augusti var du på besök i Taipei, Taiwan, vad gjorde du där?

– Jag fick en inbjudan av National Tsing Hua University, Center for Service Science and Service Innovation, att åka dit för att träffa forskare och forskarstuderande och föreläsa inom området Service Science och Service Innovation samt hur man publicerar i vetenskapliga tidskrifter. Under min vistelse där besökte jag universiteten National Tsing Hua University, Yuan Ze University och National Chengchi University. Jag medverkade också i två konferenser.

### Vad var det för konferenser?

– Den första konferensen arrangerades av ITRI (Industrial Technology Research Institute) och där presenterade jag på två workshops. I den andra konferensen ICSSI 2009, The First International Conference on Service Science and Innovation, deltog jag i en panel samt hade en sk tutorial under en halv dag för seniora forskare och chefer från näringslivet.

### Vad var ditt mål med resan?

– Mitt mål med resan var att knyta kontakter inom området Service Science och Service Innovation. Jag har varit i Asien många gånger men aldrig tidigare i Taiwan.

### Berätta om dina intryck från resan.

– Det ena är att man nu i Taiwan gör en satsning på området Service Science och Service Innovation genom forskningsan-



Bo Edvardsson på plats på National Tsing Hua University.

slag till universitet och näringsliv. Nu får man möjlighet att etablera internationella kontakter i både USA och Europa och här har man nu också etablerat en kontakt med CTF. Där finns ett stort intresse för utbyte av forskare och detta är ett utmärkt tillfälle till komparativa studier där man kan använda deras forskningsdata. I Taiwan och Taipei finns många stora företag etablerade. Här finns också stor potential vad gäller studentutbyte. Människorna där var oerhört gästvänliga och professionella och jag blev mycket väl omhändertagen och fick många bra kontakter för min forskning inom området Service Science and Service

Innovation. Under min tid där blev också Taiwan drabbat av en katastrof i form av en tyfon som slog sönder delar av landet. Också detta lämnade ett stort intryck.

### Är det aktuellt med fortsatt samarbete?

– Absolut, jag kommer att fortsätta att ha kontakt med de olika universiteten. Vi har flera idéer på fortsatt samarbete. Jag kommer att vara medordförande på nästa ICSSI-konferens som kommer att hållas i Beijing i juli 2010. Där kommer CTF att vara medarrangör.

LINDA FRIDBERG



## ETT PRISAT CTF PÅ QUIS 11

Den 11-14 juni 2009 deltog forskare och doktorander från CTF i det internationella forskningssymposiet QUIS 11 som denna gång arrangerades i Wolfsburg, Tyskland. CTF fick ta emot ett flertal priser på symposiet.

Det internationella forskningssymposiet QUIS – Quality in Services arrangeras sedan 1988 av CTF - Centrum för tjänsteforskning tillsammans med Arizona State University och University of Warwick och hålls växelvis i USA och i Sverige. Men i år hölls symposiet i Wolfsburg, Tyskland, i stället för Sverige. Catholic University Eichstaett-Ingolstadt och Volkswagen After Sales stod för värdskapet. Symposiet samlade drygt 200 deltagare från hela världen och temat var "Moving forward with Service Quality". På plats från CTF fanns Bo Edvardsson, Anders Gustafsson, Lars Witell, Per Kristensson, Patrik Larsson, Patrik Gottfridsson, Nina Löfberg, Jörg Pareigis och Ingrid Hansson. Forskarna presenterade ett flertal konferenspaper under symposiet.

Under symposiets tilldelades ett flertal priser till CTF. Professor Bo Edvardsson tog emot utmärkelsen "Leading Editor in the Literati Network 2009 Awards for

Excellence" för sitt arbete som redaktör för den internationella tidsskriften JOSM, Journal of Service Management. Docent Per Kristensson tog emot utmärkelse "Highly Commended Award Winner at the Literati Network Awards for Excellence 2009" för artikel "Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services" skriven tillsammans med Jonas Matthing, Vinnova, och Niklas Johansson, WSP och som publicerats i JOSM. Både Bo Edvardsson och Per Kristensson tilldelades också "MSQ's Highly Commended Award" för artikeln "Value in use through service experience" skriven tillsammans med Sara Sandström och Peter Magnusson vid Karlstads universitet.

Nina Löfberg, doktorand i företags ekonomi vid CTF, fick tillsammans med kollegorna docent Lars Witell och professor Anders Gustafsson ta emot utmärkelsen "QUIS Best Paper Award" för sitt bidrag

till konferensen "Service strategies in a supply chain". Artikeln handlar om tjänstestrategier i tillverkande företag kopplat till deras position i värdekedjan. Elva företag inom fordonsindustrin studerades och artikeln beskriver hur deras strategier skiljer sig åt och varför. Artikeln bygger på samma studie som rapporten "Tjänster i fordonsindustrin" och är ett resultat inom projektet som delvis finansieras av EU:s strukturfondspengar och där man samverkar med Region Värmland och Stål- och Verkstad.

QUIS 12 kommer att hållas den 2-5 juni 2011 på The Center for Hospitality Research at the School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, USA.

LINDA FRIDBERG



Prisade forskare från CTF.

## VAR SNYGG - FÅ JOBB

Det var titeln på ett inslag i SVT:s Aktuellt den 23 oktober som handlade om att utseendet spelar roll för arbetsgivaren. – I dag räcker det inte med att vara hel, ren och kompetent för att få ett jobb, utan man ska helst vara vältränad, snygg och prata svenska utan brytning, säger fil. dr Henrietta Huzell vid CTF.

Henrietta Huzell, fil. dr. i arbetsvetenskap och verksam vid CTF, har i sin forskning funnit att utseendet spelar roll för arbetsgivaren och att svenska arbetsgivare har högre krav än i andra länder. Man fäster stor vikt vid hur den arbetssökande talar, om han eller hon är vältränad och smal, inte röker och inte är tatuerad och inte piercad. Siffror från en stor enkätundersökning som gjorts med 1000 arbetsgivare visar att 90 procent

tycker att god fysik hos personalen är viktig, och 70 procent vill inte att personalen är överviktig. Hela 60 procent vill ha en "snygg personal". Undersökningen visar att kraven är hårdare inom detaljhandeln än i andra branscher, där anger hälften av arbetsgivarna att de rekryterar pga utseende.

LINDA FRIDBERG

## WORKSHOP OM AFFÄRSMODELLER

Den 23 oktober 2009 arrangerade CTF och Compare en workshop på temat affärsmodeller. Detta är en del i ett samarbete mellan Compare och CTF gällande utveckling av processer för att ta fram nya affärsmodeller.

Workshopen, som samlade ett 30-tal representanter från företag och Karlstads universitet, leddes av Prof. Dr. Tilo Böhmann från International Business School of Service Management i Hamburg.

I sin presentation "Service business models - from rags to riches" gick Tilo Böhmann igenom grunderna för en affärsmodell samt gav exempel på företag med lyckade affärsmodeller. Deltagarna fick sedan arbeta tillsammans i grupper och diskutera en existerande affärsmodell och hur den skulle kunna utvecklas.

LINDA FRIDBERG

## NY DOKTORAND



Doktorand Claes Högström  
Foto: Maria Obed

Claes Högström är sedan första september 2009 antagen som doktorand inom ämnet företagsekonomi vid CTF. Han är knuten till forskarskolan MIT (Management och IT) och hans huvudhandledare är professor Bo Edvardsson. Claes kommer att forska om kundupplevelser och bygga upp en teori runt detta begrepp som kan användas vid kvalitets- och produktutveckling.

Han är uppväxt i Karlstad men har sedan 1999 flyttat runt och jobbat med olika idrottsarrangemang och skidanläggningar runt om i världen. Sedan 2003 har han kombinerat jobb med studier vid Karlstad universitet.

LINDA FRIDBERG

## JOBBA UNDER RESAN VIKTIGARE ÄN PRISET

Priset är naturligtvis inte oviktigt för flygresenärerna men möjligheten att jobba är ännu viktigare. Kunderna anser även att priset på resor från Karlstad är för högt.

Detta har två olika studier vid CTF och Karlstads universitet visat. Studierna är en del av ett större projekt som sträcker sig över 3 år och utvecklar ett företags specifikt lojalitetsverktyg för flygplatsen. Projektet heter LET-tool (Loyalty Enhancing Tool) och drivs vid CTF.

Docent Inger Roos är projektledare och Professorerna Bo Edvardsson och Anders Gustafsson är forskare i projektet. Projektet finansieras av KK-stiftelsen (Kompetens och Kunskapsstiftelsen). Läs mer om projektet i nummer 57 av Aktuell tjänsteforskning, se [www.ctf.kau.se/Publications](http://www.ctf.kau.se/Publications).

För mer information kontakta Inger Roos, +358 6781 12 85, [inger.roos@ihroos.fi](mailto:inger.roos@ihroos.fi)

CHRISTINA KNOWLES

## INTERNATIONELLT BESÖK

I slutet på oktober gästades CTF av professor Frank Hull som var här för att träffa Bo Edvardsson. Under sitt besök på CTF höll han ett seminarium för forskare och doktorander på temat "Produkt-, tjänsteutveckling och innovationer.

Frank Hull forskar inom produkt- och tjänsteutveckling och är bland annat verksam vid City University of London och är Managing Director, för Strategy Research Institute, not-for-profit organization for research, technology transfer & education vid University of Mississippi.

LINDA FRIDBERG

## MANUS TILL JOSM

Välkommen att skicka in manus till den internationella vetenskapliga tidskriften Journal of Service Management (JOSM). Tidskriften är ledande i Europa inom tjänsteforskningens område och ges ut av det brittiska förlaget Emerald.

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

## PRENUMERERA PÅ CTF NEWS

CTF ger varannan månad ut ett elektroniskt nyhetsbrev, CTF News, som du kan prenumerera på genom att maila till:

[CTFnyhetsbrev@kau.se](mailto:CTFnyhetsbrev@kau.se)

## NYHETSBRV FRÅN SAMOT

SAMOT - The Service and Market Oriented Transport Research Group, ett VINN Excellence Center vid Karlstads universitet bedriver kollektivtrafikforskning. Läs SAMOT nyhetsbrev som ges ut två gånger per år. Om Du önskar få detta nyhetsbrev via mail eller har någon kollega som gärna vill ha det, skicka ett e-mail till [samot@kau.se](mailto:samot@kau.se). För mer information se:

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

## BESTÄLLA LITTERATUR

Varje år producerar forskarna vid CTF ett stort antal artiklar, forskningsrapporter, avhandlingar och böcker. Rapporter och avhandlingar kan beställas via e-post: [infoctf@kau.se](mailto:infoctf@kau.se)

### Priser:

Doktorsavhandlingar 300 SEK

Licentiatuppsatser 250 SEK

Forskarrapporter 250 SEK

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

Mer information se: [www.ctf.kau.se](http://www.ctf.kau.se), Research/Publications

## FORSKARUTBILDNINGSKURS KARLSTADS UNIVERSITET VT 2009

**Theory and research in Service Management 7,5 hp**

**Kursstart:** 26 januari 2010.

**Kursansvarig:** Professor Bo Edvardsson, CTF, Karlstads universitet.

**Förkunskaper:** kursen vänder sig främst till doktorander inom företagsekonomi. Kursen kommer att ges på engelska.

Anmälan senast den 20 december 2009 till [linda.fridberg@kau.se](mailto:linda.fridberg@kau.se)

## INTERNATIONELLA FORSKARKONFERENSER

**11th international Research Seminar in Service Management**  
25-28 maj 2010, La Londe Les Maures, Frankrike.

[www.cerog.org/lalondeCB/SM/](http://www.cerog.org/lalondeCB/SM/)

**19th Annual Frontiers in Service**

June 10-13, 2010, Karlstad, Sweden

[www.rhsmith.umd.edu/ces/frontiersconference.aspx](http://www.rhsmith.umd.edu/ces/frontiersconference.aspx)

**AMA Servsig International Service Research Conference**

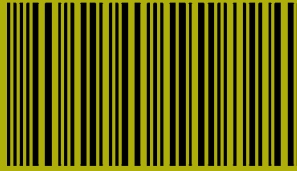
17-19 juni 2010, Porto, Portugal.

[www.servsig2010.org](http://www.servsig2010.org)

**QUIS 12**

June 2-5, 2011, Ithaca, New York, USA.

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



20002372

**B**



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



CTF - CENTRUM FÖR  
TJÄNSTEFORSKNING