

## Abstract

- Titel:** Högre tjänstekvalitet genom effektiv kundmedverkan vid managementkonsultering
- Seminariedatum:** 2003-11-27
- Ämne/kurs:** Magisteruppsats i Marknadsföring (FEK591) 10 poäng
- Författare:** Karin Axelsson  
Staffan Dykes  
Agneta Lindequist
- Handledare:** Johan Anselmsson
- Nyckelord:** Servicekvalitet, kundmedverkan, kundtillfredsställelse, managementkonsultering
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur viktig kundmedverkan är för managementkonsulter ur konsultens perspektiv och hur de med hjälp av att antal faktorer kan dra nytta av kundmedverkan samt hantera kundens medverkan på bästa sätt för att öka kvaliteten på tjänsterna.
- Metod:** Metoden i denna uppsats är av explorativ (utforskande) karaktär. Grunden till denna uppsats byggs på teorier gällande servicekvalitet, kundmedverkan och kundtillfredsställelse inom tjänste- och konsultområdena. Primärdata har samlats in genom nio kvalitativa intervjuer med managementkonsulter.
- Slutsatser:** En omfattande analys av existerande teorier inom tjänstekvalitet och kundmedverkan generellt och konsultbranschen i synnerhet samt kategoriserade citat från djupintervjuerna har genererat 13 faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet samt i slutändan leder till högre tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen. Faktorerna är under *kundteknisk kvalitet*; Kunskap och förståelse för egen verksamhet, Kunskap och förståelse för sitt problem, Ansvar, Top management support, *kundfunktionell kvalitet*; Kontrollbehov, Förtroende, Engagemang, Relationen, *konsultteknisk kvalitet*; Kompetens, Kommunikativ tydlighet, Klara mål, Tidsplaner, *konsultfunktionell kvalitet*; Personlighet, Relationen.

• 1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund och företagsekonomiskt problem.....	3
1.2 Teoretisk problemdiskussion.....	4
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Syfte.....	7
1.5 Avgränsningar.....	7
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition.....	7
• 2. Teori.....	9
2.1. Tjänstesektorn.....	9
2.1.1 Tjänstekvalitet.....	10
2.1.1.1 Forskning om tjänstekvalitet.....	10
2.1.1.2 Teknisk och funktionell kvalitet.....	11
2.1.1.3 Kundteknisk kvalitet och kundfunktionell kvalitet.....	12
2.1.1.4 Kvalitetsupplevelsen styrs av förväntningar.....	12
2.1.1.5 Kvalitet och konkurrens fördelar.....	12
2.1.2 Kundmedverkan.....	12
2.1.2.1 Kunden som medlem.....	14
2.1.3 Kundmedverkan och tjänstekvalitet.....	14
2.1.4 Kundtillfredsställelse.....	15
2.1.4.1 Faktorer som påverkar grad av kundtillfredsställelse.....	15
2.1.4.2 Fördelar med hög kundtillfredsställelse.....	16
2.1.5 Kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet.....	16
2.1.6 Sambandet mellan kundmedverkan och kundtillfredsställelse.....	17
2.2 Konsulttjänster.....	18
2.2.1 Tjänstekvalitet.....	19
2.2.2 Kundmedverkan.....	19
2.2.3 Kundtillfredsställelse.....	21
2.3 Sammanfattning.....	23
2.3.1 Inledande analysmodell.....	24
• 3. Metod.....	25
3.1 Övergripande metod.....	25
3.1.1 Syfte.....	25
3.1.2 Objekt och perspektiv.....	26
3.1.3 Teori.....	26
3.1.4 Samband mellan teori och empiri.....	27
3.2 Handgriplig metod.....	27
3.2.1 Kvalitativ vs kvantitativ metod.....	27
3.2.2 Datainsamling.....	28
3.2.2.1 Primärdata.....	28
3.2.2.2 Sekundärdata.....	28
3.2.3 Urval och Intervju.....	28
3.2.3.1 Tematisering.....	29
3.2.3.2 Design.....	29
3.2.3.3 Intervjuandet.....	29

3.2.3.4	Överföring till bearbetningsbar form .....	30
3.2.3.5	Bearbetning och analys .....	30
3.2.3.6	Resultat .....	31
3.2.3.7	Rapportering .....	31
3.2.4	Frågeguide .....	31
3.2.5.1	Frågorna .....	32
3.3	Metodreflektion .....	33
3.3.1	Reflektion avseende litteratur och modell .....	33
3.3.3	Validitet och reliabilitet .....	34
• 4.	Resultat och analys .....	36
4.1	Faktorer inom kundteknisk kvalitet .....	37
4.1.1	Kunskap och förståelse för sin egen verksamhet .....	37
4.1.2	Förståelse för sitt problem .....	39
4.1.3	Ansvar .....	41
4.1.4	Top management support .....	43
4.2	Faktorer inom kundfunktionell kvalitet .....	44
4.2.1	Kontrollbehov .....	44
4.2.2	Förtroende .....	45
4.2.3	Engagemang .....	46
4.2.4	Relationen .....	48
4.3	Faktorer inom konsultteknisk kvalitet .....	50
4.3.1	Kompetens .....	50
4.3.2	Kommunikativ tydlighet .....	51
4.3.3	Klara mål .....	53
4.3.4	Tidsplaner .....	54
4.4	Faktorer inom konsultfunktionell kvalitet .....	56
4.4.1	Personlighet .....	56
4.5	Sammanfattning av hypoteser .....	57
• 5.	Slutdiskussion .....	59
5.1	Summering .....	59
5.2	Uppsatsens teoretiska bidrag .....	59
5.3	Praktiskt bidrag (Rekommendation till företag) .....	62
5.4	Reflektioner och förslag till vidare forskning .....	65

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel kommer vi att beskriva vårt företagsekonomiska och teoretiska problem. Vi för en diskussion som leder fram till två problemställningar och ett syfte. Vidare tar vi upp de avgränsningar som gjorts i arbetet och slutligen presenteras en disposition över uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund och företagsekonomiskt problem

Den turbulens som råder i allmänhet och i synnerhet i affärsvärlden idag ökar kravet på snabba förändringar och större anpassningsförmåga. Dessa krav blir uppenbara för många företag som är verksamma i denna turbulenta miljö vare sig de vill eller ej. Historiskt sett har förändringar i företagsklimatet ofta skett över längre tid så att anpassning har genomgått naturligt genom generationsskifte och personalomsättning. Idag däremot när allting går betydligt fortare är kraven på anpassning ofta mer än vad organisationer själva kan klara av. Det stora informationsutbudet och informationsbehovet omkring oss kräver en betydligt mer lyhörd och avancerad kompetens och förändringar i teknologi och kommunikation är faktorer som starkt påverkat företagandet. Allt detta i kombination med ökade globaliseringseffekter, privatisering, kulturella betingelser och större osäkerhet har öppnat upp vägarna för behovet av specialisering och har ökat behovet av konsulter drastiskt. För att lyckas under rådande förhållande måste organisationer många gånger genomgå drastiska förändringar vilka de som sagt kan ha svårt för att själva genomföra och behovet av att hyra in specialkunskap blir således stort och det är här managementkonsulterna träder in (Simon & Kumar, 2001).

Snabba omstruktureringar i näringslivet, internationaliseringar av företag samt nya förutsättningar för det strategiska och taktiska arbetet idag ökar behovet av managementkonsulter i Sverige (Grufman & Wessberg, 2002). Det starkt ökade behovet av den kompetens som managementkonsulter besitter resulterar även i ökat utbud av kompetens vilket leder till mer konkurrens och höjda krav från marknaden. För att då lyckas som managementkonsult är det av avgörande betydelse att man är lyhörd och flexibel för de anpassningskrav som uppstår (Simon & Kumar, 2001).

Managementkonsulter står för kunskapsspridning mellan företag och branscher och erbjuder sina kunder branschkompetens, specialistkompetens och breda kunskaper i företagsledning. De utför främst uppdrag som involverar företagsstrategi, affärsutveckling, organisationsutveckling och personalutveckling och målet är att förbättra organisationens effektivitet, konkurrenskraft och långsiktiga lönsamhet (Grufman & Wessberg, 2002).

Enligt SCBs officiella statistikkod<sup>1</sup> fanns år 2001 26455 managementkonsultföretag i Sverige och 32577 anställda managementkonsulter (SCB, 2003). Detta är SCBs senaste statistik över denna bransch. Detta kan jämföras med år 1997 då det fanns 18303 företag och 20988 anställda managementkonsulter vilket resulterar i en ökning med 20 procent av managementkonsultföretag och 43 procent ökning av anställda managementkonsulter, under fyra år. Branschen domineras av enpersonsföretag men det är de större konsultföretagen,

---

<sup>1</sup> SCB's officiella statistikkod som bäst motsvarar managementkonsultbranschen är SNI 7414; konsultbyråer avseende företagsorganisation, information mm.

oftast ägda eller med nära koppling till utländska företag, som står för större delen av omsättningen i branschen (Grufman & Wessberg, 2002). Managementkonsulter fungerar som kunskapsbanker och problemdefinierare och deras roll har breddats från att tidigare fungerat främst som experter på tekniska problem eller rationaliseringar till att leda, styra och utveckla verksamheten i andra företag (Grufman & Wessberg, 2002). Skillnaden mellan vanliga konsultföretag och managementkonsulter är att de först nämnda arbetar mot mer enskilda system i företag exempelvis revision, logistik och IT medan managementkonsulter arbetar med övergripande strategiska företagsledande frågor. Svenska managementföretag har i första hand en kundgrupp för företag verksamma i Sverige, men allt eftersom svenska företag internationaliseras i allt större utsträckning breddas kundbasen till dotterbolag och samverkande bolag utomlands. Den största kundgruppen återfinns i privata sektorn och då främst i tillverkningssektorn. (Grufman & Wessberg, 2002) Då ett företag använder sig av en konsult uppfattas det ibland som en signal på att det uppstått en kris i företaget vilket i vissa fall stämmer. Dock visar det sig generellt att de företag som använder sig av konsulter är de framgångsrika och snabbt växande företagen (Grufman & Wessberg, 2002).

I managementkonsulttjänster innehåller uppdragen ofta frågor som berör ett företags organisation och utveckling och måste därför genomföras i nära samarbete med kunden (Grufman & Wessberg, 2002). Samspelet mellan kund och konsult, sanningens ögonblick, är det avgörande tillfället för tjänsteföretaget att visa kunden servicekvalitet (Grönroos, 2002). I detta ögonblick avgörs hur tjänsteleverantören har lyckats att leva upp till kundens förväntningar och skapat kvalitet. En ökad medvetenhet om betydelsen av interaktionen mellan kund och konsult och hur deltagandet bör vara i en värdeskapande process kan vara en av nyckelfaktorerna till kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet. Om det är så att kunddeltagandet är en av de viktigaste faktorerna för att skapa kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet kan managementkonsultföretag öka sina vinster genom att koncentrera sig mer på sina kunder och sätta dem och deras agerande i fokus. Den viktigaste faktorn för kunden vid val av konsult är om man har anlitat konsulten i tidigare uppdrag eller har någon slags relation till en individuell konsult (Grufman & Wessberg, 2002).

Managementkonsulternas lösningar medför ofta förändringar för medarbetarna i kundens organisation då det uppstår nya sätt att tänka och nya roller skapas. Finner medarbetarna inte sina nya roller, arbetssätt och inte tar till sig av det nya, uppstår inget värde för kunden. Det är viktigt att kunden är medveten om att en förändring sker och att tjänsten endast kan utföras med ett bra slutresultat och hög kvalitet om kunden samarbetar med konsulten under hela tjänsteutförandet. Alla kunder har olika unika behov och olika kundspecifika anpassningar måste därmed utföras för att kunden ska bli tillfredställd och hög tjänstekvalitet skapas. Frågan inställer sig vilken betydelse kundens medverkan har i managementkonsultuppdrag och vilken betydelse den har för tjänstekvaliteten?

## **1.2 Teoretisk problemdiskussion**

Tjänstekvalitet utvärderas efter tjänstens förmåga att uppfylla kundens förväntningar och önskemål. Kvalitet bedöms av kunden genom jämförelse av förväntad och upplevd kvalitet och dessa begrepp lägger tonvikten på kundens betydelse och företagets personal som samspelar med kunden under tjänsteutförandet. Kunden uppfattas som medproducent till tjänsten som erbjuds och därmed även som en viktigt och betydelsefull del av företaget (Grönroos, 1996).

Många av de faktorer som påverkar kvaliteten hör samman med tjänsteföretagets produktionsresurser och produktionsprocessen och en av de mest kända modellerna där olika kvalitetsfaktorer har tagits fram är Parasuramans et al (1985) modell med olika tjänstekvalitetsdeterminanter. Modellen pekar på att uppfattad kvalitet är resultatet av kundens jämförelse av upplevd och förväntad kvalitet. Författarna har fastlagt ett antal faktorer som påverkar kundens uppfattning av kvalitet på tjänster. Deras svar mynnade sedan ut i de tio tjänstekvalitetsdeterminanterna vilka kan rangordnas efter hur lätta de är att utvärdera till hur svåra de är att utvärdera. En faktor som vi tycker har behandlats i alltför begränsad utsträckning är kundmedverkan och hur denna påverkar tjänstekvaliteten.

Grönroos (1996) har delat upp kvalitet i två dimensioner, *teknisk och funktionell kvalitet* och dessa två kvaliteter ses båda från den anställdes sida. Kelley, Donnelly och Skinner (1990) lade till ytterligare två typer av kvalitet, *kundens tekniska kvalitet* och *kundens funktionella kvalitet*. De delade upp tjänster i kategorier beroende på hur mycket tjänsten bör kundanpassas och vilken kundmedverkan som krävs. De fyra olika kvalitetskategorierna placerades in i de olika dimensionerna av tjänster. Enligt Kelley, Donnelly och Skinner (1990) finns en nära relaterad relation mellan tjänstekvalitet och tillfredsställelse och av olika faktorer som kan förklara denna relation är kundmedverkan en faktor som påverkar relationen i hög grad. Kvaliteten på tjänsten som utförs hör samman med hur tillfredsställd kunden blir och vilken kvalitet som är viktigast beror på vilken slags tjänst som utförs och hur stor kundmedverkan som krävs. Vi kan utläsa att managementkonsulttjänster passar in på tjänster med hög kundanpassning och kundmedverkan, enligt deras modell, och alla fyra typer av kvaliteter är viktiga.

Relationen mellan kundens medverkan och deras tillfredsställelse i tjänstesektorn samt deras uppfattning av tjänstekvaliteten har uppmärksamats betydligt mindre än begreppen var för sig (Kellogg, Youngdahl & Bowen, 1997). Denna relation är än mer betydelsefull inom konsultbranschen, specifikt managementkonsultbranschen, då kundmedverkan är väldigt hög och av yttersta vikt för genomförandet av tjänsten (Kumar, Simon & Kimberley, 2000).

Vår avsikt med att genomföra vår kvalitativa studie mot enbart managementkonsulter är ett resultat av vår vilja att studera denna växande bransch som det tidigare inte forskats mycket om i samband med tjänstekvalitet. Då vi har observerat att det teoretiska området beträffande konsulter nästan uteslutande berör framgång och hur framgång kan uppnås är det för oss självklart att fördjupa oss i ämnet och med hjälp av empiriska studier arbeta mot att komplettera nuvarande teori med teori mer fokuserad på relationen mellan kundmedverkan och tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen. Det närmaste vi har kunnat finna när det gäller tjänstekvalitet inom konsultbranschen är en undersökning gjord av McLachlin (1999). McLachlin behandlar i sin undersökning problemställningen vad som skapar framgång inom konsultbranschen och faktorer som leder till framgång i konsultprojekt, genom intervjuer med konsulter. Han behandlar, i undersökningen, inte specifikt området tjänstekvalitet eller vad som skapar kvalitet inom tjänster. Claude, Horne och Chan (2001) har fokuserat på managementkonsulter och de framhäver kundens roll i managementkonsultering och hur kunden kan medverka produktivt men berör inte området tjänstekvalitet. De studier som gjorts på konsulter och specifikt managementkonsulter har inte försökt kartlägga faktorer när det gäller tjänstekvalitet vilket vi ämnar göra och det finns ingen tidigare teori inom denna bransch som berör området tjänstekvalitet. Med utgångspunkt utifrån dessa iakttagelser anser vi att vi har goda förutsättningar att genomföra en kvalitativ studie som resulterar i ett bidrag till teorier i ämnena kundmedverkan och tjänstekvalitet.

Vi kommer i denna uppsats att behandla teorier om tjänstekvalitet, kundtillfredsställelse och kundmedverkan samt deras relation. Vidare ser vi möjligheten att använda det material vi tar fram till att skapa en teori om hur kundmedverkan bör tas i anspråk av managementkonsulter för att skapa hög kvalitet på tjänsterna.

Nedanstående matris visar existerande teorier inom områdena tjänstekvalitet, kundmedverkan och kundtillfredsställelse. Inom konsultsektorn har en del forskning gjorts inom områdena kundmedverkan och kundtillfredsställelse, men inom konsultsektorn så väl som managementkonsultsektorn finns ingen tidigare forskning inom specifikt området tjänstekvalitet och ej heller inom relationen mellan kundmedverkan och tjänstekvalitet och vi avser med detta arbete att komma med ett bidrag inom dessa två områden. Vi har valt att studera managementkonsultsektorn då det saknas tidigare forskning kring tjänstekvalitet och relationen mellan tjänstekvalitet och kundmedverkan. Eftersom avsaknaden av teori inom tjänstekvalitet och konsulttjänster är genomgående inom hela konsultsektorn kunde vi ha valt att intervjua vilken konsultkategori som helst. Vår avsikt var dock att välja en konsultkategori som vi tyckte var lämpligt anpassad för vår studie och mest tillgänglig för oss, vilket resulterade i managementkonsulter.

	<b>Konsultsektorn</b>	<b>Managementkonsultsektorn</b>
<b>Tjänstekvalitet</b>		
<b>Kundmedverkan</b>	McLachlin, 1999	Claude, Horne & Chan, 2001 Dupre, 1999
<b>Tillfredsställelse</b>	Liu & Leach, 2001	Kumar, Simon & Kimberley, 2000

Figur 1: Befintlig forskning inom konsult- och managementkonsultbranschen. Källa: Egen bearbetning

### 1.3 Problemformulering

Problemdiskussionen ovan har mynnat ut i nedanstående två problemformuleringar, en praktisk och en teoretisk:

- **Praktiskt problem:** Hur kan managementkonsulter dra nytta av kundmedverkan och hantera kundmedverkan på bästa sätt för att öka kvaliteten på tjänsterna?
- **Teoretiskt problem:** Vilka faktorer kring kundmedverkan påverkar tjänstekvalitet?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ur ett tjänstekvalitetsperspektiv öka förståelsen för hur viktig kundmedverkan är för kvaliteten på managementkonsulttjänster inom managementkonsultering.

## 1.5 Avgränsningar

Inom managementkonsultbranschen finns det två typer av konsulter vilka arbetar på olika sätt och med varierande nivå av kundmedverkan. Den ena typen är mycket processinriktad och samarbetar med kunden under hela projektet, medan den andra typen mer går in och tar över de problem som företaget vill ha hjälp med och genomför projektet på egen hand. I forskning kan det därför verka rimligt att skilja mellan olika managementkonsulttyper och vi kommer att avgränsa arbetet till att endast undersöka den processinriktade managementkonsulten då kundmedverkan är högst inom den tjänsten.

Kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet är två begrepp som är svåra att skilja åt och kundtillfredsställelse är mycket nära kopplat till kvalitet. Vi utgår från Grönroos (2002) som menar att upplevelsen av tjänstekvalitet kommer först och sedan upplevelsen av att vara nöjd eller missnöjd med kvaliteten. Vi tar därmed upp båda begreppen i teoriavsnittet, men avgränsar oss senare i analysen till att endast undersöka sambandet mellan kundmedverkan och tjänstekvalitet då vi anser att hög kvalitet i de flesta fall leder till hög tillfredsställelse hos kunder.

Litteraturen vi studerat är avgränsat till teorier inom servicesektorn, konsultsektorn och managementkonsultsektorn gällande kundmedverkan och tjänstekvalitet samt kundtillfredsställelse.

## 1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

**Kapitel 2: Teori** – Vi kommer i detta kapitel att presentera en rad teorier inom tjänstesektorn gällande kundmedverkan, servicekvalitet och kundtillfredsställelse som utgör en bakgrund till uppsatsen. Vi går först igenom teori gällande tjänstesektorn, för att sedan fördjupa oss i konsult- och managementkonsultsektorn. Vi presenterar även vår analysmodell och de kategorier under vilka vi avser placera de faktorer studien ämnar frambringa. Vi väljer att på detta sätt placera teorikapitlet före metodkapitlet för att förenkla för läsaren då den presenterade teorin gör det lättare att förstå våra metodval.

**Kapitel 3: Metod** – I detta kapitel presenterar vi det tillvägagångssätt vi använt oss av för att nå vårt syfte, först utifrån ett övergripande synsätt och därefter utifrån ett handgripligt synsätt. Vi argumenterar för varför vi valt viss metod och vilka konsekvenser detta medför för det resultat som presenteras. Vi tar i metodkapitlet upp begrepp och uttryck som förklarats ingående i teorikapitlet vilket på så vis underlättar för läsaren att förstå sambanden och vårt sätt att resonera. Vi gör även kontinuerliga hänvisningar till teorin i vårt metodkapitel vilket styrker valet att presentera teorin före metoden.



**Kapitel 4: Resultat och analys** – Vi kommer i detta kapitel att redovisa vårt resultat i form av faktorer av tjänstekvalitet i samband med tidigare presenterad teori. Avslutningsvis summerar vi analysen genom en sammanställning över de hypoteser som framkommit samt genom en utveckling av vår konceptuella modell.

**Kapitel 5: Slutsatser** – I detta kapitel för vi en diskussion kring de resultat som undersökningen lett fram till och vilka bidrag detta ger till dels teorin och dels till praktiken. Kapitlet avslutas med författarnas rekommendationer till fortsatt forskning kring kundmedverkan och tjänstekvalitet i managementkonsultbranschen.

## 2. Teori

---

*Vi kommer i detta kapitel att presentera en rad teorier inom tjänstesektorn gällande kundmedverkan, servicekvalitet och kundtillfredsställelse som utgör en bakgrund till uppsatsen. Vi går först igenom teori gällande tjänstesektorn, för att sedan fördjupa oss i konsult- och managementkonsultsektorn.*

---

### 2.1. Tjänstesektorn

En tjänst är en subjektivt upplevd process där konsumtion och produktion sker samtidigt (Grönroos, 2002). Det förekommer en interaktion mellan kund och tjänsteleverantören och detta möte får inverkan på hur tjänsten upplevs.

Problematiken med tjänsteproduktionen är avsaknaden av de fysiska attribut som en produkt innehar. Utan dessa är det betydligt svårare att framhäva för kunden de kvaliteter och egenskaper som gör att en specifik tjänst är bättre än konkurrenternas. En tjänst kan inte så lätt specificeras eller demonstreras innan köpet. För att underlätta för kundens förståelse av tjänsten redogör Normann (2000) för vad han kallar ett "servicepaket" – en uppsättning besläktade moment som erbjuds kunden. Han presenterar de fördelar som erbjuds kunden i ett servicesystem genom att likna tjänsten vid en produkt. Genom att beskriva för kunden vad det är som exakt erbjuds eller kommer att uppnås i fysiska termer skapar man en förväntan hos kunden. Framgång uppnås därefter genom att man listar upp de punkter som ingår i kundens förväntan och sedan strävar mot att infria dessa.

Inom servicesektorn talar man om två distinktioner nämligen *kärnservice* och *kringservice*. Kärnservicen utgörs av den tjänst som ett företag i huvudsak förmedlar medan kring servicen består av de tjänster som erbjuds utöver kärntjänsten. Kring servicen är ofta ett konkurrensmedel för att skilja sig från sina närmsta konkurrenter som erbjuder en väldigt snarlik kärnservice. Distinktionen mellan kärn- och kring service är emellertid inte alltid särskilt tydlig. Kundens val kan till och med bestämma vad man tenderar att kalla kring service (Normann, 2000).

Kundens upplevelse och värdering av den totala service som erhålls bestäms av två faktorer (Normann, 2000). Dessa är huruvida servicepaketet inkluderar alla de komponenter som han eller hon förväntar sig och i vilken omfattning var och en av dessa komponenter svarar mot de olika standards och kvalitetskriterier som han eller hon förväntar sig. Resonemanget kring hur viktigt det är att presentera tjänsten i termer som är mer konkreta för kunden får en allt starkare betydelse då man inser att förväntningarna på en tjänst är den faktor som troligtvis är mest avgörande för hur väl en tjänst mottages av kunden.

Det är skillnad på tjänster och tjänster. Det finns tjänster då kunden inte behöver delta i tjänsteutförandet, exempelvis då en bilreparation utförs, och det finns tjänster då kunden måste delta i själva tjänsteproduktionen. Det sista kan vara läkarundersökningar, utbildning, banktjänster eller vid anlitning av en konsult av olika slag. Då dessa slags tjänster utförs är tjänstehandläggaren beroende av kunden och att kunden lämnar rätt information för att

handläggaren ska kunna utföra tjänsten. Resultatet av tjänster där kunden på ett eller annat sätt medverkar beror till stor del på kunden och dess vilja att ta sitt ansvar.

### 2.1.1 Tjänstekvalitet

Tjänster är många gånger processer där produktion och konsumtion sammanfaller och kunden medverkar ofta under tjänsteutförandet (Grönroos, 2002). Tjänster är mångdimensionella och kan vara svåra att utvärdera och tjänsters kvalitet bör vara ett komplext begrepp.

#### 2.1.1.1 Forskning om tjänstekvalitet

I slutet av 1970-talet började begreppet tjänstekvalitet utvecklas (Grönroos, 2002) och sedan dess har ämnet blivit väl utforskat. För att kunna marknadsföra tjänster på rätt sätt måste man vara medveten om kundernas syn på tjänstens kvalitet för att sedan kunna genomföra mätningar av kundtillfredsställelse.

Den största delen av forskning utgår från att kvalitet upplevs genom att kunden jämför förväntad kvalitet med upplevd kvalitet med avseende på ett antal kvalitetsattribut (Grönroos, 2002). En av de mest kända studierna är Parasuraman, Zeithaml och Berrys (1985). De studerade tjänstekvalitet i olika tjänstebranscher, vad som påverkar tjänstekvalitet och hur kunder bedömer kvaliteten hos tjänster. Parasuraman et al kom fram till tio determinanter som styr kundens upplevelse av tjänsten. De har gjort en modell av dessa tjänstekvalitetsdeterminanter och denna modell pekar på att uppfattad kvalitet är resultatet av kundens jämförelse av upplevd kvalitet och förväntad kvalitet. Författarna har fastlagt ett antal faktorer som påverkar kundens uppfattning av kvalitet på tjänster och bland dessa faktorer är vissa svårare att utvärdera än andra. I denna modell delar författarna in hur man kan utvärdera tjänster i tre kategorier vilka är en fortsättning av Nelsons (1974) indelning av hur kunder utvärderar produkter. Indelningen är för det första i *search properties*, vilket menas de attribut på en produkt man kan utvärdera innan köpet, och *experience properties*, vilket menas de attribut som endast kan utvärderas efter eller under köp. Den tredje kategorin lade Darby och Karni (1973) till och den var *credence propertie*, vilket menas attribut som kunden finner omöjliga att utvärdera även efter köp, till exempel efter en operation. Kunderna i Parasuramans et al fokusgrupp nämnde dessa tre kategorier när de blev tillfrågade att beskriva och definiera tjänstekvalitet. Deras svar mynnade sedan ut i de tio tjänstekvalitetsdeterminanterna och determinanterna kan rangordnas efter hur lätta de är att utvärdera till hur svåra de är att utvärdera.

---

1. Reliability	6. Communication
2. Responsiveness	7. Credibility
3. Competence	8. Security
4. Access	9. Understanding/Knowing the customer
5. Courtesy	10. Tangibles

---

Figur 2: Tio tjänstekvalitetsdeterminanter, Parasuraman et al, 1985.

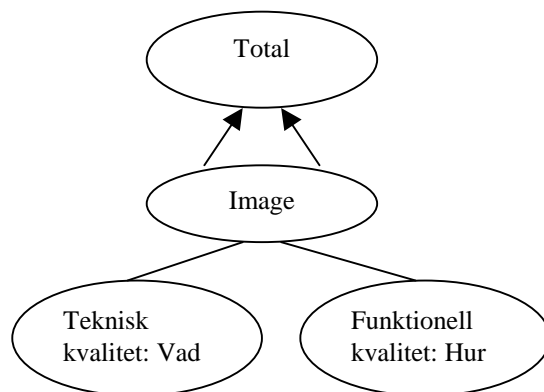
Determinant ett handlar om att företaget ska utföra tjänsten korrekt första gången och stå för sina löften. Determinant nummer två behandlar den anställdes servicekänsla och vilja att utföra tjänsten. Den tredje determinanten behandlar den anställdes kunskap och färdigheter, exempelvis kunskap hos kontakt- och supportpersonal. Determinant fyra innefattar tillgänglighet, exempelvis väntetid på tjänsten. Den femte determinanten tar upp hur kunden blir behandlad vid kontakt med företaget. Nummer sex innefattar vikten av att kunna informera kunden på ett språk kunden förstår, exempelvis att företaget kan anpassa sitt språk inför olika

kunder. Determinant sju tar upp trovärdigheten hos företaget som personalens karaktär och personlighet. Den åttonde determinanten innefattar säkerhet, exempelvis fysisk och finansiell säkerhet. Nummer nio tar upp förståelsen för kundens behov och den sista determinanten innefattar fysiska egenskaper hos tjänsten som verktyg och personal.

### 2.1.1.2 Teknisk och funktionell kvalitet

Grönroos (2002) delar upp servicekvalitet i *teknisk kvalitet* även kallad *resultatdimension* och *funktionell kvalitet* även kallad *processinriktad dimension*. Teknisk kvalitet är vad serviceleverantören utför under tjänsteprocessen, exempelvis den anställdes kunskap och den tekniska utrustningen som används under tjänsteutförandet. Internt anses ofta detta vara kvaliteten på den tjänst man erbjuder och ses som resultatet av tjänsten, men detta är bara en dimension av kvalitet. Den andra dimensionen är funktionell kvalitet som förklarar hur tjänsten och den tekniska kvaliteten utförs av serviceleverantören, exempelvis den anställdes olika personliga bidrag under tjänsteprocessen, det vill säga interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör. Denna kvalitet är inte lika lätt för kunden att bedöma objektivt då den handlar mycket om subjektiva upplevelser.

Då tjänster produceras tillsammans med kunden får kunden en inblick i företaget och ser vad de har för resurser och arbetssätt. Företagets image är därför viktigt för de flesta tjänsteföretag då den påverkar kvalitetsupplevelsen på olika sätt. Den bild kunden har av företaget kan fungera som ett slags filter när det gäller deras totala bild av kvaliteten och imagen kan förstärka eller förminska kundens upplevelse av tjänsten (Grönroos, 2002).



Figur 3: Upplevd total kvalitet. Källa: Grönroos, 2002

Grönroos har sammanfattat sju kriterier på bra tjänstekvalitet som ett företag bör besitta (figur 4) där han har integrerat befintliga studier med teoretiska resonemang. De kan betraktas som riktlinjer men listan täcker inte alla kriterier för alla branscher och i vissa branscher är vissa kriterier viktigare än andra. Prisets roll är inte helt klart vad det gäller kvalitet. Priset har vanligen ett samband med kundens kvalitetsförväntningar och vissa kunder kan uppfatta ett högre pris som ett kvalitetstecken, särskilt i fall där tjänsten är mycket opåtaglig, exempelvis advokat och konsulttjänster.

- 
1. Professionalism och skicklighet
  2. Attityd och beteende
  3. Tillgänglighet och flexibilitet
  4. Tillförlitlighet och pålitlighet
  5. Rättelse

6. Tjänstelandskapet
7. Rykte och trovärdighet

---

Figur 4: Sju kriterier för god tjänstekvalitet. Källa. Grönroos, 2002

### **2.1.1.3 Kundteknisk kvalitet och kundfunktionell kvalitet**

Kelley, Donnelly och Skinner (1990) utökade Grönroos två sätt att se på kvalitet. De lade till kundens medverkan, vilket resulterade i *kundteknisk* och *kundfunktionell kvalitet*. Kundteknisk kvalitet är vad kunden tillför tjänstetillverkaren exempelvis arbetsinsats och informationsuppgifter. Kundfunktionell kvalitet är hur kunden beter sig under tjänsteutförandet, exempelvis personliga bidrag som vänlighet och respekt.

### **2.1.1.4 Kvalitetsupplevelsen styrs av förväntningar**

Enligt Parasuraman et al (1985) är som nämnts ovan kundens perception av tjänstekvaliteten en funktion av skillnaden mellan kundens förväntan av tjänsten och kundens uppfattning av tjänsten då den är utförd. Tjänsteförväntningarna är normativa och enligt Kelley, Donnelly och Skinner (1990) utvecklar kunden normativa förväntningar inför varje del av de fyra ovan nämnda kvalitetssynsätten och jämför sedan dessa förväntningar med deras upplevelse efter utförd tjänst. De menar att kunden utvärderar dels beteendet hos tjänstetillverkaren efter utförd tjänst och dels deras eget beteende under tjänsteutförandet. Kunden jämför sedan de normativa förväntningarna med upplevelsen av tjänsten när det gäller teknisk och funktionell kvalitet.

### **2.1.1.5 Kvalitet och konkurrensfördelar**

Kvalitet är en viktig konkurrensfördel, men vilken av de olika kvalitetsdimensionerna är den väsentliga för total kvalitetsupplevelse (Grönroos, 2002). Ett företag måste vara medvetet om vilken av de två dimensionerna *vad* och *hur* som är den viktigaste. Teknisk kvalitet anses ofta vara den viktigaste och bra att inrikta sig på om man har en teknisk lösning som konkurrenterna inte har. Detta händer dock mycket sällan i dagens företagsklimat där företagen är varandra hack i häl och kopierar varandras lösningar mycket snabbt. Då kan man istället försöka besegra sina konkurrenter genom att utveckla samspelet mellan kund och leverantör, det vill säga den funktionella kvaliteten. De båda dimensionerna är viktiga och bör uppmärksammas, dock bör den tekniska kvaliteten alltid vara god. Brister den tekniska kvaliteten hos en tjänst brister ofta även den totala upplevda kvaliteten.

## **2.1.2 Kundmedverkan**

Resultatet av en tjänst är beroende på interaktionen mellan organisationer, tjänsteprocesser, anställda och kunder. I många tjänster har kunderna centrala roller när en tjänst skapas. Kunden deltar i tjänsteutförandet i olika hög grad beroende på vilken slags tjänst som utförs och skapar själv kvalitet och tillfredsställelse. (Kelly et al, 1990)

Det skiljer sig mellan varor och tjänster när det gäller kundens medverkan. När det gäller varor kan ett företag räkna på de kostnader som uppstår vid förbättring av produkten under produktionen som kostnader för utbildning av personal, värderingskostnader, inspektioner och även kostnader som uppstår till följd av dålig kvalitet, vilka kan upptäckas både under samt efter produktionen. När det gäller tjänster blir det hela lite mer komplicerat genom att kunden är närvarande och deltagande. Man kan inte se någon skillnad mellan externa och interna misslyckanden eftersom kunden också är medproducent och kan vara med och säkra sin önskade kvalitet (Kellogg, Youngdahl & Bowen, 1997). Kunddeltagande i tjänster leder till relevanta och komplexa frågor för tjänsteleverantörer. De bör vara medvetna om vad som

krävs av kunderna, definiera de roller de förväntar sig av kunden och bedöma vilken information och utbildning de behöver samt även hur de kan utveckla träning och belöningar (Kellogg, Youngdahl & Bowen, 1997).

I vissa tjänster krävs lite kundmedverkan medan andra tjänster inte klarar sig utan kundens medverkan. Kundmedverkan består av både informationsutbyte och fysiskt arbete. I tjänster med väldigt hög kundmedverkan krävs praktiskt taget att kunden är medproducent och om kunden inte medverkar kan tjänsten inte utföras, exempelvis utbildning. Effektiviteten av kundens medverkan påverkar leverantörens produktivitet och slutligen kundens kvalitet och tillfredsställelse. Det finns tre identifierade roller av kundmedverkan (Bitner, Faranda, Hubbert & Zeithaml, 1997):

1. kunden som produktiv resurs
2. kunden som medarbetare till kvalitet, tillfredsställelse och värde
3. kunden som konkurrent till tjänsteorganisationen

### **1. Kunden som produktiv resurs**

Kunden ses som anställd eller som medlem av organisationen och bidrar med resurser som påverkar organisationens produktivitet och resulterande kvalitet på resultatet. Genom exempelvis att en patient ger information i sina diagnoser av krämpor är patienter en del i produktionsprocessen. Ger de rätt info blir deras läkarbesök mer effektivt och noggrant i diagnosen. Kvaliteten i informationen som patienten ger kan slutligen påverka kvaliteten av resultatet och om patienten följer doktors råd behöver de inte komma på återbesök vilket ökar organisationens produktivitet.

Kunddeltagande i tjänsteproduktionen framkallar en hel del följder för organisationen då kunder kan påverka både kvalitet och kvantitet i produktionsprocessen (Bitner, Faranda, Hubbert & Zeithaml, 1997). Vissa säger att kunder bör isoleras så mycket som möjligt från produktionen för att reducera osäkerheten från kunderna och deras uppträdande, exempelvis har kunders kontakt med industrin reducerats från produktionen när det gäller bankomater och resulterat till effektivitet och mindre kostnader. Andra experter hävdar att kundmedverkan leder till att tjänster blir med effektivt levererade då organisationens produktivitet kan öka om kunderna kan lära sig utföra vissa aktiviteter mer effektivt.

### **2. Kunden som medarbetare till kvalitet, tillfredsställelse och värde**

En roll som kunden kan spela i tjänsteleverandet är bidragsgivare till deras egna tillfredsställelse och kvalitet på tjänsten. Kunden bryr sig inte om de har ökat produktiviteten i organisationen genom sin medverkan, men de bryr sig om att deras behov har fullgjorts. Effektiva kunders medverkan medför att deras behov fullgjorts, exempelvis i hälsa och utbildning där resultatet beror på kundens medverkan. I vissa fall är kunden så integrerad att utan dess medverkan kan tjänsten inte genomföras. Detta gäller specifikt vid tjänster som då en organisationskund köper en managementkonsulttjänst. Då är kunden en integrerad del av tjänsten och om han inte utför sin roll effektivt kommer önskat resultat inte bli möjligt att genomföra. Om inte organisationen använder eller implementerar råden de har köpt kan de inte förvänta sig att få fullt värde av tjänsten och detta har medfört att många managementkonsulter försöker lära och utbilda sina kunder i att kunna använda de modeller, råd och information de får under tjänsteutförandet.

Förutom att bidra till sin egen tillfredsställelse genom att öka kvaliteten på tjänsten som levereras tycker vissa kunder om att delta och vid vissa tillfällen tycker de till och med att

det är deras eget fel då det blir fel på grund av att de har varit med och bidragit och detta leder till att kunderna blir mindre besvikna på leverantören än de hade blivit om endast leverantören bidragit till tjänsteutförandet (Bitner, Faranda, Hubbert & Zeithaml, 1997).

### **3. Kunden som konkurrent till tjänsteorganisationen**

Kunden kan köpa tjänsten eller producera den själv, helt eller delvis. Många kunder reflekterar över detta innan de köper en tjänst då de kan exempelvis laga bilen själv, passa barnen själv istället för dagis eller sköta trädgårdsarbetet själv.

#### **2.1.2.1 Kunden som medlem**

Kunder ser ofta inte sig själva som medlemmar av deras tjänstehandläggares organisationer, men tjänsteorganisationer bör se sina kunder som medlemmar av organisationen eller i alla fall deltidsanställda (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990). Då kunder deltar i tjänsteutförandet måste organisationen utveckla processer så att kundernas agerande gynnar deras samarbete på bästa sätt. Det som kan vara svårt i samarbetet med sina kunder och att få dem att bete sig som delvis anställda är att företaget inte kan belöna dem på samma sätt som med en anställd. Belöningen blir istället att tjänsten blir väl utförd och kunden tillfredställd (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990).

Kunden är den viktigaste parten då en tjänst ska utföras och det är viktigt att leverantören av tjänsten förstår kunden för att kunna erhålla rätt information, samtidigt som det är oerhört viktigt att kunden förstår sin del i det hela. Kunden måste ta ansvar för att rätt information lämnas till "tillverkaren" av tjänsten. En läkare kan omöjligt utföra sitt arbete väl om en patient säger att denne har ont i huvudet men i själva verket har ont i magen (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990).

För att kunna utveckla ett bra samarbete med kunden där bästa möjliga information ges och kunden förstår vikten av samarbete bör kunden enligt Kelley, Donnelly och Skinner (1990) socialiseras in i organisationen. Kundorganisationssocialisering, där kunden medverkar i tjänstutförandet, betyder att tjänstetillverkaren har medel för att hantera kundens beteende och förstå deras syn på värderingar, normer och förväntningar. Även kunden får genom organisationsocialiseringen en förståelse för tjänstetillverkarens organisation och vad som förväntas av dem under utförandet samt kunskap som behövs vid interaktionen mellan kund och anställd. Exempel på sådan socialisering är exempelvis då hälso-spa lär sina besökare att använda deras erbjudande, eller när årliga rapporter skickas ut till kunder för att socialisera deras organisations värderingar till kunden.

#### **2.1.3 Kundmedverkan och tjänstekvalitet**

Situationer där kunden får kontakt med tjänstleverantörens resurser, metoder och kundinteraktionen är avgörande för kvaliteten (Grönroos, 2002). Interaktionen bestämmer nivån på den funktionella kvaliteten och det är här den tekniska kvaliteten överförs till kunden, sanningens ögonblick. I många tjänster upplever kunden en rad sanningens ögonblick. Kelley, Donnelly och Skinner (1990) har utifrån Lovelock (1983) arbete härlett ett schema som visar olika tjänster och dess grad av kundmedverkan. Sex olika typer av tjänster identifieras och det visas även hur viktiga de fyra komponenterna som nämnts tidigare är i förhållande till varje tjänst, det vill säga den anställdes tekniska kvalitet (ATK), anställdes funktionella kvalitet (AFK), kundens tekniska kvalitet (KTK) och kundens funktionella kvalitet (KFK).

	Tjänster riktade mot människor	Tjänster riktade mot ogripbara ting	Tjänster riktade mot gripbara ting
<b>Hög grad av Kundmedverkan</b>	Medicinska tjänster ATK, AFK, KTK, KFK	Aktiemäklare ATK, AFK, KTK, KFK	Reparationer ATK, KTK
<b>Låg grad av kundmedverkan</b>	Publik transport ATK, AFK, KFK	Enkla banktjänster ATK, AFK, KFK	Kemtvätt ATK

Figur 5: Schema över tjänster och grad av kundmedverkan. Källa: Kelley, Donnelly & Skinner (1990)

I tjänster med hög kundmedverkan är den anställdes tekniska kvalitet och kundens tekniska kvalitet viktiga på grund av att dessa tjänster bör försöka kundanpassas specifikt åt kunden och då behövs resurser som information utbytas mellan kund och anställd (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990). I tjänster med lågt kunddeltagande är den anställdes tekniska kvalitet viktig samtidigt som kundens tekniska kvalitet är mindre viktig då man inte behöver skraddarsy tjänsten specifikt för en viss kund. Tjänster som resulterar i agerande direkt mot kunden kräver anställds funktionella kvalitet och kundens funktionella kvalitet då dessa tjänster kräver direktkontakt och det är viktigt att samarbetet mellan kund och anställd fungerar bra. Även vid tjänster som riktar sig mot ogripbara saker är den funktionella kvaliteten viktig då kundens medverkan och dess tonvikt på hur tjänsten bör utföras är viktig.

Detta schema kan enligt Kelley, Donnelly och Skinner (1990) även appliceras på socialiseringen. Kundorganisationsocialiseringen kan appliceras på tjänster som till stor del är kundanpassade och riktade mot människor eller ogripbara ting. Det är viktigt att kunden förstår karaktären av de resurser som finns till förfogande under tjänsteutförandet. Kundorganisations-socialiseringen är minst applicerbar till tjänster med låg nivå av kundanpassning och som riktar sig mot gripbara ting.

#### 2.1.4 Kundtillfredsställelse

*"The extent to which a product's perceived performance matches a buyers expectations. If the product's performance falls short of expectations, the buyer is dissatisfied. If performance matches or exceeds expectations the buyer is satisfied or delighted."* (Kotler, 1999)

Kundtillfredsställelse beror i grund och botten, både när det gäller produkter och tjänster, på skillnaden mellan köparens förväntade värde på produkten/tjänsten och det värde köparen verkligen tycker sig få. Kundtillfredsställelse kan definieras som kundens kognitiva och affektiva värdering baserad på den personliga erfarenheten genom alla episoder av service inom relationen (Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994). När det gäller köp av tjänster känner sig kunder generellt mer ansvariga för sin egen tillfredsställelse än när det gäller ett köp av en produkt. Detta på grund av att de själva är med och definierar samt producerar tjänsten. De är därför inte lika benägna att klaga som kunder som köper en färdig produkt (Bebko, 2001).

##### 2.1.4.1 Faktorer som påverkar grad av kundtillfredsställelse

För att främja kundtillfredsställelsen finns det ett antal faktorer vilka har mer eller mindre avgörande betydelse för graden av kundnöjdhet. Vad som påverkar kundtillfredsställelsen kan



därmed skilja mellan olika industrier eftersom det till stor del påverkas om vad som är viktigt i just den industrin (Liu & Leach, 2001). Nedan nämns faktorer som kan anses gällande generellt inom servicesektorn.

Att ha anställda som kommer bra överens och samarbetar bra är viktigt för ett företag på lång sikt och att de tillsammans kan arbeta för att ge kunden det kunden vill ha är en grund för kundtillfredsställelse. Det är därför också viktigt för företag att arbeta med att reducera konflikter mellan de anställda och därmed också minska personalomsättningen (Bean, 1998). Lyckliga anställda är mer engagerade och också mer motiverade att betjäna kunderna så gott de kan. Företag som har strategier för att skapa eller bibehålla lojala anställda behåller också sina kunder till större del (Comeau-Kirschner, 1998).

Kundtillfredsställelsen kan också bero på förhållandet mellan pris och uppfattad kvalitet, både den nuvarande kvalitén och den kvalitet som varit (Anderson & Fornell, 1994). Strategier för företag att skapa total kundtillfredsställelse kan vara till exempel att erbjuda pengarna tillbaka om kunden inte är nöjd eller ett fast pris för att belöna eller göra lojala kunder nöjda (Voss, Parasuraman & Grewal, 1998).

Kundens grad av tillfredsställelse behöver inte bara bero på vad den förväntar sig av tjänsten i förhållande till vad den får. Om t ex kunden väntar sig och betalar för sämre kvalitet är det inte säkert att den känner sig nöjd eftersom den egentligen önskat något bättre (Spreng & MacKenzie, 1996).

Hur bra information kunden får om tjänsten påverkar kundens tillfredsställelse angående informationen, men kan också påverka kundens generella tillfredsställelse med tjänsten. Om företaget lovar det kunden önskar, men sedan inte kan uppfylla detta kommer kunden att vara otillfredsställd över informationen den fått och troligtvis också över den levererade tjänsten (Spreng & MacKenzie, 1996).

#### **2.1.4.2 Fördelar med hög kundtillfredsställelse**

Anderson och Fornell (1994) påpekar vissa fördelar med hög kundtillfredsställelse vilka generellt bör indikera ökad lojalitet hos nuvarande kunder. Dessa fördelar utgörs av bland annat fler återköp i framtiden, minskad priselasticitet (eftersom de är nöjda med vad de får är de inte lika känsliga för höjning av priset), isolering av nuvarande kunder från konkurrenters ansträngningar, lägre kostnader för framtida transaktioner (företaget behöver inte lägga så mycket pengar på att skaffa nya kunder), minskade kostnader för misstag och lägre kostnader för att locka nya kunder eftersom ryktet sprider sig om hur bra företaget är. På dessa sätt påverkar hög kundtillfredsställelse också företagets ekonomiska vinster även om vinsten inte kommer direkt på grund av de ökade investeringarna i kundtillfredsställelsen (Anderson & Fornell, 1994).

#### **2.1.5 Kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet**

Kundtillfredsställelse är ett av marknadsföringens kärnkoncept och är nära kopplat till kvalitet. Kvalitet påverkar direkt produkt-/tjänsteprestationen och därmed också kundtillfredsställelsen (Kotler, 1999). Mätmodeller för upplevd tjänstekvalitet innehåller komponenter som liknar modeller för tillfredsställelse med varors egenskaper och det har pågått diskussioner i litteraturen vilken skillnad det är på dessa två begrepp. Upplever man kvalitet först och sedan tillfredsställelse eller leder tillfredsställelse till kvalitetsupplevelsen (Grönroos, 2002). Enligt

Grönroos är en logisk analys att upplevelsen av tjänstekvalitet kommer först och sedan upplevelsen av att vara nöjd eller missnöjd med kvaliteten.

Kvaliteten av en tjänst är något som kunden ofta har en föreställning om innan tjänsten upplevs. Det skapas en förväntning av kvaliteten genom rykten och word-of-mouth från andra kunder. Tillfredsställelse däremot är något man inte kan bedöma innan och tillfredsställelse beror på vilken förväntning kunden har. Kvalitet och tillfredsställelse går inte alltid hand i hand. Det finns tillfällen då kunden erhåller låg kvalitet men ändå är tillfredsställd med tjänsten exempelvis i lågprisbutiker på grund av låga förväntningar från början. Däremot i exklusiva butiker är förväntningarna höga när det gäller tjänstekvaliteten och kunden kan snabbt bli otillfredsställd även fast tjänstekvaliteten är relativt hög på grund av höga förväntningar (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990).

Förhållandet mellan tjänstekvaliteten och kundtillfredsställelsen beror mycket på vilken typ av tjänst som utförs, se figur 1. I tjänster med hög kundanpassning beror kundtillfredsställelse på alla fyra typer av kvalitet enligt (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990). I tjänster riktade mot gripbara ting men med hög kundanpassning av tjänsten har kundtillfredsställelse en stark anknytning till de anställdas och kundens tekniska kvalitet. I tjänster med låg kundanpassning som är riktade mot människor eller ogripbara ting har kundtillfredsställelse ett starkt förhållande till de anställdas tekniska och funktionella kvalitet och kundens funktionella kvalitet. Slutligen i tjänster med låg grad av kundanpassning vilka är riktade mot gripbara ting beror tillfredsställelse på de anställdas tekniska kvalitet. När ett företag vill socialisera sina kunder in i organisationen är det viktigt att rätt värden kommuniceras. Vill företaget socialisera sina kunder att tro på vänskap, hjälpsamhet och de organisatoriska värdena men de anställda mer tror på snabbhet och effektivitet kommer kunderna perception av kvaliteten att påverkas (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990).

I en tjänst där hög kundanpassning finns är det viktigt att kunden spelar rollen som delvis anställd genom ett tillhandahålla med resurser som information. Kunden bör dock vara medveten om sin roll som delvis anställd och den höga medverkan som krävs av kunden. Om det önskade involverandet från kunden inte uppnås eller om kunden lämnar otillbörlig information kommer tjänsten som anpassats till kunden inte att tillgodose kunden och tillfredsställa denne, se exempel tidigare med läkaren.

### 2.1.6 Sambandet mellan kundmedverkan och kundtillfredsställelse

Kunddeltagande, kundtillfredsställelse och servicekvalitet är områden som blivit väl utredda var för sig, men när det kommer till dessa områden tillsammans finns inte lika mycket skrivet. Kellogg, Youngdahl och Bowen (1997) beskriver i sin artikel hur de funnit fyra olika former av kundmedverkan som innebär viss ansträngning från kundens sida för att säkra sin egen tillfredsställelse.

1. *Förberedande beteende*: kunden planerar aktivt genom att till exempel göra research över konkurrenter eller något så enkelt som att komma i tid till möten.
2. *Relationsskapande beteende*: genom att utveckla långsiktiga relationer vill en del kunder som uttrycker ett socialt beteende och lojalitet få särskild behandling. Detta kan sluta i att kunderna inte bara är tillfredsställda utan mycket nöjda.

3. *Informationsutbytande beteende*: kunden vill genom detta klargöra sina krav på tjänsten och minska osäkerheten. Kunden försöker förstå tjänstens natur och sin egen roll i skapandet av denna.
4. *Ingripande beteende*: ett försök av kunden att vända en misslyckad tjänst och närma sig kundtillfredsställelse genom att direkt gå in och ingripa i tjänsteproduktionen. Kunden känner att ett deltagande är nödvändigt för att den ska kunna bli nöjd. Beteendet kan också ta uttryck av klagomål i efterhand.



Figur 6: Värdekedja. Källa: Kellogg, Youngdahl & Bowen (1997)

Kellogg, Youngdahl och Bowen (1997) har i sin artikel också utvecklat en värdekedja för tjänstekunder som visar i vilken ordning och hur ett företag kan vänta sig att en kund engagerar sig. Först förbereder sig kunden för mötet med företaget, sedan kan man vänta sig ett informationsutbyte och relationsskapande. Om något inte går som kunden tänkt sig följer ett ingripande från kundens sida. Eventuellt kan informationsutbytet repeteras som ett försök att klargöra vad kunden önskar. Olika kunder har olika grad av repeterande beteende, vissa ger sig inte förrän de är helt nöjda medan andra inte repeterar alls.

## 2.2 Konsulttjänster

Behovet av specialkompetens inom specifika områden är vanligt i företagets organisation. I de fall då denna kompetens saknas inom organisationen eller vid behov av oberoende/objektiva råd, mer resurser, otillräcklig arbetsstyrka eller snabba beslut utnyttjas ofta möjligheten att hyra in den kunskap utifrån vilket skapar en konsulteringssituation (Simon & Kumar, 2001). En konsults arbetsområde är att tillhandahålla rätt kunskap för att kunna driva fram lösningar på de problem som kan uppstå i organisationer. Tjänsteproduktionen i konsultbranschen sker ofta i nära samarbete med kunden vilket gör konsulttjänsten speciellt intressant att studera i termer av kundmedverkan, kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet. Hur pass framgångsrika konsulter är styrs bland annat utifrån dessa faktorer.

Enligt McLachlin (1999) är de faktorer som skapar framgångsrika konsulter bland annat en konsults integritet, att kundens behov kommer i första hand, kundmedverkan och kundens villighet att förändras, en klar uppfattning om förväntningar, kundkontroll i engagemanget, och konsultens kompetens. I konsultbranschen är kunden och dess medverkan i "produktionen" oerhört betydelsefull för att tjänsten ska lyckas. Relationen mellan kund och konsult spelar en stor roll i uppbyggandet av ett ömsesidigt förtroende och det är viktigt att relationen hanteras väl från bådas sida och i synnerhet från konsultens sida då återkommande kunder är viktigt.

Enligt Rodda (1999) estimeras kostnaden för att rekrytera en ny kund i konsultbranschen till fem till tio gånger dyrare än att ha kvar en kund. På grund av detta är det viktigt att konsultföretag förfogar över kunskap om vad som skapar återkommande kunder och vad som tillfredställer dessa. Den existerande kundbasen är den mest värdefulla då de fungerar som en förlängd marknadsföringsarm och ca 50 procent av nya kunder kommer från existerande kunders rekommendingar.

Managementkonsultbranschen är en av de konsultbranscher där kundmedverkan är hög och det gäller att konsult och kund förstår varandra för att konsulten ska kunna utföra uppdraget. Kundens medverkan är viktigt och detta överensstämmer med Parasuramans et al (1990) påstående om att den viktigaste dimensionen av tjänstekvalitet är pålitlighet och att konsulten gör vad han har sagt.

### 2.2.1 Tjänstekvalitet

Det kan vara svårt att definiera kvalitet inom konsulttjänster på ett konkret och tydlig sätt. I konsultbranschen erbjuder konsulterna tjänster som enligt ovan är en serie abstrakta processer där konsumtion och produktion sker samtidigt och där kunden ofta deltar under hela tjänsteutförandet. Vad kunderna anser är kvalitet i dessa abstrakta processer kan vara svårt att förstå. Det finns ganska lite forskning om tjänstekvalitet inom konsultbranschen, dock kan de mer generella modellerna för hela tjänstesektorn även appliceras på konsulttjänster. Grönroos (2002) definition av funktionell kvalitet kan överföras på konsulttjänster som en viktig dimension då god kunskap, kommunikation och förståelse mellan konsult och kund påverkar kunden och dess medverkan i positiv riktning mot kvalitet.

Tjänstekvalitet är dock mycket viktigt, inte bara för kunder, utan också i synnerhet för konsulter då de till stor del döms efter rykte och genom informell word-of-mouth. Det är konsultens rykte och erfarenhet som är de viktigaste kriterierna då kunder väljer ut konsult. Word-of-mouth kan ha en direkt effekt på konsultens rykte vilket påverkar eventuella framtida uppdrag och intäkter och för att få rykte som en tillhandahållare av tjänster med högsta kvalitet måste konsulten sköta uppdragen framgångsrikt (McLachlin, 1999).

### 2.2.2 Kundmedverkan

McLachlin (1999) redogör i sin artikel för sex faktorer som beskriver vad som krävs för att en konsults engagemang med sin kund ska bli framgångsrikt. Dessa faktorer har för avsikt att utgöra de determinanter av konsultframgång som är mest avgörande. Den första faktorn poängterar:

*1. Att en konsults integritet alltid ska innebära att arbeta för kundens bästa intresse*

Faktor två lyder som följer:

*2. För att ett konsultuppdrag ska lyckas är det nödvändigt men ej tillräckligt att kunden är involverad och redo att förändras.*

Om kunden själv inte är aktivt involverad och redo att förändras är det stor risk att konsultuppdraget misslyckas. McLachlins tredje faktor avser betydelsen av att ha en gemensam överenskommelse klar inför ett konsultuppdrag:

*3. Det ska finnas en klar överenskommelse beträffande behov och förväntningar.*

Faktor fyra tar upp vikten av att kunden kan kontrollera och styra sitt engagemang och involverande i projektet med hjälp av tydliga och begränsade uppgifter, det vill säga en stark informationstydlighet:

*4. För att ett konsultuppdrag ska lyckas är det nödvändigt men ej tillräckligt att kunden kontrollerar engagemanget med tydliga och begränsade uppgifter.*

Kunden måste själv ta ansvar för sitt engagemang i konsulterandet och även ta ansvar för att skapa ett tillfredställande resultat då företaget alltid har ansvaret för sina anställda som deltar i styrandet av företaget. Detta är det största skälet till att konsulter misslyckas på grund av att kunden misslyckas med sitt engagemang och inte tar det ansvar som krävs. Den femte faktorn avser betydelsen av att konsulten kan sitt jobb:

*5. Konsulten ska vara kompetent.*

Slutligen lägger McLachlin fram sin sista faktor för vad som är avgörande för att en konsult ska uppnå framgång:

*6. Det måste finnas ett gott samarbete mellan kunden och konsulten över flera dimensioner, vilket inkluderar modeller, kundförväntningar och konsultens kompetens.*

Enligt Claude, Horne och Chan (2001) innehåller konsulterande inom managementbranschen i hög utsträckning kundinvolverande då konsumtionen och produktionen är oseparatorbara och interaktion med kunden är oundviklig. Kundens deltagande och involverande i "produktionen" styr och definierar kvaliteten av tjänsteupplevelsen och under den värdeskapande processen, tjänsteframförandet, är det viktigt att kunden utför sin produktionsroll framgångsrikt och att deras produktivitet är av största angelägenhet.

De traditionella managementteknikerna fokuserar mycket på tid och själva uppdraget, men detta är enligt Claude, Horne och Chan (2001) inte längre tillräckligt för att uppnå nöjda kunder. Effektiva implementeringar kräver deltagande genom interna åtaganden från kundens personal och i speciellt managementkonsulterande har involverandet av kunder i själva tjänsteprocessen och att förmå kunden till att bli mer produktiv ökat. Det har i allt större utsträckning uppstått en strävan efter att arbeta tillsammans, vilket kan vara svårt då managementkonsulten och kunden ofta kommer från olika organisationskulturer och utförandestilar.

Då managementkonsultbranschen har kunder med en mångfald av olika problem, en olik efterfrågan och komplexa problem borde det finnas en stark motivation från kunden att erhålla vad de från början efterfrågade och att själva kunna övervaka kvaliteten på tjänsten (Claude, Horne & Chan, 2001). Managementkonsulter får ofta kritik för att de är självupptagna i sina egna lösningar och inte lyssnar till kunden, men denna kritik är inte riktigt rättvis utan kundernas egna bidrag kan ofta leda till negativa upplevelser med konsulter då kunder ofta undviker ansvar (Dupre, 1999). Kunderna måste bli informerade om hur viktigt det är att de är med under hela projektets gång och tar ansvar. Det är inte endast upp till konsulten för att projektet ska lyckas. Enligt Dupre (1999) har kritiken som konsulter får mer att göra med störande intrång i värderingar och beteende än med att de skulle erbjuda dåliga produkter och tjänster. Kritiken fokuseras på hur samarbetet med kunder utförs och konsultens förmåga att

bygga upp ett förtroende inför kunden. Kunder ser och utvärderar ofta en konsult utefter hur arbetet med kunden genomförts och anser det vara lika viktigt som det arbete konsulten verkligen genomför.

Som nämnt ovan av Dupre (1999) får managementkonsulter kritik för självupptagna lösningar och de kan få problem med projekt och interaktionen med kunden på grund av att de ser till de materiella företeelserna. Managementkonsulterna kan exempelvis bli väldigt betagna i sina egna verktyg och metoder och glömmer bort hur de ska engagera kunden i dessa metoder. Managementkonsulter är ofta snabba med att erbjuda sitt paket med lösningar och ofta glömmer de att deras "produkt" är lika mycket dem själva som tjänsten. Det kan dock vara svårt för konsulter att få kunder att förstå att även de måste ta ansvar och förändras samt att alla i organisationen måste känna ansvar då de anställda i kundföretagen ofta skyller på andra då tröghet uppstått.

Top management support är definitionen på de förhållande som råder mellan managementkonsulterna och ledningen i de organisationer de är verksamma inom. Det utgörs av viljan hos de styrande att medverka, underlätta och tillhandahålla de resurser som är nödvändiga för konsulterna att nå de uppsatta målen med konsulteringen (Young, Kunsoo & Jinjoo, 1997). Denna form av kundmedverkan utgörs av ett välfungerande samarbete på managementnivå vilket många gånger förbises då man ofta tänker på kunden som en individ med mindre möjlighet till påverkan och bestämmande.

### 2.2.3 Kundtillfredsställelse

För att skapa en tillfredsställande tjänstetransaktion är det inom tjänstesektorn, särskilt inom konsultbranschen och andra branscher som kräver närmare kontakt, viktigt att interaktionen mellan kund och konsult är effektiv (Kotler, 1999).

Liu och Leach (2001) påpekar att inom B2B är det viktigt att kunden uppfattar konsulter som kunniga och pålitliga. Konsultens makt i företaget och kvaliteten på interaktionerna har betydelse för kundens uppfattning om konsultens skicklighet och om inte konsulten uppfattas som pålitlig kan kunden tveka inför att genomföra den lösning konsulten föreslagit. Pålitligheten påverkar också kundens lojalitet mot konsultföretaget genom grad av tillfredsställelse. Kunden måste kunna lita på att konsulten kommer att uppträda på ett sådant sätt att kundens långsiktiga önskemål kommer att kunna tillfredställas och att tjänsten levereras som utlovat. Pålitligheten påverkas till största delen av konsultens egenskaper samt längden och intensiteten på relationen. Om parterna kan lita på varandra skapas en större öppenhet gentemot varandra, man talar öppet om idéer, mål och problem vilket gör att kommunikationen blir mer effektiv. Man känner inte längre ett lika stort behov av att övervaka varandras agerande, det vill säga man är tillfredsställd.

Hur kunnig konsulten är visar sig oftast i efterhand av den lösning konsulten redovisar på kundens problem. Konsultens kompetens är en viktig faktor för att bygga pålitlighet. En kunnig konsult ökar kundens förmåga att lita på honom genom tron att konsulten kan ge värdefulla lösningar på kundens problem, som överenskommet. Hur kunnig en kund uppfattar konsulten beror alltså på kvaliteten på interaktionerna mellan kund och konsult och vilken makt kunden uppfattar att konsulten har i konsultföretaget. Konsulten och dess image spelar också en viktig roll för företag och kundens tillfredsställelse, är kunden nöjd med konsulten innebär det ofta att kunden även är nöjd med konsultföretaget (Liu & Leach, 2001).

Liu och Leach (2001) nämner också att när det gäller hur frekvent kund och konsult bör kommunicera skiljer sig uppfattningarna mellan olika kunder. För alla är det dock viktigt att kommunikationen är riktig, kvalitativ och värdefull. Det är inte omtyckt från kundens sida om konsulten försöker interagera mer än kunden önskar utan fullgott rättfärdigande för det. Konsulter som har förmågan att avgöra hur mycket kunden önskar interagera uppfattas som mer kunniga och får nöjdare kunder. Det finns ju också många olika sätt att kommunicera på (t ex via telefon, mail eller personliga möten) och även här skiljer det mycket mellan kunder och vilket sätt de föredrar att kommunicera. Detta måste naturligtvis konsulten ha förståelse för, och anpassa sig därefter.

Att kundtillfredsställelse är viktig i managementkonsultbranschen råder det inget tvivel om. För att citera några forskare på ämnet säger bland annat Kumar, Simon och Kimberley, (2000) att kundtillfredsställelse är en av de faktorer som avgör om ett managementkonsultprojekt kan anses som lyckat eller inte. Simon säger tillsammans med Kumar i en artikel från 2001 även att de tre främsta indikatorerna på managementkonsultframgång enligt kunderna är uppfyllelse av överenskomna mål, kundtillfredsställelse och att hålla tidsramarna vid en konsultering. Relationen mellan kundtillfredsställelse och framgång i managementkonsultbranschen upprepas kontinuerligt i den forskning vi funnit på området. Citatet nedan från Young, Kunsoo och Jinjoo (1997) talar för sig själv.

*“Not surprisingly, client staff’s commitment is found to be the most significant predictor of MC success”.*

Managementkonsulters kompetens är avgörande för att kundtillfredsställelse ska kunna uppnås. En managementkonsults huvudsakliga uppgift är att hjälpa sina kunder med att mobilisera resurser för att lösa problem och skapa effektiva förändringar i organisationen. Kunderna i sin tur förväntar sig att konsulterna innehar den kunskap som krävs genom att tidigare löst problem av samma karaktär i andra organisationer (Young, Kunsoo & Jinjoo, 1997). Kompetenta managementkonsulter har större förståelse för kundernas behov och förväntningar. Det är avgörande att konsulterna känner till kundernas organisationer inte bara på ett operativt plan utan framför allt på en mer komplex social nivå för att skapa kundtillfredsställelse. På grund av managementkonsulterings komplexa natur är konsulternas kompetens givetvis en viktig faktor för att uppnå kundtillfredsställelse.

Ett annat förhållande för managementkonsultverksamheten och dess strävan mot tillfredsställda kunder är klara mål vilket innebär att måluppfyllelsen med konsulteringen måste förstås ingående av kundorganisationens samtliga medarbetare. Problematiken med måluppfyllelse är att flera av de mål som sätts upp av managementkonsulterna kan strida mot organisationens egna mål (Young, Kunsoo & Jinjoo, 1997). Konsekvenserna med att sträva mot organisatoriska mål kan många gånger innebära att funktionella mål offras till förmån för primära mål. Om inte dessa förändringar accepteras av medarbetarna i organisationen kan det få långtgående negativa konsekvenser och konsulteringen orsakar mer problem än nytta. Det är därför utslagsgivande för tjänstekvaliteten att målen med managementkonsulteringen är klart definierade och alla berörda parter är införstådda och fokuserar mot samma mål.

Kumar, Simon och Kimberley (2000) har identifierat ett tiotal prestationsfaktorer där managementkonsulter fick svara på vad de ansåg var de mest avgörande ur prestations-synpunkt. Med klar majoritet ansågs kundtillfredsställelse vara det mest avgörande.

## 2.3 Sammanfattning

Vad man i dagsläget känner till om tjänstekvalitet och kundmedverkan i managementkonsultbranschen är till stor del vad man känner till generellt i konsultbranschen. Den kanske viktigaste aspekten inom managementkonsultering som skiljer sig från generell konsultering är kundmedverkan. När man talar generellt om konsulter rör det sig om ett spektrum av olika arbetssätt och nivåer av kundinvolvering. Vad som kännetecknar managementkonsulters arbete är framförallt den höga kundinvolveringen vilket vi avser då vi likställer det med kundmedverkan. Claude, Horne och Chan (2001) poängterar att managementkonsultbranschen är en av de konsultbranscher där kundmedverkan spelar en avgörande roll och det gäller att konsult och kund förstår varandra för att konsulten ska kunna utföra uppdraget. Följaktligen är förståelsen en faktor inom managementkonsulteringen som är avgörande för tjänstekvaliteten såväl som för framgång. De faktorer som presenterats i den teori som fram till idag skrivits inriktar sig främst på vad som ligger bakom konsulter framgång och berör inte området tjänstekvalitet inom konsultbranschen.

Claude, Horne och Chan (2001) påvisar den höga utsträckningen av kundinvolverande i managementkonsultbranschen och att kundmedverkan påverkar tjänstekvaliteten är de lika överens om då de skriver att kundens deltagande och involverande i tjänsteproduktionen styr och definierar kvaliteten av tjänsteupplevelsen. De nämner dock inte specifikt olika faktorer inom kundens medverkan som påverkar tjänstekvalitet. Claude, Horne och Chan (2001) understryker också att tidsfokus i den traditionella managementkonsulteringen har övergått till att fokusera mer på effektiva implementeringar vilket kräver deltagande genom interna åtaganden från kundens personal. Med andra ord har det vid managementkonsulterande inneburit mer kundmedverkan i själva tjänsteprocessen.

McLachlin är den teoretiker som fram till idag har belyst konsultområdet mest i termer av kundmedverkan vilket vi även ser som det hitintills största bidraget till teorin på området kundmedverkan, dock berör han inte området tjänstekvalitet. Hans faktorer berör integritet, involvering, behov, förväntningar, engagemang, kompetens och samarbete. De determinanter McLachlin (1999) har tagit fram i sin studie är faktorer som syftar till att redogöra för vad som ligger bakom en framgångsrik konsultering och hans studie gällande vilka framgångsfaktorer som ligger bakom en vinnande konsulteringsstrategi påminner på vissa plan om vår studie eftersom vår fokusering på höjd tjänstekvalitet troligen även gynnar en konsulter framgång. Vi har dock för avsikt att ta forskningen ett steg längre och fördjupa oss i vilka faktorer som påverkar tjänstekvalitet inom området kundmedverkan och managementkonsultering. Genom vår egen forskning får vi en betydligt mer systematisk redogörelse för faktorer som påverkar tjänstekvalitet inom kundmedverkan snarare än framgång för konsulterna. Vi ringar in vårt bidrag till teorin genom att presentera faktorer som påverkar tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen.

Vad är det då som är viktigt att veta som man vet om kundmedverkan och tjänstekvalitet generellt men som man inte vet avseende managementkonsultbranschen idag? Vi utgår i detta avseende från Kelley, Donnelly och Skinners (1990) teori om olika tjänster och dess grad av kundmedverkan. Sex olika typer av tjänster identifieras i Kelley, Donnelly och Skinners (1990) teori och hur viktiga de fyra komponenterna är i förhållande till varje tjänst. Komponenterna är den anställdes tekniska kvalitet (ATK), anställdes funktionella kvalitet (AFK), kundens tekniska kvalitet (KTK) och kundens funktionella kvalitet (KFK). Tjänster riktade mot människor med hög grad av kundmedverkan visade sig ta samtliga kvalitetskomponenter i anspråk och då managementkonsulttjänster är av typen tjänster riktade mot människor med hög grad av

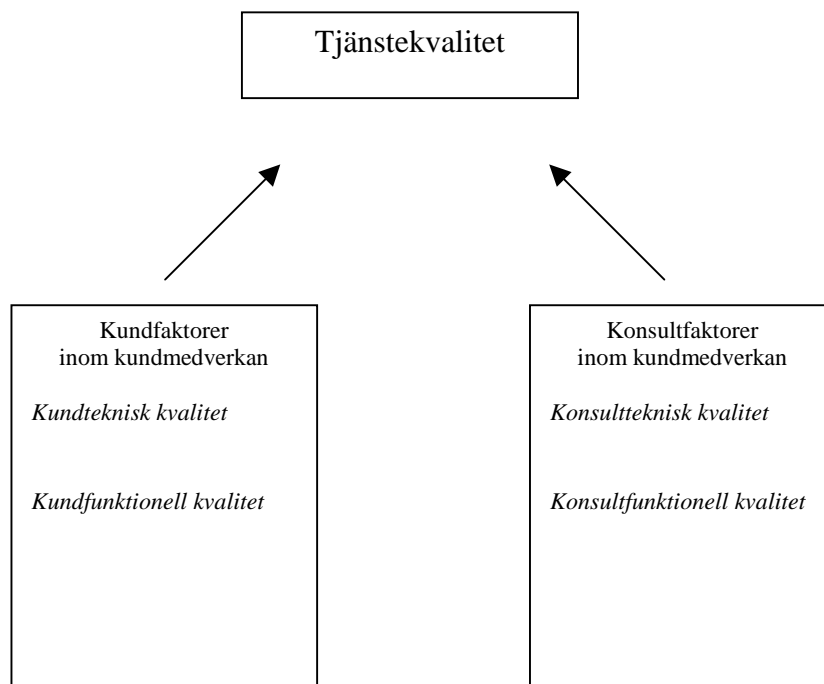


kundmedverkan är det för oss självklart att se över hur Kelley, Donnelly och Skinners teorier kan appliceras även på managementkonsulttjänster. Författarna vidareutvecklar sina teorier mot att även beröra kundorganisationssocialisering vilket innebär vikten av att kunden förstår karaktären av de resurser som finns till förfogande under tjänsteutförandet och detta är ett område som omfattar relationer vilket vi i vår empiriska studie vill belysa även inom managementkonsultbranschen.

### 2.3.1 Inledande analysmodell

Nedanstående analysmodell är skapad av oss utifrån de teorier vi presenterat tidigare i denna uppsats gällande kundmedverkan och tjänstekvalitet generellt och kundmedverkan gällande konsultering.

Vi avser undersöka vilka faktorer inom kundmedverkan som bidrar till tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen. Detta åskådliggörs i analysmodellen där vi har utgått från Kelley, Donnelly och Skinners (1990) forskning där de tar upp fyra kategorier av kvalitet som krävs i tjänster med hög kundmedverkan. Vi har delat in våra determinanter, inom området kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet, utifrån kategorierna kundteknisk kvalitet, kundfunktionell kvalitet, konsultteknisk kvalitet och konsultfunktionell kvalitet då de determinanter vi kommer fram till är olika slags kvaliteter inom kundmedverkan som påverkar den slutliga kvaliteten på tjänsten. Vi ställer upp ett antal hypoteser som kan testas med avseende på kundmedverkan och tjänstekvalitet. Kelley et al fokuserade i sin forskning på hur kundmedverkan och personalmedverkan påverkar tjänstekvalitet inom tjänstesektorn, men vi inriktar vår undersökning på managementkonsultbranschen eftersom befintlig forskning kring kundmedverkan och dess relation till tjänstekvalitet inom denna bransch saknas.



Figur 7: Inledande analysmodell

## 3. Metod

---

*I detta kapitel presenterar vi det tillvägagångssätt vi använt oss av för att nå vårt syfte, först utifrån ett övergripande synsätt och därefter utifrån ett handgripligt synsätt. Vi argumenterar för varför vi valt viss metod och vilka konsekvenser detta medför för det resultat som presenteras.*

---

### 3.1 Övergripande metod

Den övergripande metoden beskrivs av Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) som ”sätt att se”. Problem och angreppssätt påverkar varandra och kan förändras under arbetets gång. Den övergripande metoden tar upp termer såsom syfte, objekt, perspektiv, teori och modell, vilka kommer att presenteras nedan.

#### 3.1.1 Syfte

Man kan ha olika syften med att genomföra en undersökning. Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) beskriver fem olika syften; *beskrivande (deskriptivt)*, *förklarande (explorativt)*, *förstående*, *förutsägande (prognostiserande)* eller *beslutande (normativt)*. En *beskrivande* bakgrund är grundläggande för att förklara, förstå, förutsäga eller besluta och kan till exempel innebära att man identifierar eller kartlägger något, utan att undersöka orsaksförhållanden. Ett *förklarande* syfte innebär att man analyserar orsak och samband. Man gör förklaringar utifrån utgångspunkter av olika slag. Det räcker inte med en generaliserande modell för att förklara olika fenomen av en viss karaktär, utan olika modeller krävs för olika situationer. *Förstå* kan man göra till exempel genom att tolka beskrivningar eller förklaringar utifrån en referensram. Om man med sin undersökning har till syfte att *förutsäga* något vill man ange hur variabelers värde kommer att se ut i framtiden men är syftet istället att ta *beslut* om något utvärderar man olika alternativ för att se vilket som bäst uppfyller de mål man vill nå.

Då det inte finns någon existerande teori eller modell inom kundmedverkan och dess påverkan på tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen kommer vi att erhålla ett helt nytt resultat. Vi har en del teorier att utgå från när det gäller dels kundmedverkan inom konsult- och managementkonsultbranschen och dels tjänstekvalitet generellt inom tjänstesektorn. Det vi gör är att söka efter nya faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen och då det inte finns någon tidigare forskning som har tagit fram olika faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten i kunskapsintensiva och personalintensiva serviceleveranssystem vill vi fylla denna kunskapslucka genom att skapa en ny konceptuell modell samt ett antal hypoteser som sedan kan testas av andra forskare. Vårt syfte är därför av explorativ (*utforskande*) karaktär då vi vill utforska sambandet mellan kundmedverkan och tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen och eftersom det finns lite forskat inom kundmedverkan och dess påverkan på tjänstekvaliteten. Det är också av denna anledning vi väljer att göra en kvalitativ undersökning genom djupintervjuer. Denna forskning kan sedan vara ett första steg till en djupare forskning där våra hypoteser testas.

### 3.1.2 Objekt och perspektiv

Vi har valt att använda managementkonsulter som studieobjekt då det finns lite tidigare forskning kring denna bransch inom området kundmedverkan och ingen tidigare forskning kring faktorer som påverkar tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen. Vilket perspektiv som väljs vid en undersökning påverkar i hög grad hur slutresultatet kommer att se ut och väljer vi ett kundperspektiv får vi reda på hur kunden önskar medverka i tjänsteproduktionen och kundens syn på hur den perfekta kundmedverkan bör gå till. Vi har valt att undersöka vårt problemområde ur konsultens perspektiv vilket innebär att vi som resultat får reda på hur konsulterna vill att kunden ska medverka för att konsulterna ska kunna leverera bästa möjliga tjänstekvalitet.

Den största delen teorier inom tjänstekvalitet har som utgångspunkt att kvalitet upplevs genom att kunden jämför förväntad kvalitet med upplevd kvalitet och att det är kunden som avgör tjänstekvaliteten inom en tjänst (Grönroos, 2002). I en så här tidig fas i kunskapsutvecklingen inom det område vi avser beröra ser vi störst möjligheter att få propositioner till tänkbara determinanter genom att intervjua konsulterna då vi vill ta reda på vilka faktorer det är inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten och hur konsulterna utefter dess faktorer kan hantera kundmedverkan för ett påverka kvaliteten på tjänsterna.

Valet av vårt perspektiv, där vi utgår från att konsulten/säljaren bestämmer vad som är kvalitet, trots att den grundläggande teoretiska utgångspunkten inom tjänstekvalitetsforskning är att det är kunden som avgör vad kvalitet är, baseras på att vi anser att konsulterna har stor erfarenhet av hur just kundens medverkan kan påverka kvaliteten inom utförda tjänster. De arbetar dagligen med uppdrag där kundmedverkan är en central punkt och har en stor förståelse för hur viktig kundens medverkan är för att de själva ska kunna utföra ett uppdrag med hög kvalitet. Kunderna är nog inte alltid medvetna om vad som verkligen krävs från deras sida då ett projekt genomförs och att de som kunder faktiskt påverkar kvaliteten på tjänsten. Vi har därför valt att vända oss till konsulterna för deras expertis inom området. Vi konstaterar dock att för att vidare testa om våra determinanter är relevanta måste man längre fram utföra undersökningar där man frågar kunder om deras uppfattningar, i exempelvis en enkätstudie. Vi vidareutvecklar och fördjupar oss i problematiken med att välja att studera ämnet utifrån producentens perspektiv under våra empiriska reflektioner i slutet av detta kapitel.

### 3.1.3 Teori

För att kunna svara på vår problemformulering och nå vårt syfte består vår teoretiska referensram av en kombination av befintliga teorier rörande tjänstekvalitet, kundtillfredsställelse och kundmedverkan inom tjänstesektorn, konsultsektorn och managementkonsultsektorn. Vi har även använt oss av teorier kring tjänstemarknadsföring för att ge oss ett bredare perspektiv. Denna data är av sekundär karaktär, det vill säga data som tidigare samlats in för andra ändamål (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991) och är av oss insamlad från forskningsartiklar och böcker. Den sekundära data som insamlats har gett oss en övergripande kunskap inom ämnet och hjälpt till vid definitionen av problemet men då teorin är begränsad inom det specifika område vi har valt att undersöka behöver vi också samla in empirisk data. Vår sekundära data har även bidragit i denna del genom att utforma vår konceptuella modell och relevanta frågor till intervjuerna.

Eftersom servicekvalitetsområdet är ganska väl studerat i sig och ganska skiljt från produktkvalitet har vi valt att inte inkludera det sistnämnda området i uppsatsen.

### 3.1.4 Samband mellan teori och empiri

Vår analysmodell är en länk mellan teori och empiri. Teorin har gett analysmodellen dess form och utifrån teorin har vi använt kategorierna kundteknisk kvalitet, kundfunktionell kvalitet, konsultteknisk kvalitet och konsultfunktionell kvalitet. Faktorerna under kategorierna har framkommit då vi tolkat materialet från vår kvalitativa undersökning och genom detta tillvägagångssätt lägger vi grunden för att i möjligaste mån skapa nya teoretiska och empiriska bidrag.

Vi jämför i analysen empirin med teorin och kommer fram till olika determinanter. Dessa determinanter delar vi in enligt vår analysmodell i en kund- och en konsultgrupp samt även under de fyra ovannämnda kategorierna för att fylla luckorna i vår modell. Dessa faktorer har sedan skapat ett underlag för de hypoteser vi har formulerat om hur kundmedverkan påverkar tjänstekvalitet.

## 3.2 Handgriplig metod

Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) skriver att den handgripliga metoden har att göra med ”sätt att skaffa data”.

### 3.2.1 Kvalitativ vs kvantitativ metod

Den kvantitativa undersökningen studerar enligt Christensen et al (2001) det specifika i ett sammanhang eller delarna av en helhet och har utgångspunkter eller hypoteser som är förutbestämda. Det är med andra ord förutbestämda hypoteser som bestämmer undersökningens ramverk och begränsningar och inte en konceptuell modell med därtill passande teorier som ligger som grund och detta är anledningen till att denna undersökningsform inte passar vår undersökning. Vår studie undersöker tjänstekvalitet och kundmedverkan inom ett utforskat område, managementkonsultbranschen. För vår studie är helhetsförståelsen och sammanhanget viktigare än de enskilda delarna vilket enligt Christensen et al (2001) är karaktäristiska på en kvalitativ undersökning. En sådan undersökning genererar vidare konceptuella beskrivningar av verkligheten i form av text och modeller och med dessa data kan man i ett senare skede bygga teorier och teoretiska hypoteser.

Kvalitativ forskningsmetod innebär enligt Pavel och Davidsson (1998) att man gör en djupdykning i det som skall undersökas vid intresse av en enskild företeelse och dess säregenhet. Den kvalitativa metodens utmärkande drag är att man vill undersöka en företeelse på djupet genom att få riklig information om ett fåtal undersökningsenheter. Resultatet av undersökningen skall återge och beskriva verkligheten samt ge förståelse för och en helhetsbild av objektet. Undersökningen kan genomföras med djupintervju med en intervjumall utan specifika frågor eller svarsalternativ. Metoden skapar en närkontakt mellan forskare och forskningsobjekt som ger en bra uppfattning om undersökningsenhetens egenskaper och speciella karaktärsdrag.

Styrkan i den kvalitativa intervjumetoden ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Forskaren som skall göra intervjun för bara samtalet framåt och in på rätt spår så att den intervjuade personen inte skall påverkas av intervjuaren eller något annat. (Pavel & Davidsson, 1998)

Kvantitativa metoder karakteriseras av att forskaren vill ha ringa information om många undersökningsenheter. Metoden är strukturerad och systematisk och genomförs genom en standardiserad enkät med frågor som skall besvaras med fasta svarsalternativ. Informationen skall vara av sådan karaktär att det är möjligt att räkna ut genomsnitt, redovisa det representativa av undersökningens enheter och göra statistiska generaliseringar. Detta är kanske den största styrkan med denna metod. Svagheten är att det inte finns någon garanti för att informationen är relevant för frågeställningen (Pavel & Davidsson, 1998).

Anledningen till att kvalitativa intervjuer lämpar sig bäst i vår uppsats är möjligheten att få ut så mycket information som möjligt av våra studieobjekt för att erhålla den empiriska kunskap som behövs för att uppfylla syftet. Det finns en kunskapslucka som vi vill fylla och vi har intervjuat våra studieobjekt för att få en bredare informationsgrund att stå på. Samtliga av våra kvalitativa intervjuer genomfördes genom direktkontakt.

### 3.2.2 Datainsamling

#### 3.2.2.1 Primärdata

Den primärdata, det vill säga data som måste samlas in för aktuell undersökning (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991), som använts i denna uppsats har samlats in genom intervjuer med nio managementkonsulter från sex olika företag, då vi värdesätter en kvalitativ jämförande analys. Alternativet vore att penetrera ett enda företag men detta reducerar istället användningsområdet och helhetsperspektivet.

De kvalitativa djupintervjuerna har genomförts med på de aktuella fallföretagen relevanta personer då vi har intervjuat nyckelpersoner på företagen som är managementkonsulter med långvarig erfarenhet i branschen. Då våra kontaktpersoner på fallföretagen befinner sig inom räckhåll från Lund samt att fördelarna med personliga möten är avgörande för resultatet har intervjuerna genomförts personligen och till intervjuerna har vi valt personer på företagen som är delaktiga och involverade i projekt med hög frekvens av kundinvolvering. För att våra intervjuer skall ge oss värdefull information som sedan ska kunna sammanställas och jämföras har vi utarbetat en intervjuguide vilken vi utgått från vid varje intervjutillfälle.

#### 3.2.2.2 Sekundärdata

Den sekundära data som använts i denna uppsats består av den insamlade teorin och har tidigare beskrivits i stycke 3.1.3. Vi använder oss i första hand av artiklar rörande tjänstekvalitet och kundmedverkan som vi funnit genom Elin, Artikelsök och Libris vid Lunds Universitetsbibliotek och i andra hand av litteratur i ämnet som vi anser vara av betydelse för problemområdet. Internet har även varit en tillgång för vår informationsinsamling framför allt i syfte att söka respondenter till våra intervjuer.

### 3.2.3 Urval och Intervju

Vid urvalet av intervjuobjekten satte vi upp ett antal kriterier som vi ville ha uppfyllda och kriterierna baserade vi på de faktorer som var avgörande för att vi skulle kunna tillgodogöra oss den information som krävdes för att uppfylla vårt syfte med uppsatsen. Vår strävan var att

få en bredd i intervjuandet, det vill säga nå ut till flera managementkonsulter ifrån olika konsultföretag. Vi var också angelägna om att skapa kontakt med konsulter som hade daglig erfarenhet av kundmedverkan i tjänsteproduktionen. Vi valde att uteslutande vända oss till managementkonsulter som ställde upp på personintervjuer för att eliminera de nackdelar som kan uppstå via telefonintervjuer. Vi var också medvetna om att de personliga kontakterna man knyter vid en direktintervju inger större förtroende hos intervjuobjekten och även bidrar till ökad trovärdighet på resultatet.

Inför, under och efter själva intervjutillfället är det ett flertal viktiga steg som bör genomföras för att få ut så mycket som möjligt av den information man söker (Trost, 1997). Trost redogör för Kvalets sju stadier och dessa stadier ska i sin helhet ses som den process man följer då man genomför en kvalitativundersökning alltså inte som separata steg. Vi har använt oss av dessa sju stadier och presenterar dem nedan för att på ett lättåskådligt sätt återge vårt tillvägagångssätt då vi genomförde våra intervjuer.

### **3.2.3.1 Tematisering**

I detta skede befinner vi oss i introduktionsfasen av vårt förfarande. Här formulerade vi vår avsikt med studien, det vill säga kartlägga intervjupersonens inställning, tankar, funderingar och erfarenheter kring kundmedverkan och dess betydelse för tjänstekvaliteten. Ingen vikt läggs här vid själva utförandet av studien utan vi koncentrerade oss på vad vi var intresserade av att få reda på.

### **3.2.3.2 Design**

Själva planeringen av studien kommer in under detta steg. Vårt metodval var givet så en lämplig intervjuguide skapades, se avsnitt 3.2.4. Urvalet av frågorna baserade vi på mottot "lagom är bäst" det vill säga att vi valde att formulera relativt få frågor vilket ger utrymme till en mer öppen dialog. Vår avsikt var att försöka förstå intervjupersonens sätt att tänka och bete sig genom att "sträva efter att få svar på frågan *hur* snarare än på frågan *varför*" (Trost, 1997). I detta skede valde vi även att använda oss av en bandspelare då vi insåg att fördelarna med att exakt kunna registrera vad respondenterna säger och senare kunna gå igenom detta mer noggrant. En annan fördel är att man kan vara mer engagerad vid intervjuandet vilket bidrar till en djupare diskussion under intervjuens gång. De etiska aspekterna la vi ingen djupare vikt vid då vi ansåg att det ämne vi intervjuade inom inte låg inom risken för att bli oetiska och både vi och intervjupersonen var överens om dennes samtycke till att resultatet presenterades i vår uppsats men att personliga uppgifter inte skulle framkomma. Vi valde att intervjua personer som på bästa sett skulle kunna ge oss uttömmande svar på våra frågor och samtidigt vara en representativ person för den managementfilosofi som deras företag stod för. Våra valda intervju personer passar bra in under våra krav då de dels har tillgång till den informationen vi sökte samt att de har flerårig erfarenhet av branschen de är verksamma inom.

### **3.2.3.3 Intervjuandet**

Vi tog via telefon och e-post personligen kontakt med olika managementkonsultföretag i regionen. Vi informerade de personer vi kontaktade om att vi inte var ute efter information specifikt för deras företag utan mer generell information om deras erfarenheter och tankar kring kundmedverkan i managementkonsultbranschen. Detta eliminerade problem och sammanstötningar kring känslig informationsutlämnande vilket gjorde att vi fick väldigt bra respons och snabbt till stånd intervjuer. Cirka en vecka innan intervjuerna genomfördes förberedde vi respondenterna genom att skicka de fem huvudfrågorna via e-post.

Trost (1997) redogör ingående för hur man på bästa sätt ska möta sin valda intervjuperson. Ett sätt att börja intervjun på är att helt enkelt be den man skall intervjuas att fritt berätta någonting i anslutning till intervjuens ämnesområde. Detta för att på ett bekvämt sätt minska nervositeten från båda parter och få i gång en dialog. Vi använde oss av denna metod med god framgång vilket resulterade i uttömliga och väldigt informativa intervjuer. Subjektsrelationen vilken Trost (1997) beskriver är också relevant att ta upp då den speglar de förhållande som vi uppnådde nämligen att man i största möjliga mån ska befinna sig på samma plan som den intervjuade även om det aldrig är möjligt att vara på exakt samma nivå då vi alla har olika erfarenhet och kunskap.

När det kom till att välja plats för den kvalitativa intervjun var det viktigt att välja en miljö som var så ostörd som möjligt och uppfattades som trygg för den intervjuade. Det finns flera platser som kan utgöra rätt miljö vid intervjuandet däremot är det uteslutet att genomföra den på en plats där den intervjuade kan känna sig i underläge. Vi valde med utgångspunkt av detta och i samråd med intervjupersonerna deras arbetsplats som är en rekommenderad plats för att den intervjuade ska känna sig ostörd och trygg.

För att kontrollera reliabiliteten vid observationer kan man använda sig av mer än en observatör. När man gör en kvalitativ undersökning, som i vårt fall genom intervjuer, kan man ha en eller flera observatörer som registrerar intervjuaren parallellt med intervjuaren och genom att jämföra de olika observationerna eller intervjuaren kan man få en uppfattning eller ett mått på reliabiliteten i undersökningen/intervjun. Detta kallas interbedömarreliabilitet (Patel & Davidsson, 1994) och vi valde detta förfarande där en av oss skötte intervjun medan en annan av oss antecknade, med undantag av de tillfällen då endast en intervjuare kunde närvara.

#### **3.2.3.4 Överföring till bearbetningsbar form**

Efter genomförandet av intervjun är det viktigt att sammanställa intervjuaren på ett korrekt sätt för att förstå och underlätta för vidare bearbetning av materialet. För att göra det tillgängligt är det bra att omgående efter intervjun sammanställa intervjuaren eftersom man då inte riskerar att glömma bort detaljer som förträngs med tiden. Eftersom vi använde oss av diktafon, vilket godkänns av de intervjuade, underlättade vi arbetet genom att allt som sagts under intervjun blev dokumenterat. Det är även viktigt att skriva ner vissa detaljer under intervjun och det finns flera metoder för hur man kan anteckna dessa detaljer. Det viktigaste är dock att man förstår dem så de inte faller bort vid sammanställningen. De intervjuade konsulterna har vi döpt till respondent A, B, C, D, E, F, G, H och slutligen I. Dessa "namn" har använts i vårt resultat och analys där vi citerar intervjuobjekten. Anledningen till att vi valt att anonymisera respondenterna är framförallt för att vi anser att undersökningens trovärdighet inte påverkas negativt genom att dölja respondenternas namn. Snarare tror vi att anonymiteten gör att respondenterna vågar ge ärligare svar och vi får således ett bättre svarsunderlag för vår undersökning. Det har även varit ett önskemål från våra respondenter att få vara anonyma.

#### **3.2.3.5 Bearbetning och analys**

När bearbetningen är färdig är det dags att analysera resultatet från intervjun. Vissa teoretiker förespråkar att man ska analysera materialet samtidigt som man genomför intervjun. Vi ansåg att det inte skulle vara en fördel för oss då vi är nya på området och inte besitter den erfarenheten som krävs för att analysera och intervjuas samtidigt. Inför analysen ska man försöka uttröna mönster, meningstolkningar och motsägelser i intervjuaren. Vi fick nio intervjuer under två veckor och efter att alla var klara satte vi igång att analysera

intervjusvaren. Syftet med våra intervjuer var att få reda på faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet. Resultatet av intervjuerna blev en mängd citat och dessa citat utgjorde grunden för de faktorer vi sedan fick fram. Ett citat kunde se ut så här då frågan var: hur kan kundmedverkan påverka tjänstekvalitet positivt. "*Genom engagemang och intresse leder en aktiv medverkan till att man lättare kan diagnostisera det behov som ligger till grund för att kunden har hört av sig till konsultfirman.*" Detta citat mynnade ut i faktorn engagemang. Ett tydligt mönster vi snabbt fann var att våra intervjupersoner hade en väldigt personlig inställning till kundmedverkan och tjänstekvalitet vilket speglade sig i deras engagemang och passion för ämnet. En annan företeelse vi iakttog var att intervjupersonerna ibland var ganska eftertänksam i sina svar och själv korrigerade sig om de inte svarat precis som de tänkt. Detta kan tolkas som att de var väldigt angelägna om att vara till lags i intervjun men också att de var ivriga att få säga vad de tyckte. Tendensen att sväva ut från ämnet var även ett uppreparande faktum vilket lade stort ansvar på oss som intervjuare att styra in intervjupersonerna på rätt spår igen. Det var framför allt olika mönster vi kunde skönja, däremot uppstod det inte några direkta motsägelser eller att uppfattningar och uttryck blev osagda.

I vår analys drar vi slutledning på ett induktivt sätt då slutledningen bygger på den empiri vi samlat in (Erisksson & Wiedersheim-Paul). Man kan aldrig vara 100 % säker på en induktiv slutledning då den bygger på empiriskt material och omöjligt på samtliga möjliga observationer.

### **3.2.3.6 Resultat**

Efter att analysen är genomförd är det dags att knyta an relevant teori till det material vi har kunnat få fram i våra intervjusvar. Vårt intresse ligger i att med hjälp av vår analys kunna komma fram till relevanta resultat alternativt kunna konstatera att vi inte fått fram något svar på vårt tidigare formulerade problem. Tidigare redogjorda teorier kring begreppen trovärdighet och pålitlighet tar vi fasta på och väger in i vårt sökande efter resultat. Det vi ville ta reda på med våra intervjuer var faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet och att konstatera trovärdigheten i våra intervjuresultat blev enklare ju fler intervjuer vi gjorde eftersom samma saker kom upp igen berörande vissa områden och faktorer.

Pålitligheten i vårt material är vi övertygade om att den är hög då vi troligen skulle få ganska liknande svarsresultat om vi gjort samma intervju med flera managementkonsulter och mycket på grund av att vi ganska snart efter ett fåtal intervjuer kunde urskilja liknande svarmönster från managementkonsulter oberoende av varandra.

### **3.2.3.7 Rapportering**

Sista steget är att formulera den slutliga rapporten och rikta rapporten mot den valda läsekretsen. Själva rapporteringen är ju resultatet av den uppsats vi skriver så vi kan inte utveckla detta steg mer än att påpeka vikten av att presentera metodval, teori och urval.

## **3.2.4 Frågeguide**

Vi byggde upp vår slutgiltiga frågeguide utifrån de närliggande teorier och sekundära källor vi studerat, då det inte finns tidigare forskning där determinanter av tjänstekvalitet kommit fram inom kundmedverkan. Viktigt är att intervjufrågorna knyter an till vårt syfte och ger den information vi söker för att finna determinanterna bakom kundmedverkan och dess påverkan på tjänstekvalitet. Vi började genom att fråga oss vilken information vi ville ha ut av



intervjuerna för att kunna erhålla material som kan leda till att uppfylla vårt syfte och formulerade sedan fem huvudfrågor för att kunna erhålla breda svar om hur kundmedverkan påverkar kvaliteten.

Under intervjuerna använde vi oss av följande frågeguide som i grova drag skulle leda oss genom huvudfrågorna. Samtidigt hindrade den inte oss ifrån att gå vidare med följdfrågor både av förutbestämd karaktär och sådana som dök upp under intervjuens gång, allt för att hålla respondenten inom ämnet eller erhålla mer specificerade svar. Respondenterna har i övrigt kunnat tala fritt och obehindrat i sina svar under intervjuerna. Våra huvudfrågor var indelade i tre inledningsfrågor följt av två frågor av mer specifik karaktär för att finna direkta determinanter av tjänstekvaliteten.

### **3.2.5.1 Frågorna**

Vår frågeguide består av fem huvudfrågor som sedan under intervjuerna styrde in oss på diverse följdfrågor. Detta på grund av att vi ville ha en så bred bas som möjligt att utföra analysen av svaren på. Frågorna är formulerade på ett sätt som förutses kunna ge för uppsatsen relevanta svar.

1. Tycker du att kundens medverkan påverkar kvaliteten på era tjänster. Hur?

Eftersom den studerade teorin har påpekat att kundmedverkan i olika hög grad är viktig vid tjänsteproduktion är syftet med fråga ett att leda in intervjuobjektet på ämnet kundmedverkan och tjänstekvalitet. Detta så att de börjar tänka i rätt bana och även ger oss en översikt över hur viktig kundmedverkan är för att skapa hög tjänstekvalitet. Vi önskar också ett övergripande svar på hur kundmedverkan påverkar tjänstekvaliteten.

2. Hur kan kundens medverkan påverka kvaliteten på era tjänster positivt?

3. Hur kan kundens medverkan påverka kvaliteten på era tjänster negativt?

Frågorna två och tre berör ämnet mer specifikt och ger mer detaljerade svar på hur tjänstekvaliteten påverkas av kundmedverkan i både positiv och negativ riktning. Teorin beskriver i högsta grad hur kundmedverkan påverkar tjänstekvalitet och fråga 2 kommer antagligen att bekräfta detta och ge oss exempel på hur. Om det är så att även motsatsen existerar, kundmedverkan av negativ karaktär, kommer vi med fråga 3 att få reda på detta. Dessa frågor kan även frambringe om det finns vissa faktorer inom kundmedverkan som leder till högre eller lägre tjänstekvalitet och frågorna ledde till en del följdfrågor som gett oss mer uttömmande svar.

4. Vad gör ni för att era kunder ska medverka effektivt?

Syftet med fråga fyra är att ge oss en bild av vad konsulterna gör för att effektivisera kundmedverkan och påverka tjänstekvaliteten. Denna fråga ledde även in oss på följdfrågor som om kunden kan medverka för mycket och om det finns någon överenskommelse om nivå av kundmedverkan. Detta ger oss en förståelse över hur konsulten anser att han/hon inom sin medverkan med kunden påverkar tjänstekvaliteten.

5. Vilka faktorer finns inom kundmedverkan som sedan leder till höjd kvalitet på tjänsten?

Fråga fem berör mer direkt den initiala analysmodellen och är grunden för att kunna skapa en modell. Dessa, och andra, faktorer har även kommit fram i svaren på de andra fyra frågorna som ställdes, men detta ger ett tillfälle för intervjuobjektet att sammanfatta de mest betydelsefulla och centrala faktorerna.

### 3.3 Metodreflektion

Även om vi försökt vara kritiska och noga argumenterat för och emot våra metodval är vi väl medvetna om att de val vi gjort kan ha påverkat resultatet av vår undersökning.

#### 3.3.1 Reflektion avseende litteratur och modell

Då vi studerat litteraturen har vi valt att ha ett ganska brett perspektiv för att inte missa relevanta teorier. Många av författarna behandlar i sina artiklar problem utifrån liknande teorier och vi har läst så många författares artiklar som möjligt för att få flera synvinklar på teorierna.

#### 3.3.2 Reflektion avseende empiri

Vårt syfte med att finna tjänstekvalitetsfaktorer inom ett relativt outforskat område motiverar valet av en kvalitativ metod. Vi har som tidigare nämnts valt att genomföra personliga djupintervjuer som kvalitativ metod framför fokusgrupper. Vi kan inte utesluta att valet av metod har avgörande betydelse för utfallet, men vi tror personligen att det i vårt specifika fall inte skulle ge ett bättre resultat med till exempel fokusgrupper.

En mer avgörande faktor som vi tagit fasta på är själva utformningen av den mall vi använder oss av i intervjuerna och egenskaperna på de av oss som genomför djupintervjuerna. Vi tycker själva att vi har vidtagit alla väsentliga åtgärder för att eliminera eventuella negativa effekter på det resultat vi kommer fram till.

Valet att vända sig till lokala managementkonsulter har många fördelar för oss som studenter, men man kan dock inte undvika att valet av en större geografisk spridning av intervjuföretag kunde ha resulterat i annorlunda svar. Vi tror dock att mängden av respondenter är av större betydelse och möjligheten att träffa så många intervjupersoner hade inte funnits om vi var beroende av en större geografisk spridning.

Vi är medvetna om begränsningarna med att enbart intervjua konsulter angående tjänstekvalitet då den grundläggande teoretiska utgångspunkten inom tjänstekvalitetsforskning är att det är kunden som avgör vad kvalitet är. Vi har dock valt att intervjua konsulter om determinanter till tjänstekvalitet inom kundmedverkan eftersom vi bland annat anser att i specifikt managementkonsulttjänster, där kundmedverkan utgör en viktig del i tjänsteframförandet, är kunderna i vissa fall inte alltid medvetna om hur viktig deras medverkan är. De fördelar vi anser föreligga med att intervjua konsulter om deras synpunkter på tjänstekvalitet grundar sig i våra uppfattningar om att konsulterna har stor kännedom gällande betydelsen av kundens medverkan inom olika projekt och dess betydelse för kvaliteten på tjänsterna. De har stor erfarenhet av att samverka med olika kunder i skilda projekt och har erfarenhet av både projekt där kunden inte har uppfattat vikten av sin medverkan och projekt där kunden varit mycket engagerad. Om man jämför med

undervisning, vilket är en tjänst där hög medverkan krävs från kunderna, är ofta kunderna medvetna om att det är viktigt att de själva bidrar med viss medverkan när tjänsten utförs för att lyckas med sina studier. Inom managementkonsultbranschen anser vi att kunderna ofta inte är medvetna om i vilken hög utsträckning deras medverkan behövs. De kan vara av den uppfattningen att de beställer en tjänst som de sedan anser att konsulten ska vara insatt i och kunna utföra utan eller med viss medverkan från deras sida. Kunderna förstår nog inte alltid deras egen betydelse inom ett projekt och vi anser att konsulterna kan ha större insikt i hur viktigt det är för tjänstekvaliteten i ett projekt att kunden medverkar på ett sätt så att kvaliteten på tjänsten ökar.

Själva analysfasen i vår undersökning innebär oundvikligen en viss subjektiv påverkan av oss som genomför den. Därför har vi alla tre varit närvarande under samtliga moment av analysen, från sammanställning av citat till namngivning av citatkategorier. Vid de tillfällen då vi har haft delade meningar om något moment av analysen har detta diskuterats genomgående för att uppnå en så objektiv tolkning som möjligt. Det kan dock inte ställas utom rimliga tvivel att resultatet hade sett annorlunda ut om någon annan genomfört studien.

### 3.3.3 Validitet och reliabilitet

Den kvalitativa undersökningens värde kan bedömas utifrån ett flertal faktorer. Två vanliga och viktiga mått är validitet och reliabilitet. Validitet definieras som förmågan att mäta det man avser att mäta (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

Validitet mäter hur väl det man faktiskt vill ta reda på överensstämmer med den operationella definitionen av detsamma. Är till exempel personlig inkomst en bra operationalisering av begreppet levnadsstandard?

Validitet har att göra med överensstämmelsen mellan vad man tror att man mäter med en viss operationell definition och vad man faktiskt mäter (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Om man i ett exempel om arbetslöshet bland invandrare bestämmer sig för en viss operationalisering i form av intervjufrågor, men sedan enbart ställer frågorna till exempelvis finska invandrare skulle man få en låg trovärdighet. Likaså får man låg trovärdighet om intervjupersonerna missuppfattar frågorna eller ger osanna svar. En hög grad av trovärdighet förutsätter en hög grad av pålitlighet. Det behövs alltså pålitlig information som går att generalisera för att den skall vara värdefull som allmän information. Med pålitlighet avses att ett mätinstrument, exempelvis ett intervjuformulär, skall ge tillförlitliga och säkra mätningar. Om man skulle göra om samma undersökning en gång till bör man alltså i stort sett få ett identiskt resultat.

Vi är väl medvetna om att de kvalitativa intervjuerna inte ger en säker bild av verkligheten, utan enbart skildrar de enskilda respondenternas åsikter. Intervjuaren kan vid en kvalitativ undersökning även påverka respondenten och respondenten kan känna behov av att svara mot förväntningar eller inta försvarsposition (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

Då vår undersökning är kvalitativ kommer inte den statistiska representativiteten i fokus vilket gör att vi inte kan avgöra om informationen är reliabel och generaliserbar. Vi önskar nå en djupare förståelse för vårt problem och vårt syfte är att öka förståelsen för hur viktig kundmedverkan är för tjänstekvaliteten inom managementkonsulttjänster. Den information våra fallföretag väljer att ge oss angående detta är sålunda värdefull för vår problemformulering vilket gör informationen valid. Det finns som nämnts tidigare en viss

svaghet med att bara intervjua konsulter när det handlar om kundmedverkan eftersom kvalitet är något som avgörs av kunden. Dock anser vi att det i detta tidiga forskningskede är mest fördelaktigt att intervjua konsulterna då de har stor erfarenhet av att jobba i projekt med kunder och bör ha stor kännedom kring vilken kundmedverkan som är bra och önskvärd för att skapa hög tjänstekvalitet. Man bör definitivt vid senare forskning testa resultatet kvantitativt på deras kunder.

Vi har valt att intervjua managementkonsulterna på individnivå för att studera deras individuella syn på kundmedverkan då vi anser att konsulten representerar företaget och att kunskapsföretags förmåga att överleva beror på deras individer.

## 4. Resultat och analys

*I detta kapitel kommer vi att redovisa vårt resultat i form av faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet och analysera dessa i samband med tidigare presenterad teori. Avslutningsvis summerar vi analysen genom en sammanställning över de hypoteser som framkommit samt genom en utveckling av vår konceptuella modell.*

Vi har som nämnt tidigare skapat en konceptuell modell att fylla med ett antal faktorer och nedan presenteras studiens resultat. Vi har utifrån citat från våra intervjuobjekt funnit faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten inom managementkonsultbranschen. Faktorerna presenteras nedan stärkta av citat från intervjuobjekten och är indelade under kategorierna *kundteknisk kvalitet, kundfunktionell kvalitet, konsultteknisk kvalitet och konsultfunktionell kvalitet.*

Vi har funnit 13 faktorer som vi har jämfört med närliggande teori och diskussionen har sedan mynnat ut i hypoteser. För att ge en tydlig översikt över sammanhanget mellan tidigare presenterad teori och empirin genom våra hypoteser/faktorer inleds detta kapitel med en tabell. Tabellen är indelad i SQ-determinanter\*.

<b>SQ*-determinanter</b>	<b>Tjänstesektorn allmänt</b>	<b>Konsultbranschen</b>	<b>Managementkonsultbranschen</b>
H1. Kundens kunskap och förståelse för sin egen verksamhet	Bitner et al (1997)		Claude, Horne & Chan (2001), Vår studie
H2. Kundens kunskap och förståelse för sitt problem	Kellogg, Youngdahl & Bowen (1997), Kelley, Donnelly & Skinner (1990)		Vår studie
H3. Kundens ansvar	Normann (2000), Kelley, Donnelly & Skinner (1990)	McLachlin (1999)	Dupre (1999), Vår studie
H4. Top Management Support		Young, Kunsoo & Jinjoo (1997)	Rodda, 1999, Vår studie
H5. Kontrollbehov			Vår studie
H6. Förtroende	Grönroos (2002)		Vår studie
H7. Engagemang		McLachlin (1999)	
H8. Relationen	Kelley, Donnelly & Skinner (1990)		Vår studie
H9. Kompetens	Grönroos (2002), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)	Liu & Leach (2001), McLachlin (1999)	Young, Kunsoo & Jinjoo (1997), Vår studie
H10. Kommunikativ tydlighet	Kotler (1999) Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)	Liu & Leach (2001)	Vår studie
H11. Klara mål		Liu & Leach (2001)	Young, Kunsoo &

			Jinjoo (1997), Vår studie
H12. Tidsplaner			Vår studie
H13. Personlighet	Grönroos (2002) Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)		Vår studie

\*Servicekvalitetsdeterminanter

## 4.1 Faktorer inom kundteknisk kvalitet

Kundteknisk kvalitet jämför vi med Kelly et al (1990) kategori kundteknisk kvalitet vilket är vad kunden tillför tjänsteproducenten, exempelvis arbetsinsats och informationsutbyte. De faktorer vi placerat här är vad kunden tillför under sin medverkan och som påverkar tjänstekvaliteten.

### 4.1.1 Kunskap och förståelse för sin egen verksamhet

*Definition av kundens kunskap och förståelse för sin egen verksamhet: Att kunden innehar och kan delge konsulten korrekt information om det egna företaget.*

Bitner, Faranda, Hubbert och Zeithaml (1997) har identifierat tre roller kunden kan ha då den medverkar i produktionen. En av dessa roller är då kunden medverkar som produktiv resurs och ses som anställd eller som medlem av organisationen. Kunden bidrar då med resurser (till exempel med information om sitt företag eller arbetsinsatser) som påverkar företagets produktivitet och resulterande kvalitet på tjänsten. Detta kallas av Kelley, Donnelly och Skinner (1990) kundteknisk kvalitet Kunddeltagande i tjänsteproduktioner framkallar följaktligen en hel del följder för organisationen då kunder kan påverka både kvalitet och kvantitet i produktionsprocessen. I vissa fall kan kundmedverkan leda till att tjänster blir mer effektivt levererade då organisationens produktivitet kan öka om kunderna lär sig utföra vissa aktiviteter mer effektivt. Kundens deltagande och involverande i "produktionen" styr och definierar också kvaliteten av tjänsteupplevelsen. Under den värdeskapande processen, tjänsteframförandet, är det därför viktigt att kunden utför sin produktionsroll framgångsrikt och att deras produktivitet är av största angelägenhet (Claude, Horne & Chan, 2001).

Respondenterna i vår studie pekar på att den kundtekniska kvaliteten genom kundens kunskaper är viktiga för att kunden ska kunna medverka effektivt och påverka tjänstekvaliteten. Kunden är ju den som har bäst kunskaper om sitt eget företag och tillsammans med konsultens kunskaper kan man skapa ett lyckat resultat.

*"Vi ska driva, men det är inte vi som ska göra jobbet eftersom vi inte har deras kompetens inom deras område, utan vi kan stötta processen på olika sätt." Respondent A*

*"Kunden ska göra grovjobbet för att det är de som kan sin egen verksamhet, vilket också skapar nöjdare kunder på lång sikt." Respondent A*

*"Kunden har ju alltid mer kunskap om sitt område än vad vi har. Men ibland så läser de den här kunskapen i huvudet. De blir lite hemmablinda. Förr eller senare kör vi bara djupare med*

*våra traktorer och då är det någon som behöver köra upp traktorn och säga titta nu här, det du trodde var så, om du tittar från det här hållet vad händer då – oj, det hade vi ingen aning om, det blir ju mycket bättre, eller mycket farligare. Så kunskapen är där, men att kunna störa den så att den inte hamnar i de här hjulspåren det är mycket av våra roller, därför kan vi hoppa in i de flesta områden utan att kunna någonting, för vi kan ställa dumma frågor.” Respondent D*

*”Ju kunnigare kunden är, ju mer kunden förstår om sin egen verksamhet, egna behov, förstå sina konkurrensfördelar, sin bas, styrkor och svagheter ju lättare göra en god upphandling av en konsulttjänst.” Respondent H*

Att det är viktigt att kundens representanter har goda kunskaper om sitt företag visar sig i följande citat:

*”Det är den grundläggande delen att ha medarbetare som förstår. Förståelsen kommer ju med att du medverkar och har en delaktighet.” Respondent B*

*”Spontant tror jag att om inte hela organisationen kan vara med i projektet, så ska ett genomsnitt av organisationen vara med, dvs man behöver ha en nedspiegling av organisationen.” Respondent D*

*”Kunskap är en viktig bit. Hur mycket kunskap har kunden om det som de vill göra?” Respondent C*

*”En dålig beställare resulterar i ett dåligt uppdrag.” Respondent H*

Att kundens kunskap om sitt eget företag är en viktig del inom kundmedverkan och dess påverkan på tjänstekvaliteten har här poängterats. Kunden måste kunna ge konsulten korrekt information om företaget för att projektet ska kunna genomföras mer effektivt och för att rätt åtgärder skall kunna tas genom projektets gång, för att skapa god kvalitet på tjänsten. Kvaliteten på kundens information kommer sannolikt att påverka kvaliteten av det slutliga resultatet av projektet.

Det är också viktigt att kunden (eventuellt tillsammans med konsulten) har valt ut representanter som har goda kunskaper om företaget. För att dessa ska kunna medverka effektivt måste de också ha fått tid avsatt till detta vilket diskuteras vidare i faktorn tidsplaner.

Av respondenterna att döma är även kundens kunskap och förståelse för sin egen verksamhet en viktig del inom kundmedverkan och tjänstekvalitet. Detta är något som betonas starkare av respondenterna än vad den existerande teorin visar.

---

**H1:** Kundens kunskap och förståelse för sin egen verksamhet har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

#### 4.1.2 Förståelse för sitt problem

*Definition av kundens förståelse för sitt eget problem: Att från början inneha och kunna delge konsulten om det aktuella problemet eller att ha förmågan att tillsammans med konsulten reda ut och skapa en förståelse för vad det egentliga problemet är.*

Denna faktor är inte speciellt utredd i tidigare forskning rörande servicetjänster generellt eller mer specifikt inom konsulttjänster, men Kellogg, Youngdahl och Bowen (1997) nämner hur kunden kan medverka i tjänsteproduktionen genom att ha ett informationsbytande beteende då den klargör sina krav på tjänsten för att minska osäkerheten och säkra sin egen tillfredsställelse. Kunden försöker då också förstå tjänstens natur och sin egen roll i skapandet av denna.

För konsulterna är kundernas beställarkompetens viktig:

*”Beställarkompetensen innebär beställarens kunskap om vad det är de vill ha och vad de kan få det innefattar faktorer så som ansvar, engagemang, förståelse etc.” Respondent B*

Kundens förståelse för sitt problem är något som respondenterna betonat i sina svar. Respondenterna poängterar vikten av att kunden har förståelse för sitt problem och vad konsulten kan hjälpa till med, men det måste också finnas en vilja att förändras eller skapas:

*”Om kunden har vilja och förståelse så är det jättebra. Om kunden varken har vilja eller förståelse så har vi ju inget uppdrag. Om vilja och förståelse bara finns hos ledningen är vår första del att öka vilja och förståelse hos medarbetarna.” Respondent D*

*”Förståelse hos kunden är jätteviktigt, det är en djup vattendelare mellan de som har det eller inte har det. Har man bestämt sig för att använda oss därför att man tror och har förstått då blir det bra. Men har man bara engagerat oss därför att man har hört talas om oss eller det verkar bra och inte förstått vad vi gör, då faller liksom också resultatet ganska platt. För vad vi gör är ju starten på en process som sen måste gå vidare genom företaget, men om det inte finns någon i organisationen som förstår det då blir det ju en besvikelse kanske i nästa steg.” Respondent C*

*”Ju vagare kundens kunskap är om sitt eget problem, desto svårare är det för konsulten att leva upp till kundens förväntningar.” Respondent H*

*”Kunden har ofta en klar uppfattning om var problemet är, men det är inte alltid som konsulten delar den uppfattningen. Ställer andra frågor än vad uppdragsgivaren trodde och kom fram till att orsaken till problemet är annorlunda än vad de tänkt själva och förslag till åtgärder blir annorlunda än vad kunden tänkt från början.” Respondent I*

*”Det är viktigt att jag som konsult i själva upphandlingen gör klart med min uppdragsgivare om premisserna. Vad vill ni ha mig till? Vill ni ha mig till att leda er egen utveckling utav den här delprocessen eller lösa den här uppgiften tillsammans med era representanter, de som kanske utgör en styrgrupp, ledningsgrupp eller arbetsgrupp eller vad det nu är? Eller vill ni ha mig som en expert som lägger som ett förslag? Och detta är kunden ofta inte klar över, utan kunden vill ha ett problem löst. Kunden har haft problemet under en ganska lång tid och har inte lyckats lösa det, säger nu plockar vi in en extern resurs som hjälper oss att lösa detta.” Respondent F*



*”Har inte kunden den förståelsen att de faktiskt måste bidra då kommer jag ingenstans som konsult heller och då blir uppdraget inte genomfört med kvalitet, om kunden inte håller sig till de regler vi kommit överens om.” Respondent F*

*”I vissa uppdrag vet kunden inte riktigt själv exakt vad som ska göras förutom att ett problem har uppstått. Konsulten kan fungera som rådgivare för att identifiera problemet.” Respondent H*

Respondenterna menar även att det bör finnas ett ansvar hos konsulten att hjälpa kunden att bli mer insatt i sitt problem, i sitt företag och i lösningen på problemet. Detta visar även Parasuraman et al (1985) i deras forskning om determinanter av tjänstekvalitet där determinant nummer nio tar upp vikten av personalens förståelse för kundens behov:

*”Att få kunden att förstå problemställningen är en faktor till kundmedverkan.” Respondent E*

*”Ju bättre vi är på att få kunden att se sitt eget problem, ju bättre blir kvaliteten. Ofta är det ett helt annat problem än det kunden först ringer och ber om hjälp med. Där skiljer det mellan erfarna och yngre konsulter, att kunna se vad egentligen problemet är och kunna få kunden mer medveten om det.” Respondent E*

*”Vi är inga rapportskrivare som i slutändan kommer med en stor lunta och säger här varsågod det här ska ni göra. Tillsammans "pushar" vi dem framåt. När vi går ut genom dörren ska de leva med problemet och vara bekanta och djupt involverade i frågan, själva ha format det hela. Detta är oerhört viktigt avgörande för tjänstekvaliteten.” Respondent A*

*”Som konsulter är vi här fullständigt övertygade om att ska vi få till någon bestående förändring då måste vi involvera medarbetarna i kundens organisation från dag 1. Vi kan inte utgå från den teoretiska lösningen. Medarbetarna ska känna i slutändan att det här är deras lösning på deras problem.” Respondent B*

*”Ju mer konsulten kan få kunden engagerad i sitt eget problem, analys av tillståndet, desto snabbare vinner vi de insikter som gör att vi kommer rätt på problemet och det ligger i vårt intresse att vederbörande är aktiv och engagerad.” Respondent I*

Det är inte alltid kunderna har ett så medvetet informationsbytande beteende som Kellogg, Youngdahl och Bowen (1997) beskriver, men det är något som skapar gynnsammare förutsättningar för kundens medverkan och påverkar kvaliteten på tjänsterna. Eftersom kunden ibland ses som anställd eller som medlem av organisationen och det är viktigt att den bidrar med korrekt information om sitt företag är det viktigt att kunden förstår det egna företagets problem och bidrar med relevant information kring problemet. Om denna förståelse saknas från början är det viktigt att kunden har vilja att sätta sig in i problemet som det ser ut från konsultens synvinkel eftersom denne bör stödja kunden i utvecklingen av denna förståelse.

Av respondenterna att döma är kundens förståelse för sitt eget problem en viktig del inom god kundmedverkan och dess påverkan på tjänstekvalitet. Trots att det inte finns någon teori angående detta är det något som betonas starkt av respondenterna och följande hypotes ställs därför upp:

---

H2: Kundens förståelse för sitt företags problem har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

### 4.1.3 Ansvar

*Definition av kundens ansvar: Kunden bör ta ansvar för sitt engagemang och för att skapa ett tillfredsställande resultat.*

McLachlin (1999) redogör i sin artikel för sex propositioner som beskriver vad som krävs för att en konsults engagemang med sin kund ska lyckas. Han tar upp betydelsen av att kunden måste vara beredd att förändras och att ta ansvar för det aktuella projektet. Kunden måste själv ta ansvar för sitt engagemang i konsulterandet och även ta ansvar för att skapa ett tillfredsställande resultat då företaget alltid har ansvaret för sina anställda som deltar i styrandet av företaget. Detta är det största skälet till att konsulter misslyckas på grund av att kunden misslyckas med sitt engagemang och inte tar det ansvar som krävs. Även Normann (2000) poängterar att kundens ansvar påverkar utgången av en tjänst. Resultatet av tjänster där kunden på ett eller annat sätt medverkar beror till stor del på kunden och dess vilja att ta sitt ansvar. Det är viktigt att leverantören av tjänsten förstår kunden för att kunna erhålla rätt information, samtidigt som det är oerhört viktigt att kunden förstår sin del i det hela. Kunden måste ta ansvar för att rätt information lämnas till "tillverkaren" av tjänsten. (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990).

Uppenbarligen påvisar teorin på området att kundens ansvar är en starkt avgörande faktor för att en tjänst ska ge ett bra resultat. Det är genom kundens ansvar möjligt att utforma tjänsten på det sätt som ger bäst resultat och kunden är delvis ansvarig för att tjänstekvaliteten ska bli hög. Även våra respondenter har poängterat hur viktigt det är med kundens eget ansvar för att skapa god tjänstekvalitet. Ansvaret omfattar inte bara den direkta medarbetaren i kundorganisationen utan även den projektledare eller den grupp som har det yttersta ansvaret. Detta är viktigt för att kommunikationen med kunden ska kunna ske utan svårigheter och säkerställa ett effektivare samarbete:

*"Du ska ha en projektledare/grupp som är ansvarig för hela projektet hos kunden som är tydligt definierad så att det inte liksom blir att du får prata med honom eller du får prata med henne så att det bara fladdrar runt." Respondent A*

Att båda parterna tar sitt ansvar är nödvändigt för att säkerställa tjänstekvaliteten och managementkonsulten har ofta erfarenheten och vet vad det innebär med att ta sitt ansvar. Däremot kan detta brista hos kunden som inte har samma erfarenhet och det är därför ännu viktigare att stämma av kontinuerligt med kunden för att trygga att de tar sitt ansvar:

*"Det är oerhört viktigt att kunden tar ansvar. Om man går igenom nått och gör en projektplanering för att komma fram till om det finns någon form ut av mål, då ska ju vi jobba parallellt båda parter för att driva saker och ting framåt. Vi har ju ansvar för att göra vissa saker och de har ansvar för andra saker. Det måste hela tiden stämmas av och gå hand i hand för att man ska nå fram." Respondent A*

Kundens ansvar innebär även att de är medvetna om att det är de och inte managementkonsulten som äger problemet såväl som lösningen av det:

*” Tjänstekvaliteten ligger att vi levererar de resultatet som kunden vill ha men vi levererar genom sättet vi jobbar med kunden. Kunden äger problemet likaså lösningen det är ansvaret.” Respondent B*

Ytterligare en respondent framhäver vikten av att ansvaret hos kunden ligger hos den eller de som har ett stort ansvar i kundorganisationen. Eftersom beslutsfattandet är viktigt vid ett konsultprojekt är det utslagsgivande att den i kundorganisationen som ska fatta beslutet också har ansvaret för detta:

*”Om de är engagerade så känner de ett ansvar, men samtidigt så kan man ju säga att ju högre upp i organisationen desto större ansvar har man i en organisation och desto enklare är det för oss att jobba. Det är viktigt att de har möjlighet att fatta beslut som innebär att de får ett rejält ansvar för att har man inte möjligheten så kan man inte heller påverka och då blir det mycket svårare för oss att göra ett bra jobb. Vi strävar efter att få personer som har ett relativt högt och stort ansvar. Det spelar ingen roll om du är vrålentusiastisk om du inte har något formellt ansvar eller formell rätt att fatta beslut.” Respondent C*

För managementkonsulten är det viktigt att kunden känner till sitt ansvar för att slippa bli belastad med uppgifter som det åligger kunden att ta ansvar för:

*”Vad de har för ansvar och vad jag har för ansvar. Annars kan förväntningarna på mig som konsult bli helt otroliga. Det är ett sätt för mig att hålla ryggen fri och säga att det där har ju faktiskt ni ansvar för om det är något som inte blivit gjort eller om man inte tagit på sig den rollen som jag tycker att de ska göra. Då vill jag kunna gå tillbaka till kontraktet eller anbudet och säga att så här kom vi överens.” Respondent F*

Managementkonsulter får ofta kritik för att de är självupptagna i sina egna lösningar och inte lyssnar till kunden, men denna kritik är inte riktigt rättvis utan kundernas egna bidrag kan ofta leda till negativa upplevelser med konsulter då kunder ofta undviker ansvar (Dupre, 1999). Kunderna måste bli informerade om hur viktigt det är att de är med under hela projektets gång och tar sitt ansvar och ansvaret hos kunden är en faktor för att genomföra ett lyckat managementkonsultuppdrag. Framförallt är ansvaret av stor betydelse i den kundmedverkan som ett uppdrag innebär och tar inte kunden sitt ansvar är det heller inte möjligt för managementkonsulten att arbeta parallellt med kunden utan managementkonsulten tvingas göra allt arbetet själv. Detta resulterar inte bara i att kunden inte lär sig något utan även att tjänstekvaliteten blir usel.

Vi kan utifrån respondenternas uttalanden och teoretikernas påståenden urskilja att kundens ansvar är högst avgörande för tjänstekvaliteten och därmed skapa följande hypotes:

---

H3: Kundens ansvarstagande har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

#### 4.1.4 Top management support

*Definition av top management support: Det förhållande som råder mellan konsulten och ledningen och ledningens vilja att stödja konsulten.*

Top management support är definitionen på de förhållande som råder mellan managementkonsulterna och ledningen i de kundorganisationer de är verksamma inom. Det utgörs av viljan hos de styrande att medverka, underlätta och tillhandahålla de resurser som är nödvändiga för konsulterna att nå de uppsatta målen med konsulteringen (Young, Kunsoo & Jinjoo, 1997). Genomgående under våra intervjuer med managementkonsulter framkom det exempel på situationer där man ifrån konsultens sida inte lyckats genomföra sina uppdrag på ett smidigt sätt eftersom man inte fått den respons man önskat från kundorganisationernas ledningar. Problematiken med detta resulterar i att det blir svårt att tillfredställa kunden fullt ut eftersom förståelsen för managementkonsulternas arbete inte genomsyrar hela kundorganisationen. Kundmedverkan kan på grund av detta försvåras och i förlängningen påverkas även tjänstekvaliteten negativt.

Följande två citat är exempel på situationer där ledningens förståelse och tro på managementkonsulten är utslagsgivande för att kunna leverera en hög tjänstekvalité:

*”Ofta är ju projektgrupp och ledning inte på samma nivå av förståelse och de beslut som krävs från VD kommer inte, vilket är väldigt frustrerande.” Respondent A*

*”Först och främst så är det ledarskapet, alltså de som egentligen äger processen, det finns alltid någon som äger processen eller projektet. Om den personen egentligen inte tror på att förbättringen är någonting att sukta efter då är det kört från början.” Respondent B*

Det råder delade meningar bland våra respondenter huruvida ett projekt fungerar eller inte om stödet från kundens ledning brister. Följande citat påvisar att det kan fungera även om man inte har ledningens förståelse och stöd:

*”En annan faktor är, det finns så många bevis för att om det inte supporteras ifrån toppen så blir det en längre resa. Så toppen måste känna i hjärtat att det här är rätt, måste vara någon form av mecenater, mentorer eller sponsorer av det här. Men det fungerar även om inte toppen supporterar. Någonstans under resans gång blir det jobbigt, det ska ju toppen veta, det är inte alltid det blir så trevligt.” Respondent D*

Det står ganska klart att problemet med att nå kundorganisationens ledning är vanligt förekommande i managementkonsultbranschen. Tid och engagemang tycks vara de vanligaste bristerna hos ledningen:

*”Ofta är det ledarproblem och det svåra många gånger är att engagera de högsta cheferna, att få tillräckligt med tid med dem. I slutet vill de vara med och se resultatet, men i början är det svårt att få tid. Då får man som konsult försöka skapa den tiden för annars ger det konsekvenser genom hela projektet.” Respondent E*

En respondent ansåg att det var tvärtom eftersom köparen av tjänsten var ledningen och således även de som tog sig tid att engagera sig. Vi tog med detta citat för att visa att det inte tvunget är på ett visst sätt även om majoriteten av respondenterna var överens om motsatsen:

*”Nej, det är oftast inte svårt. När de köper en konsult så är det ju ganska mycket deras konsult. Där har jag oftast inte svårt att få tid med dem, det är de under som är mer pressade i tiden och som inte alltid förstår nyttan med varför ledningen plockar in en konsult. Där har jag ett insäljningsarbete, förklara för dem varför jag tror ledningen har kopplat in mig. För jag blir nästan alltid, och tycker jag ska bli, anlitad av toppledningen. Det är jätteviktigt för mig.” Respondent F*

Följande respondent framhäver vikten med att förstå det organisatoriska i ledarens roll. Trots rykte och status är det inte alltid så att ledaren har vad som krävs för att leda en process. Det är i sådana fall viktigt att managementkonsulten ser detta och hjälper kundorganisationen på rätt spår:

*”Det är viktigt med den organisatoriska förståelsen, vad uppdragspersonen har för roll, rykte, mandat, status. Han kanske inte har den förmågan att komma vidare som de kanske tror.” Respondent G*

Top management support är en form av kundmedverkan som utgörs av ett välfungerande samarbete på managementnivå vilket många gånger förbises då man ofta tänker på kunden som en individ med mindre möjlighet till påverkan och bestämmande. Specifikt för managementkonsultbranschen är kundinvolveringen, vilken är direkt avgörande för att uppnå kundnöjdhet (Rodda, 1999), vilket givetvis innebär involvering genom hela hierarkin i en organisation. Problematiken ligger i att man som managementkonsult arbetar för en uppdragsgivaren men ofta mot uppdragsgivarens medarbetare och på så sätt inte får till stånd en fungerande kommunikation och förståelse med ledningen. Utan en fungerande kundmedverkan med ledningen så väl som dess medarbetare är det svårt att uppnå hög nivå av tjänstekvalitet.

Utifrån ovannämnda citat och teorierna som presenterats berörande top management support kan följande hypotes formuleras:

---

H4: Top management support har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

## **4.2 Faktorer inom kundfunktionell kvalitet**

Kundfunktionell kvalitet jämför vi med Kelly et al (1990) kategori kundfunktionell kvalitet vilket är hur kunden beter sig under tjänsteutförandet, exempelvis personliga bidrag som vänlighet och respekt. De faktorer vi placerat här är hur kunden beter sig under sin medverkan och som påverkar tjänstekvaliteten.

### **4.2.1 Kontrollbehov**

*Definition av kontrollbehov: Kunden medverkar för mycket genom att försöka kontrollera mer än den bör.*

Det finns heller ingen tidigare forskning som visar på problem med kunders kontrollbehov inom konsultbranschen. Detta är också den enda negativa faktorn vi funnit inom

kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet. Några av respondenterna har dock råkat ut för kunder som genom ett för stort kontrollbehov medverkat för mycket.

*”Det finns de lägen då man har någon som är väldigt benägen att kontrollera och framförallt om man har en hel process som man ska bygga ihop och göra någonting tillsammans. Respondent C*

*”De finns gånger då man får någon person som har ett oerhört stort kontrollbehov och vill kontrollera, de är väldigt få i förhållande till vad man är glad över.” Respondent C*

*”Om man har lagt upp ett projekt med viss tidsram och så kan ibland kunden ha för stort kontrollbehov; vad är det som händer, hur långt har ni kommit och jaga för mycket tid. Om han jagar oss konsulter för mycket är det risk för att kvaliteten blir sämre för att vissa saker tar tid. Speciellt när det gäller tjänsteproduktion så tar vissa saker tid och man kan inte påverka processens tid så mycket. Det kan bli för hög jagandeffekt som gör att kunden engagerar sig på ett sätt som gör att den får sämre kvalitet. De har för bråttom och vill pressa priset och då blir det sämre kvalitet i slutänden. Du får vad du betalar för. Då får man ha en ärlig diskussion med kunden om varför det inte blev så bra. Det är viktigt att få det utvärderat, att ta den tiden att komma tillbaka.” Respondent E.*

*”Går kunden in och ställer till oreda, ifrågasätter för mycket, kan inte acceptera konsultens förslag och åtgärder, leder det temporärt till skada. Men i prognosfasen måste detta redas upp.” Respondent I*

Att kunderna har ett för stort kontrollbehov kan bero på att de har bråttom att se resultat eller att de vill sänka kostnaderna på projektet. Resultatet blir enligt respondenterna att tjänstekvaliteten sänks på grund av en störd arbetssituation där tiden blir knappare.

Vi kan utifrån ovan nämnda citat som presenterats rörande kunders kontrollbehov formulera följande hypotes:

---

H5: Kundens utövande av sitt kontrollbehov har en negativ påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

#### 4.2.2 Förtroende

*Definition av förtroende: Kunden måste ha ett förtroende för konsulten för att kunna kommunicera öppet och medverka utan förbehåll.*

Grönroos (2002) listar tillförlitlighet och pålitlighet som en av de sju faktorer för att skapa god servicekvalitet. Många av respondenterna betonade också vikten av förtroende. Det är viktigt att kunden känner ett förtroende inför konsulten så att de säger till när de anser att något har gått fel eller om de är missnöjda med utfört arbete. Detta bör ske under tiden projektet utförs eller redan innan och desto större tillit kunden känner desto mindre misstag görs.

*”Fall där de är missnöjda med vår insats är svåra att precisera eftersom det är svårt att veta om kunden är ärlig när de säger att de är nöjda.” Respondent A*

*”En tyst kund är inte alltid en nöjd kund.” Respondet G*

Alla kunden uttalar inte sin missnöjdhet och då är det svårt att fortsätta medverkan då det kan resultera i låg kvalitet på ett projekt. Kunden måste ha förtroende nog att säga vad de tycker för att ett samarbete ska fortgå. Detta är mycket viktigt för att kundmedverkan ska ske på det sätt som sedan höjer tjänstekvaliteten på tjänsten.

*”Det är viktigt att bygga upp ett samarbete grundat på tillit, kompetens och trovärdighet.” Respondet I*

*”Man måste ta del av vad kunden vill förmedla och lyssna. Det är viktigt att jag kan sätta mig in i hur de tänker, hur företaget mår och fungerar. Visa respekt och vördnad men också vara konstruktiv och ställa utmanade frågor, besvärande ibland men nödvändiga.” Respondent I*

När projektet lider mot sitt slut måste kunden ha förtroende för konsulten så att planerade förbättringsåtgärder kan tas:

*”I åtgärdsfasen måste det finnas ett förtroende från kunden till att låta konsulten genomföra processen på det sätt som bestämdes i prognosfasen.” Respondet I*

Kundens förtroende för konsulten är mycket viktigt för att tjänsten ska kunna utföras på det sätt kunden önskar och eftersträvar. Kunden måste ha förtroende nog att kunna säga ifrån om han/hon är missnöjd. Detta förtroende påverkar i slutändan tjänstens kvalitet och vi kan skapa följande hypotes.

---

H6: Kundens förtroende för konsulten har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

### 4.2.3 Engagemang

*Definition av kundens engagemang: Kunden ska vara engagerad i det arbete den anförtror och överlåter till konsulten.*

McLachlin (1999) redogör i en artikel vad som krävs för att en konsult ska lyckas och betonar då konsultens engagemang med sin kund. Två av sex propositioner tar upp hur viktig just kunddeltagandet är i ett konsultprojekt för att konsulten ska bli framgångsrik. Författaren tar upp betydelsen av att kunden måste vara beredd att förändras och att ta ansvar för det aktuella projektet och proposition två lyder: *För att ett konsultuppdrag ska lyckas är det nödvändigt men inte tillräckligt att kunden är involverad och redo att förändras.* Såvida kunden inte själv är aktivt involverad och redo att förändras föreligger det stor risk att konsultuppdraget misslyckas.

Proposition fyra tar upp vikten av att kunden kan kontrollera och styra sitt engagemang och involverande i projektet med hjälp av tydliga och begränsade uppgifter. Proposition fyra lyder som följer: *För att ett konsultuppdrag ska lyckas är det nödvändigt men inte tillräckligt att kunden kontrollerar engagemanget med tydliga och begränsade uppgifter.* Kunden måste själv ta ansvar för sitt engagemang i konsulterandet och även ta ansvar för att skapa ett

tillfredställande resultat. Detta är det största skälet till att konsulter misslyckas på grund av att kunden misslyckas med sitt engagemang och inte tar det ansvar som krävs. Vi har ur våra citat urskilt faktorn engagemang och vilken betydelse engagemanget har inom kundmedverkan och dess påverkan på kvaliteten på tjänster.

Flera respondenter påpekade vikten av engagemang från kundens sida och det är en faktor som de flesta nämnt som ett måste för att ett samarbete ska fungera. Det är viktigt att kunden är medveten om betydelsen av sitt engagemang. Många kunder tror att man lämnar över ett projekt till en konsult och sedan väntar tills det är klart.

*”Det är viktigt att kunden är väldigt engagerad och motiverad för att genomgå den behandling som rekommenderas annars leder det till att det inte går att bota. Respondent I*

*”Engagemang och ansvar går hand i hand. Ett exempel är i en koncern där vi drivit två identiska projekt. I det ena fallet mer eller mindre lämnade de över allt ansvaret på oss, vi fick inget engagemang, inget stöd och ingen hjälp. I det andra fallet har de engagerat sig, vi har suttit tillsammans och gått igenom och stämt av och så gör man sina hemläxor. Det blir en helt annan kvalitet på det projektet, mycket, mycket bättre. Det har varit väldigt lika projekt och det blir en helt annan nivå.” Respondent A*

De flesta respondenterna ansåg inte att kunden kan engagera sig för mycket. Ju mer engagemang desto bättre kan tjänsten utföras.

*”Ju mer engagerade de är, desto bättre är det.” Respondent C*

*”Ju öppnare, ju ärligare, ju mer kunderna får vara med, desto bättre blir förändringen.” Respondent D*

*”Den bästa hävstångseffekten är då kunden är så engagerad i processen att de i princip springer om konsulten och bidrar till att resultatet blir ännu bättre än man initialt hade kunnat tro.” Respondent B*

*”En kvalitets- och effektivitetsfaktor är att ett projekt ska genomföras relativt snabbt när alla är koncentrerade på uppgiften och man håller det aktuellt. Är de inte engagerade så drar det ut på tiden och kvaliteten blir sämre och tidsåtgången blir mycket större.” Respondent A*

Då kunden är engagerad är det lättare för konsulten att förstå kundens problem och att utveckla en lösning på problemet innefattande en god kvalitet. Det som många av respondenterna betonade var just att det är lättare för dem att genomföra tjänsten på det sätt man planerade med kunden i den inledande fasen om kunden visar intresse och engagemang redan från start.

*”Genom engagemang och intresse leder en aktiv medverkan till att man lättare kan diagnostisera det behov som ligger till grund för att kunden har hört av sig till konsultfirman.” Respondent I*

Det fanns vissa tillfällen då för mycket engagemang kunde leda till sämre kvalitet på utförd tjänst, men respondenterna betonade att det i stort sett aldrig sker och i de fall som det har hänt har kunden varit mycket omständig och troligen har en missuppfattning skett redan från början av hur tjänsten skall utföras.



*”Om kunden ska detaljstyra och gör kovändningar kan det uppstå problem, men för mycket engagemang är bättre än för lite engagemang. Respondent H*

Det är viktigt att kunden redan från början är engagerad i projektet, redo att förändras och tar ett ansvar för sin medverkan och detta anser dels respondenterna och även teorin. Respondenterna sinsemellan är också överens om att det sällan uppstår situationer där kunderna kan vara för engagerade. Vi kan utifrån detta skapa följande hypotes.

---

H7: Kundens engagemang har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

#### 4.2.4 Relationen

*Definition av relationen: Relationen ska vara professionell och hållas på ett affärsmässigt plan.*

För att kunna utveckla ett bra samarbete med kunden där bästa möjliga information ges och kunden förstår vikten av samarbete bör kunden enligt Kelley, Donnelly och Skinner (1990) socialiseras in i organisationen. Kundorganisationssocialisering, där kunden medverkar i tjänstutförandet, betyder att tjänstetillverkaren har medel för att hantera kundens beteende och förstå deras syn på värderingar, normer och förväntningar. Även kunden får genom organisationssocialiseringen en förståelse för tjänstetillverkarens organisation och vad som förväntas av dem under utförandet samt kunskap som behövs vid interaktionen mellan kund och anställd. Denna organisationssocialisering kan liknas vid vad flera av våra respondenter väljer att kalla en kompisrelation, det vill säga en relationsnivå där konsulten och kunden står så nära varandra att det kan uppfattas som att det är en vänskapsrelation snarare än en affärsmässig. Det är dock viktigt enligt flera av våra respondenter att alltid kunna skilja på vad som är professionellt och vad som är på vänskapligt. Att relationen är avgörande för att kunna utveckla ett samarbete med kunden är givet, däremot råder det bland våra respondenter delade meningar om huruvida en kompisrelation är bra eller dålig för tjänstekvaliteten.

Vår första respondent anser att en kompisrelation har negativ påverkan på tjänstekvaliteten:

*” Ju mer kompis man blir med en kund ju mer förlåtande blir kunden och tjänstekvaliteten blir givetvis sämre. Kompisrelationen brukar leda till att kunden betalar mycket mer och det är klart att om du har ett nära kompisförhållande så kanske du får uppdrag som du egentligen inte är tillräckligt kompetent att göra vilket resulterar i sämre kvalitet. Det gäller att ha balans i relationen och hålla den på en professionell nivå. En av parterna blir ofta drabbad av en för nära relation.” Respondent A*

Respondent B beskriver hur deras processmetodik involverar allt som är i relation med kunden:

*”Med en processmetodik menar vi det sättet vi jobbar med kundens medarbetare och där har vi en systematisk låda med verktyg och processer, design av workshoppar och coaching dvs. allt som är i relationen med kunderna.” Respondent B*

Följande respondent poängterar vikten av att lägga mycket tid i relationen för att skapa ett välfungerande samarbete. Genom att stärka relationen på detta sätt återkommer kunderna och möjligheten till att säkerställa tjänstekvaliteten ökar:

*”Vi lägger väldigt mycket tid på kunderna, framförallt i relationen till en början. Vi har väldigt få kunder där man gör ett uppdrag och sedan försvinner de. De flesta är kunder vi haft i återkommande uppdrag.” Respondent C*

Denna respondent ansåg att relationen var en av de viktigaste faktorerna inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten:

*”Det är viktigt att man litar på varandra, relationen är viktig och personkemin är viktig.” Respondent C*

Ännu en respondent som trycker på hur viktig relationen och en gemensam värderingsgrund är för ett managementkonsultuppdrags kvalitet:

*”Relationerna är viktigast. För att hitta ett mål måste man ha en gemensam värderingsgrund. En värderingsgrund är viktig, det visar sig ju mer och mer att du må vara vilken akrobat som helst och kunna hur mycket som helst, men om man inte har samma värderingsgrund kan man inte se långsiktigt, det kan aldrig bli en bra förändring.” Respondent D*

Att skilja på professionalism och det mer privata blir svårt om relationen med kunden är för nära det vänskapliga planet enligt följande respondent. Relationen bör hållas på en affärsmässig nivå enligt respondent E:

*”Ibland kan man ha kunder som är för nära vänskapsplanet. Då kan man förlora professionalismen genom att man inte kan tala om för kunden att jag borde ha ett annat pris, ni borde göra på ett helt annat sätt, du borde inte sitta på denna plats själv längre. Det är risk för att man blir för serviceminded för egentligen förväntar sig kunden inte detta, då tycker jag inte det är professionellt längre, då har det blivit för mycket kompisskap. Man ska hålla det på affärsmässig nivå, göra det kunden tycker är viktigt och skapa förtroende.” Respondent E*

Följande tre citat är alla korta indicier på hur viktigt relationskapandet är inom managementkonsultbranschen och de tjänster de utför:

*”Vi har ett djup i våra relationer med kunderna, inte många som är missnöjda och vi lägger stor vikt vid matchning av konsult och kund.” Respondent G*

*”Vi ser till att innan vi tar på oss och utför ett uppdrag skapar vi en god relation först.” Respondent I*

*”Vi bygger starka relationer, anordnar kundinbjudningar, det är otroligt viktigt med starka kundrelationer.” Respondent I*

Det råder flera olika inställningar bland våra respondenter på hur relationen skapas och fungerar för bästa tjänstekvalitet. En sak är de överens om och det är att relationerna är avgörande för att managementkonsulttjänsterna ska vara funktionella. Det intressanta med just relationerna är att de är grundstommen i kundmedverkan vilket i sin tur är relaterat till tjänstekvaliteten. Relationen bör således ses som en av de mest avgörande faktorerna inom

kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen och utifrån våra iakttagelser av respondenternas svar och den teoretiska bakgrunden formulerar vi följande hypotes:

---

H8: Relationen mellan konsult och kund har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

### 4.3 Faktorer inom konsultteknisk kvalitet

Konsultteknisk kvalitet jämför vi med Grönroos (2002) kvalitetsdimension teknisk kvalitet vilket är vad tjänsteproducenten tillför under tjänsteprocessen. Detta kan vara den anställdes kunskap och teknisk utrustning som används under tjänsteutförandet. De faktorer vi placerat här är vad konsulten tillför under sin medverkan med kunden och som påverkar tjänstekvaliteten.

#### 4.3.1 Kompetens

*Definition av kompetens: Att konsulten kan sitt yrke, har en hög teknisk kvalitet, är skicklig och professionell, kunnig och pålitlig.*

Professionalism och skicklighet är ett av de sju kriterier som Grönroos (2002) listar för att skapa god servicekvalitet. Parasuraman et al (1985) tredje determinant behandlar den anställdes kompetens exempelvis kunskap hos kontakt- och supportpersonal. Liu och Leach (2001) påpekar att det inom B2B är viktigt att kunden uppfattar konsulten som kunnig och pålitlig. Hur kunnig en kund uppfattar konsulten beror på kvaliteten på interaktionerna mellan kund och konsult och vilken makt kunden uppfattar att konsulten har i konsultföretaget. Konsultens kompetens ökar kundens förmåga att lita på honom genom tron att konsulten kan ge värdefulla lösningar på kundens problem, som överenskommet (Liu & Leach, 2001). Hur kunnig konsulten är visar sig oftast i efterhand av den lösning konsulten redovisar på kundens problem. Konsultens kompetens är i slutändan viktig på grund av att konsulten till stor del döms efter rykte och word-of-mouth då kunden väljer konsult (McLachlin, 2000).

Managementkonsulters kunder förväntar sig att konsulterna har den kompetens som krävs genom att tidigare löst problem av samma karaktär i andra organisationer (Young, Kunsoo & Jinjoo, 1997). Kompetenta managementkonsulter har större förståelse för kundernas behov och förväntningar.

Att den tekniska kvaliteten är viktig genom konsultens kompetens bekräftas av respondenterna, dels genom en slags generell kompetens i konsulternas arbetssätt:

*”Kvaliteten ligger i att medarbetarna förstår metoden att utveckla sina egna processer, inte att vi går in och hittar en optimal process och det är för oss en fundamental skillnad. Därför handlar det för oss mycket om att överföra en kärnkompetens.” Respondent B*

*”Ett projekt står och faller med den personliga kompetensen och att kunna fungera effektivt som konsult. Detta är svårt att säkerställa med koncept eller modeller och system kan inte ersätta mötet mellan två människor dvs konsult och företag.” Respondent I*

Och dels genom att kunden ska kunna ha förtroende för konsulten och dennes kompetens och förmåga att genomföra ett projekt korrekt:

*”Kunden ska kunna lita på att man har rätt kompetens och rätt resurser.” Respondent A*

Respondent B ger konsulten ett stort ansvar för att ha kompetens att skapa god kundmedverkan:

*”Ansvaret för kundens medverkan ligger till 99 % på konsulten eftersom det är vi som har kärnkompetensen, dvs strategisk kunskap.” Respondent B*

Respondent E nämnde att konsulten behöver ha kompetens i att få kunden att förstå sitt eget problem:

*”Ju bättre du som konsult är på att få kunden att förstå sitt problem, ju bättre kvalitet blir det och ju bättre förtroende skapar du, ju bättre affärsmässighet och professionalism.” Respondent E*

Respondent I ser vikten av att konsulten har kompetens att möta kunden på dess nivå:

*”Det hänger mycket på vår professionallitet att kunna möta kunden på kundens nivå och villkor för att medverkan ska bli effektiv.” Respondent I*

Av respondenterna att döma är även konsultens kompetens en viktig del inom god kundmedverkan vilket också stöder den existerande teorin inom konsultbranschen. Respondenterna trycker på att konsulten ska ha kompetens inom metodanvändning eftersom denna kan användas som bas för mindre erfarna konsulter eller av mer erfarna konsulter. Detta för att effektivisera arbetet efter att alla nödvändiga anpassningar gjorts för det specifika fallet i fråga, vilket är tvunget eftersom det skiljer så mycket från fall till fall och mellan olika företag. Konsulten behöver också ha en förmåga att få kunden att utveckla ett förtroende för konsulten. Kunden måste kunna lita på konsulten och dennes kompetens för att kunna medverka effektivt i projektet, dels genom att det annars är svårt att skapa öppna och ärliga dialoger. Att kunna möta kunderna på deras nivå hör också ihop med detta, konsulten måste kunna kommunicera på kundens nivå. Att kunna få kunden att förstå sitt eget problem är också en förmåga hos konsulten som är viktig eftersom det ofta är så att kunden inte riktigt har insett vilket det egentliga problemet är. Följande hypotes har formulerats efter denna diskussion:

---

H9: Konsultens kompetens har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

#### 4.3.2 Kommunikativ tydlighet

*Definition av kommunikativ tydlighet: Att kommunikationen är tydlig, öppen, ärlig och sker på ett sätt så att konsult och kund förstår varandra och kan interagera effektivt.*

Tidigare forskning rörande denna faktor beskriver hur viktigt det är att interaktionen mellan kund och konsult är effektiv för att skapa en tillfredsställande tjänstetransaktion (Kotler, 1999). Detta styrks av Liu och Leach (2001) som också specificerar att kommunikationen bör vara riktig, kvalitativ och värdefull även om de funnit att åsikter om vilken grad av kommunikation mellan konsulter och kunder som är lämpligast varierar från fall till fall. Dock är det viktigt att konsulten kan bedöma hur hög grad av interaktion som kunden uppskattar samt hur kunden önskar kommunicera (t ex via telefon, mail eller personliga möten). Även Parasuraman et al (1985) behandlar kommunikationen som en determinant av tjänstekvalitet och förklarar vikten av att kunna informera kunden på ett språk kunden förstår, exempelvis att företaget kan anpassa sitt språk inför olika kunder.

Att kommunikation är väldigt viktig i interaktionen mellan konsult och kund är de flesta av respondenterna överens om. Detta visar sig i uttalanden som:

*”Kommunikationen är otroligt viktig.” Respondent H*

*”Det finns oerhört professionella kunder som har gjort analyser från början om hur allt ska gå till. Men oftast krävs en dialog då många faktorer spelar in och kommunikation är otroligt viktig.” Respondent G*

*”En kund kan vara missnöjd och det kan ha berott på kunden, men som konsult måste man kunna hantera det och det ska inte uppstå om man har en vettig kommunikation.” Respondent H*

Det är också viktigt att kund och konsult tidigt kommer överens om vad projektet ska resultera i och vilka villkor som gäller:

*”Kvaliteten ligger också i att du är överens med kunden om vad det är du ska leverera. Är du inte överens om det från början så kommer du att bomma i slutändan.” Respondent B*

*”Beställarkompetensen är avgörande. Vi måste klargöra från början vad det är vi kommer att leverera och vi måste också förklara vilka villkor det är som gör att vi kan leverera eller att vi inte kan leverera.” Respondent B*

*”Vi försöker redan inledningsvis innan vi fått uppdraget att gå in under premisserna att vi ska jobba hand i hand, det är en av de förutsättningar vi sätter upp när vi går in i ett projekt att kunden har vilja och förståelse.” Respondent A*

Tydligheten återkommer hos flera respondenter som en av de viktigaste aspekterna i klargörandefasen:

*”Där är jag nog. Där, i inledningsskedet, försöker jag vara så tydlig det går.” Respondent F*

Att ge kunden möjlighet att tycka till och påverka redan innan processen startat bevisar att kundmedverkan är aktuell redan i klargörandet av det stundande uppdraget. Det visar sig också att kommunikationen kan behöva anpassas från konsultens sida och varieras till olika kunder, till exempel vad gäller språket. Konsulten behöver möta kunden där den befinner sig, vilket kan vara antingen genom ett lättare eller svårare språk.

*”Vi har en kvalitetsprocess där vi berättar hur hela processen ska gå till och kunden får insyn från början att säga vad de tycker och sedan tar vi kontakt efter några veckor eller dagar.”*  
Respondent G

*”Ibland måste vi anstränga oss jättemycket för att komma upp till deras nivå, om inte vi kan förstå varandra så är det ju meningslöst. Meet them where you are, not where you stand.”*  
Respondent D

*”Desto mer tydligt, överenskommet och checkat att man har förstått kunden och har samma språkbruk, desto lättare blir det att genomföra uppdraget.”* Respondent H

Av respondenterna att döma är kommunikation en viktig del inom kundmedverkan och då särskilt kommunikativ tydlighet vilket stöder den existerande teorin inom konsultbranschen. Kommunikationen ska ligga på rätt nivå vad gäller språket och kan varieras både till ett enklare eller ett mer avancerat. Kommunikationen ska också vara öppen och ärlig så att konsult och kund kan interagera på ett effektivt sätt, utan att till exempel viktiga detaljer, medvetet eller omedvetet, döljs, och så att alla inblandade parter är införstådda med allt de behöver veta. Det verkar dock som att respondenterna inte medvetet lägga så stor vikt vid det som teorin säger genom noggrann planering och överläggning. Utan kanske är kommunikationen istället något som är så välutvecklat inom managementkonsultbranschen att den av konsulterna lite tas för givet och en slags känsla för vad som är rätt i varje fall har utvecklats hos de erfarna konsulterna. Utifrån detta ställer vi upp följande hypotes:

---

H10: Kommunikativ tydlighet har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

### 4.3.3 Klara mål

*Definition av klara mål: Målet ska vara klart definierade och förstådda av alla berörda parter.*

Ett viktigt förhållande för managementkonsultverksamheten och dess strävan mot tillfredsställda kunder och god tjänstekvalitet är klara mål vilket innebär att måluppfyllelsen med konsulteringen måste förstås ingående av kundorganisationens samtliga medarbetare. Problematiken med måluppfyllelse är att flera av de mål som sätts upp av managementkonsulterna kan strida mot organisationens egna mål (Young, Kunsoo & Jinjoo, 1997). Konsekvenserna med att sträva mot organisatoriska mål kan många gånger innebära att funktionella mål offras till förmån för primära mål. Om inte dessa förändringar accepteras av medarbetarna i organisationen kan det få långtgående negativa konsekvenser och konsulteringen orsakar mer problem än nytta. Det är därför utslagsgivande för kundtillfredsställelsen och tjänstekvaliteten att målen med managementkonsulteringen är klart definierade och alla berörda parter är införstådda och fokuserar mot samma mål.

Tydlighet i inledningsskedet är på flera sätt avgörande för det resultat som en managementkonsultering ger upphov till. Vid definieringen av målen med ett konsultprojekt är det extra viktigt eftersom målen uppnås under resans gång och därmed genomsyrar hela processen. Alltså för att få kunderna att verka mot ett gemensamt mål måste de också förstå innebörden av det och hur de ska kunna uppnås.

Vår första respondent såg målet som en av de tre viktigaste punkterna i management konsulteringen:

*”Nuläget och målet måste vara väldigt tydligt och väl definierat.” Respondent A*

Följande citat påvisar att oavsett hur man lägger upp konsultarbetet så är det avgörande för att få till stånd en förändring att kunden strävar mot ett uppsatt mål:

*”Om du har ett mål och en vision eller målbild så kan du bryta det i flera nivåer, hur vi än vänder och vrider på det så är det på medarbetarnas nivå som förändringen sker. Tar inte medarbetarna ett litet steg i riktning mot den visionen och den målbilden de har så kommer det inte att ske någon förändring.” Respondent B*

Denna respondent nämner målformuleringen inledningsvis som en av de viktigaste faktorerna för att tillfredställa kunden:

*”Sätta upp mål- och kravspecifikation.” Respondent E.*

Följande citat påvisar betydelsen av att kunden är aktiv från början för att bli tillfredställd och för att god kvalitet ska uppnås. Här ingår även att kunden skapar sig en korrekt målbild i inledningsfasen av konsulteringen:

*”Om kunden är engagerad och aktiv i prognosfasen med att skapa en målbild, ju bättre kan vi svara upp mot att ge den behandling som kunden verkligen är i behov av.” Respondent I*

Liu och Leach (2001) säger att om parterna kan lita på varandra skapas en större öppenhet gentemot varandra, man talar öppet om idéer, mål och problem vilket gör att kommunikationen blir mer effektiv. Man känner inte längre ett lika stort behov av att övervaka varandras agerande, det vill säga man är tillfredsställd. Det är detta resonemanget som påvisar hur förståelsen för målformuleringen hos kundorganisationen är avgörande för att en framgångsrik och effektiv medverkan med kunden ska uppnås. Genom att de inblandade parterna kan lita på varandra underlättas även kommunikationen dem emellan och målbilden blir klar redan i inledningsfasen av projektet.

Vi kan utifrån detta konstatera att följande hypotes bör prövas:

---

H11: Klara mål har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

#### 4.3.4 Tidsplaner

*Definition av tidsplaner: Tillsammans bör kund och konsult tidigt specificera tidsramar över projektet.*

Det finns ingen tidigare forskning som visar innebörden av tidsplaner inom konsultbranschen och det är en faktor som är viktig enligt flera respondenter. Denna faktor kan jämföras med Parasuraman et als (1985) generella forskning om tjänstekvalitet där determinant nummer fyra

tar upp vikten av tillgänglighet som väntetid på tjänsteutförandet och att väntetid påverkar tjänstekvaliteten.

Många av respondenterna skapar från början en plan tillsammans med kunderna som specificerar tidsramar, hur mycket kunden ska delta etc.

*”Det ska finnas en väl definierad tidsplan för projektet som man kommer överens om tillsammans.” Respondent A*

*”Diskutera tidsaspekt. Det är viktigt att kunden får rapporten i utlovad tid.” Respondent E.*

Ibland visar det sig att kunden har en skev uppfattning av hur mycket tid projektet tar i anspråk. Antingen saknar de själva tid att lägga på projektet eller vill de korta tiden för att sänka priset.

*”Vi kommer från början överens om hur mycket kunden ska delta. Det är inte så att vi har skriftliga papper på det. Men oftast så har kunden en skev bild om hur mycket tid saker och ting tar. De har ju så mycket på sin agenda som de ska klara av, så då hoppas de att det här ska gå lite snabbare.” Respondent D*

*”De saknar tid och känner sig pressade i det de befinner sig i, det blir fel för dem och det blir fel för mig. De hamnar i en jättesvår situation där jag kommer och kräver det material jag behöver och de får dåligt samvete. De sätter tidsramar som ingen kan hålla. Det blir fel. Då hade det kanske varit bättre att de givit mig som konsult ett större uppdrag, att jag hade tagit fram materialet själv. Här blir kundmedverkan tokigt.” Respondent F*

*”När tidsplanen inte håller, det som är fruktansvärt frustrerande är när milstolparna i projektet inte håller. När saker drar ut på tiden blir det omöjligt att hålla slutgiltig deadline för hela projektet vilket kunden kräver trots att de brustit under projektets gång.” Respondent A*

*”Där är det viktigt att båda parterna lever upp till det hela och försöker hålla tidsplanen för börjar tidsplanen skena iväg så tappar båda parterna engagemanget. Tidsaspekten motiverar alla för man ska kunna se att det hela tiden händer nått, att projektet går framåt.” Respondent A*

*”Det jätteviktigt att kunden engagerar sig och avsätter tid. Hos kunden handlar det mycket om att få tillräckligt med tid att diskutera saker, såsom vad problemet egentligen ligger i.” Respondent E.*

*”Evolution inte revolution, inte tumma på kvaliteten för att spara på tid.” Respondent B*

Av respondenterna att döma är tidsplaner en viktig del inom god kundmedverkan för att uppnå god tjänstekvalitet. Detta är också något som betonas starkare av respondenterna än vad den existerande teorin visar. Konsulterna vill från start tillsammans med kunden skapa tidsplaner som beskriver vem som ska göra vad inom vilken tid. Detta lite på grund av kundens ofta skeva tidsuppfattning över hur lång tid ett projekt kan löpa och hur mycket tid som kunden behöver avsätta, vilket kan leda till en avsaknad av kundmedverkan på grund av kundens tidsbrist. Följande hypotes visar detta:



---

H12: Existensen av tidsplaner har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

---

## 4.4 Faktorer inom konsultfunktionell kvalitet

Konsultfunktionell kvalitet jämför vi med Grönroos (2002) funktionella kvalitetsdimension och är hur tjänsten och den tekniska kvaliteten utförs av tjänsteproducenten, i vårt fall konsulten. Detta kan vara den anställdes/konsultens olika personliga bidrag under tjänsteprocessen, exempelvis vänlighet och respekt. De faktorer vi placerat här är hur konsulten beter sig under sin medverkan med kunden och som påverkar tjänstekvaliteten.

### 4.4.1 Personlighet

*Definition av konsultens personlighet: Konsultens funktionella kvalitet, hur konsulten utför tjänsten, vilka personliga bidrag konsulten ger samt dennes attityd och beteende.*

Grönroos diskuterar i sin forskning kring vikten av den anställdas funktionella kvalitet i tjänster. Den funktionella kvaliteten förklarar hur tjänsten och den tekniska kvaliteten utförs av serviceleverantören, interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör, exempelvis den anställdes olika personliga bidrag under tjänsteprocessen. Även vid tjänster som riktar sig mot ogripbara saker är den funktionella kvaliteten viktig då kundens medverkan och dess tonvikt på hur tjänsten bör utföras är viktig. Parasuraman et al (1985) visar i sin forskning hur viktig trovärdigheten är för tjänstekvaliteten som exempelvis personalens karaktär och personlighet.

Attityd och beteende är en av de sju faktorer Grönroos (2002) listar för att skapa god servicekvalitet. Dessa faktorer kan jämföras med vår faktor konsultens personlighet vilken har ungefär samma betydelse som faktorerna attityd och beteende.

Konsultens personlighet är en viktig faktor för att kundmedverkan ska fungera väl och samtidigt leda till ökad kvaliteten på tjänsten. Våra intervjurespondenter har visat sig anse att konsultens personlighet har en stor betydelse för att medverkan med kunden ska kunna utföras väl.

*”Konsulterna är mycket personliga och bör ha fingertoppskänsla och kunna bjuda på sig själva.” Respondent G*

*”Varje människa är unik och det är A och O att konsulten kan läsa av de folk de möter i projekten. Om du lyckas omvända de som är skeptiska blir de oftast de bästa ambassadörerna för den förändring som ska ske.” Respondent B*

*”Vi har inte alltid färdigstöpta produkter, utan en del av det vi gör för att utvärdera kompetensen är ju saker som vi gör tillsammans med kunden och det är inget som står färdigt i hyllan, utan vi får lyssna på dem och sen får vi gå hem och skriva ihop det.” Respondent C*

Många av intervjurespondenterna tycker att konsulter bör ha en slags fingertoppskänsla när det gäller att läsa av folk och läsa av den stämning som råder. Det är viktigt att konsulten kan anpassa sig till kundens nivå och språk. Det bör finnas en personkemi mellan konsult och dess

kund och ett företag var mycket noga med att matcha rätt konsult till rätt kund med betoning på konsultens personlighet och givetvis kundens personlighet. På så sätt infinner sig en bra stämning och kundmedverkan blir öppen och effektiv och påverkar tjänstekvaliteten positivt. Utifrån ovanstående diskussion formuleras följande hypotes:

---

H13: Konsultens personlighet har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan

---

Under denna kategori, konsultfunktionell kvalitet, kan även hypotes åtta från kundfunktionell kvalitet placeras in där relationen mellan konsult och kund tas upp. Relationen mellan konsult och kund har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan. Detta visar citaten under rubriken 4.2.4, då relationen är en faktor som berör både konsulten och kunden.

#### **4.5 Sammanfattning av hypoteser**

Efter att ha analyserat resultaten har vi tagit fram 13 hypoteser inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten inom managementkonsulttjänster. Om kunden och konsulten utifrån dessa faktorer medverkar på bästa sätt kommer en ökad tjänstekvalitet att uppstå. Utifrån dessa faktorer kan den hypotesmodell som presenteras i teorikapitlet utvecklas. Resultatet av detta presenteras på nästa sida.

**Kundteknisk kvalitet**

**H1:** Kundens kunskap och förståelse för sin egen verksamhet har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**H2:** Kundens förståelse för sitt företags problem har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**H3:** Kundens ansvarstagande har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan

**H4:** Top management support har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**Kundfunktionell kvalitet**

**H5:** Kundens utövande av sitt kontrollbehov har en negativ påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**H6:** Kundens förtroende för konsulten har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**H7:** Kundens engagemang har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**H8:** Relationen mellan konsult och kund har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**Konsultteknisk kvalitet**

**H9:** Konsultens kompetens har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan

**H10:** Kommunikativ tydlighet har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**H11:** Klara mål har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan

**H12:** Existensen av tidsplaner har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

**Konsultfunktionell kvalitet**

**H13:** Konsultens personlighet har en positiv påverkan på tjänstekvalitet i situationer som inbegriper kundmedverkan.

Figur 8: Sammanställning av hypoteser.

## 5. Slutdiskussion

---

*I detta kapitel kommer vi att föra en diskussion kring de resultat som undersökningen lett fram till och vilka bidrag detta ger till dels teorin och dels till praktiken. Kapitlet och således uppsatsen avslutas med författarnas rekommendationer till fortsatt forskning kring kundmedverkan och tjänstekvalitet i konsultbranschen.*

---

### 5.1 Summering

Vi beskrev inledningsvis i denna uppsats om hur det stora informationsutbudet och informationsbehovet omkring oss kräver en betydligt mer lyhörd och avancerad kompetens, vilket har öppnat upp vägarna för behovet av specialisering. Denna högre kunskapsnivå genereras bland annat inom managementkonsultbranschen där den sedan nås av kunder i behov av specialkompetens. Kvaliteten på de tjänster som managementkonsulter tillhandahåller är starkt beroende av kundens medverkan vilket påvisar betydelsen för konsulterna att veta vilka faktorer det är inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten. Detta påverkar i slutändan även kundtillfredsställelse då kunden enligt Grönroos (2002) upplever kvalitet först och sedan tillfredsställelse beroende på om man är nöjd eller missnöjd med kvaliteten. Efter genomgång av de tjänstekvalitetsteorier som finns idag konstaterade vi att det saknades teori som systematiskt behandlar faktorer inom den kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen. Med detta som utgångspunkt samlade vi genom nio djupintervjuer med managementkonsulter in deras åsikter och kunskaper om vad de ansåg var de mest avgörande faktorerna inom kundmedverkan för att tillhandahålla högsta nivå av tjänstekvalitet. En omfattande analys av existerande teorier inom tjänstekvalitet och kundmedverkan generellt och konsultbranschen och managementkonsultbranschen samt kategoriserade citat från djupintervjuerna har genererat 13 faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten. Ur dessa 13 faktorer har vi formulerat 13 hypoteser vilka inte kan generaliseras utan måste testas kvantitativt.

### 5.2 Uppsatsens teoretiska bidrag

För att tydligt illustrera hur denna uppsats bidrar till befintlig teori placerar vi in den i den matris som i inledningen visar vad befintlig forskning behandlar. Uppsatsen har gett ett tillskott i forskning vad gäller kundmedverkan och tjänstekvalitet inom managementkonsultsektorn.

Tidigare kunde vi ur Kelley et als modell utläsa att managementkonsulttjänster passar in på tjänster med hög kundanpassning och hög grad av kundmedverkan vilket resulterar i att alla de kvaliteter Kelley et al nämner borde vara viktiga för managementkonsulttjänster. Detta har också vi kommit fram till som synes i figur 11. Nedan presenterar vi faktorerna under sina respektive kvaliteter tillsammans med en förklaring.

De faktorer som efter analysen framkommit och placerats in under kundteknisk kvalitet är *kunskap och förståelse för egen verksamhet, kunskap och förståelse för sitt problem, ansvar och top management support*. Det är viktigt att kunden har kunskap och förståelse för sin egen verksamhet så att denne kan ge konsulten korrekt information. Detta har även Kelley et al

tagit upp vikten av i sitt exempel med läkaren som behöver rätt information för att kunna ge patienten korrekt behandling med god kvalitet. Det är även viktigt att kunden förstår vilket det egentliga problemet är som han/hon önskar hjälp med från konsulten eller i alla fall visa en vilja att förstå det. Kunden bör också vara medveten om att han/hon behöver ta ett eget ansvar för vissa delar i projektet så att kund och konsult kan arbeta parallellt för att så småningom skapa god tjänstekvalitet. Även detta stöds av Kelley et al som menar att kunden är den viktigaste parten då en tjänst ska utföras. Top management support från kundorganisationen är viktig i den mån att konsulten ska kunna ha en väl fungerande kommunikation och förståelse med ledningen. Involvering genom hela hierarkin i en organisation är viktigt för att uppnå god tjänstekvalitet.

Vissa paralleller kan dras mellan de determinanter vi funnit och de McLachlin (1999) tagit fram vilka behandlar konsulter framgång. Då det gäller kundteknisk kvalitet kan man jämföra våra determinanter med McLachlins tredje faktor. För att kunna skapa en klar överenskommelse, vilket är McLachlins tredje faktor, behöver kunden ha möjlighet att förmedla korrekt information till konsulten vilket endast kan göras om kunden känner sitt företag och har kunskap om problemet.

När det gäller den kundfunktionella kvaliteten har vi funnit följande determinanter: *kontrollbehov, förtroende, relationen* och *engagemang*. *Kontrollbehov* är den determinant med mest negativ klang. Det visar sig dock att om konsulterna väljer mellan för mycket kundmedverkan genom starkt kontrollbehov eller väldigt låg kundmedverkan så föredrar de ändå för mycket kundmedverkan, vilket visar på hur viktig de anser kundmedverkan vara för att uppnå hög tjänstekvalitet. En förutsättning för att en managementkonsulttjänst ska kunna utföras effektivt och uppnå god kvalitet är att kunden har *förtroende* för konsulten och att de har en god *relation*. Den goda relationen kan enligt Kelley et al byggas upp genom att kunden socialiseras in i organisationen.

Ett stort *engagemang* från kundens sida är en väsentlig faktor inom god kundmedverkan och tjänstekvalitet. McLachlins fjärde faktor tar upp betydelsen av att kunden ska kontrollera och styra sitt engagemang och involverande i projektet med hjälp av tydliga och begränsade uppgifter. Här kan vi då även poängtera vikten av våra faktorer *kunskap och förståelse för egen verksamhet* och *kunskap och förståelse för sitt problem* då kunden bör besitta dessa för att kunna urskilja vad som är relevant information om verksamheten i en särskild problemsituation för att konsulten på mest effektiva sätt ska kunna lösa problemet. Även *förtroendet* är viktigt här för att kunden ska ha mod att informera konsulten om rätt information eller säga ifrån om han/hon är missnöjd.

När det gäller den konsultteknisk kvalitet har vi funnit determinanter gällande: *kompetens, kommunikativ tydlighet, klara mål* och *tidsplaner*. *Kompetensen* hos managementkonsulten är en faktor inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvaliteten på olika sätt. Konsulten bör ha en viss kompetens vad gäller metodanvändning, förmåga att utveckla förtroende hos kunden, förmåga att möta kunden på dennes nivå och förmåga att få kunden att förstå sitt eget problem. Faktorn *kommunikativa tydlighet* har att göra med konsultens ansvar för att parterna ska kunna kommunicera effektivt på en nivå som passar kunden. Dessa båda determinanter överensstämmer med Parasuraman et als (1985) generella forskning om determinanter av tjänstekvalitet där den tredje determinanten behandlar den anställdes kunskap och färdigheter och nummer sex innefattar vikten av att kunna informera kunden på ett språk kunden förstår. Det är också viktigt att konsulten skapar *klara mål* som förstås av kunden. Faktorn *tidsplan* är

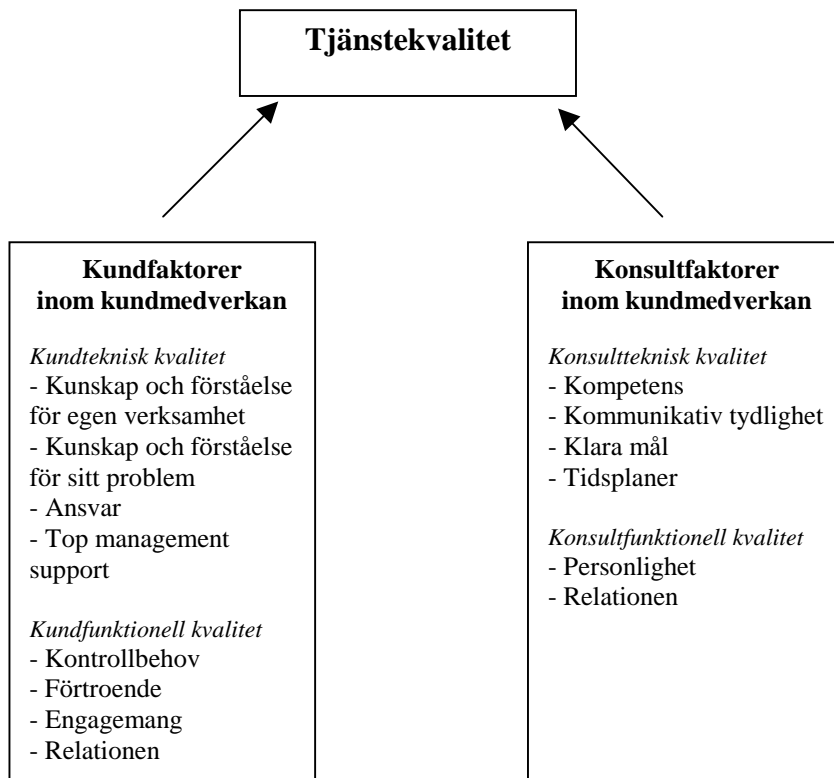
av betydelse eftersom kunderna ofta har en skev uppfattning över hur lång tid saker och ting tar och tidsplanerna kan även specificera vem som ska göra vad.

I faktor sex tar McLachlin (1999) upp att det måste finnas ett gott samarbete mellan kunden och konsulten över flera dimensioner vilket inkluderar modeller, kundförväntningar och konsultens kompetens. Inom konsultteknisk kvalitet är faktorn *kompetens* helt överensstämmande i denna undersökning och McLachlin (1999). Dock visar vår undersökning hur kompetens inverkar på tjänstekvaliteten och i McLachlins undersökning hur den påverkar framgång hos konsulter. McLachlins femte faktor avser just betydelsen av att konsulten kan sitt jobb vilket är något som också vi funnit stöd för hos flera av respondenterna. McLachlins (1999) tredje faktor avser vikten av att ha en gemensam överenskommelse beträffande behov och förväntningar klar inför ett konsultuppdrag. Detta är något som också framkommit i denna undersökning specifikt vad gäller existensen av klara mål och tidsplaner.

Den konsultfunktionella kvaliteten behandlar *konsultens personlighet* samt *konsultens och kundens relation*. I *konsultens personlighet* kan många komponenter innefattas och vara både positiva eller negativa i olika situationer beroende på personkemin mellan kund och konsult. Personkemin påverkar naturligtvis också *relationen* mellan kund och konsult och kan påverka tjänstekvaliteten positivt eller negativt. Denna faktor stämmer in på Parasuraman et al (1985) generella forskning om determinanter av tjänstekvalitet där determinant sju innefattar trovärdigheten hos företaget och personalens karaktär och personlighet.

Att parterna bör ha ett gott samarbete över flera dimensioner vilket inkluderar modeller, kundförväntningar och konsultens kompetens är innebörden av McLachlins (1999) sjätte faktor. Ett gott samarbete är en del av den faktor vi benämner *relation* och denna faktor passar även in under den kundfunktionella kvaliteten då det hänger på båda parter att utveckla en god relation.

Vår studie har bidragit med en ökad förståelse för problemområdet då tidigare forskning är ofullständig. Till den existerande teorin har denna undersökning således tillfört 13 determinanter av tjänstekvalitet inom kundmedverkan avseende management konsultbranschen. Detta visar att kundmedverkan inom managementkonsultbranschen är av betydelse för tjänstekvaliteten. Faktorerna har placerats in i analysmodellen på följande sida.



Figur 11: Konceptuell modell över determinanter inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet gällande managementkonsultbranschen.

### 5.3 Praktiskt bidrag (Rekommendation till företag)

Undersökningen genererade 13 faktorer inom kundmedverkan som påverkar tjänstekvalitet. Dessa faktorer kan ha praktisk betydelse för managementkonsultföretag som vill skapa en hög kvalitetsnivå på sina tjänster. Genom att sträva efter att följa de rekommendationer som våra formulerade hypoteser antyder ökar de kvalitetsmedvetna managementkonsultföretagen chanserna att deras kunder upplever en god kundmedverkan och således även en hög tjänstekvalitet. Faktorerna och de tillhörande hypoteserna är ett sätt att konkretisera vad managementkonsulter anser vara den kundmedverkan som resulterar i god tjänstekvalitet inom managementkonsulttjänster.

Under intervjuernas gång har vi fokuserat på att diskutera kundmedverkan som ett led i att få till stånd en god tjänstekvalitet. Dock är det oidentifierat vilka andra faktorer utanför kundmedverkan som också kan bidra till ökad tjänstekvalitet. Vilka andra faktorer som kan ligga bakom kan vi endast spekulera i och vad som utövar störst inflytande på tjänstekvalitet kan vi inte genom denna kvalitativa undersökning uttala oss om. Däremot kan vi sammanställa en rekommendation över vilka faktorer av tjänstekvalitet inom kundmedverkan kvalitetsmedvetna managementkonsultföretag bör uppmärksamma i deras strävan att tillhandahålla en hög tjänstekvalitetsnivå.

Sammanställningen som följer i figur 12 visar de faktorer som undersökningen genererat och som påverkar tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen. Utifrån de i analysen presenterade hypoteserna har vi formulerat mer konkreta rekommendationer till de managementkonsultföretag som arbetar kvalitetsorienterat, vilka även inkluderas i följande checklista. Då faktorerna inte testas kvantitativt är det svårt att säga huruvida alla är av samma betydelse för tjänstekvalitet eller om eventuell rangordning av betydelsen.

---

## Kundteknisk kvalitet

**KUNSKAP OCH FÖRSTÅELSE FÖR SIN EGEN VERKSAMHET** har att göra med att kunden innehar och kan delge konsulten korrekt information om det egna företaget. Kundens medverkan i projektet kan genom kunskap och förståelse för sin egen verksamhet påverka tjänstekvaliteten positivt genom:

- att kunden har passande representanter för sitt företag

**KUNSKAP OCH FÖRSTÅELSE FÖR SITT PROBLEM** har att göra med att kunden från början innehar och kan delge konsulten information om det aktuella problemet eller att kunden har förmågan att tillsammans med konsulten reda ut och skapa en förståelse för vad det egentliga problemet är. Kundens medverkan i projektet kan genom kunskap och förståelse för sitt problem påverka tjänstekvaliteten positivt genom:

- att konsulten engagerar kunden i problemet
- att konsulten skapar en vilja hos kunden att förstå problemet
- att konsulten hjälper kunden förstå sitt eget problem

**ANSVAR** har att göra med kunden bör ta ansvar för sitt engagemang och för att skapa ett tillfredsställande resultat bland annat genom att lämna korrekt information till konsulten. Kundens medverkan i projektet kan genom dennes ansvar påverka tjänstekvaliteten positivt genom:

- att det finns en tydligt definierad projektledare/grupp som är ansvarig för hela projektet hos kunden
- att kontinuerligt stämma av med kunden för att trygga att de tar sitt ansvar
- att konsulten säkerställer att kunden är medveten om att det är de och inte konsulten som äger problemet såväl som lösningen av det
- att konsulten ser till att kunden känner till sitt ansvar för att konsulten ska slippa bli belastad med uppgifter som det åligger kunden att ta ansvar för

**TOP MANAGEMENT SUPPORT** har att göra med att det förhållande som råder mellan konsulten och ledningen och visar på ledningens vilja att stödja konsulten och dennes arbete. Kundens medverkan i projektet genom top management support påverkar tjänstekvaliteten positivt genom:

- att kunden har legitimitet att genomföra de riktlinjer konsulten kräver

## Kundfunktionell kvalitet



KONTROLLBEHOV har att göra med att kunden medverkar för mycket genom att försöka kontrollera mer än den bör. Kundens negativa effekt på medverkan i projektet genom dennes kontrollbehov kan motverkas och ej försvaga tjänstekvaliteten genom:

- att konsult och kund har en öppen och ärlig kommunikation

FÖRTROENDE har att göra med att kunden måste ha ett förtroende för konsulten för att kunna kommunicera öppet och medverka utan förbehåll. Kundens medverkan i projektet kan genom dennes förtroende påverka tjänstekvaliteten positivt genom:

- att konsulten sätter sig in i hur kunden tänker, hur företaget mår och fungerar genom att lyssna och ta del av vad kunden vill förmedla.
- att konsulten visar respekt och vördnad, men också är konstruktiv och ställer konstruktiva frågor

ENGAGEMANG har att göra med att kunden ska vara engagerad i det arbete den överlämnat till konsulten. Kundens medverkan i projektet kan genom dennes engagemang påverka tjänstekvaliteten positivt genom:

- att kunden är medveten om betydelsen av sitt engagemang
- att projektet genomförs relativt snabbt så alla är koncentrerade på uppgiften

RELATIONEN har att göra med att denna ska vara professionell och hållas på ett affärsmässigt plan. Kundens medverkan i projektet kan genom relationen påverka tjänstekvaliteten positivt genom:

- kundorganisations-socialisering
- att hålla relationen på en lagom balans av affärsmässighet och vänskap
- att lägga mycket tid i relationen för att skapa ett välfungerande samarbete och på detta sätt stärka relationen och säkerställa tjänstekvaliteten.

## Konsultteknisk kvalitet

KOMPETENS har att göra med att konsulten kan sitt yrke, har en hög teknisk kvalitet, är skicklig, professionell, kunnig och pålitlig. Kundens uppfattning av konsultens kompetens kan inom kundmedverkan påverka tjänstekvaliteten positivt genom:

- att kunden uppfattar konsulten som kunnig och pålitlig
- att konsulten har god kvalitet på kommunikationen
- att kunden uppfattar konsulten som maktfull
- att konsulten kan få kunden att förstå sitt eget problem

KOMMUNIKATIV TYDLIGHET har att göra med att kommunikationen är tydlig, öppen, ärlig och sker på ett sätt så att konsult och kund förstår varandra och kan interagera effektivt. Genom kommunikativ tydlighet inom kundmedverkan kan tjänstekvaliteten påverkas positivt genom:

- att kommunikationen är effektiv, riktig, kvalitativ, värdefull, öppen och ärlig
- att konsulten kan avgöra hur ofta och på vilket sätt kunden önskar kommunicera
- att konsulten anpassa sin kommunikation till den nivå kunden befinner sig på

KLARA MÅL har att göra med att målet ska vara klart definierat och förstått av alla berörda parter. Genom klara mål inom kundmedverkan kan tjänstekvaliteten påverkas positivt genom:

- att kunden är aktiv direkt för att bli tillfredställd och skapar sig en korrekt målbild

- att man talar öppet om idéer, mål och problem

## Konsultfunktionell kvalitet

PERSONLIGHET har att göra med hur konsulten utför tjänsten, vilka personliga bidrag konsulten ger samt attityd och beteende. Kundens uppfattning av konsultens personlighet kan inom kundmedverkan påverka tjänstekvalitet positivt genom:

påverkas positivt genom:

- att konsulten kan läsa av den stämning som råder
- att konsulten kan anpassa sig till kundens nivå och språk
- att företaget matchar rätt konsult med rätt kund

---

Figur 12: Checklista över de faktorer inom tjänstekvalitet som undersökningen genererat samt mer konkreta rekommendationer över hur konsulten kan effektivisera kundens medverkan för att skapa god tjänstekvalitet.

## 5.4 Reflektioner och förslag till vidare forskning

Under denna avslutande rubrik vill vi ge rekommendationer till hur resultatet av denna kvalitativa undersökning kan gagna framtida forskning samt ge förslag till vad som kan göras ytterligare för att teorier om kundmedverkan och tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen skall få ökat förklaringsvärde.

Undersökningen resulterade i en konceptuell modell där faktorer inom kundmedverkan påverkar tjänstekvalitet inom managementkonsultbranschen. För att faktorerna ska kunna få en generell betydelse rekommenderar vi en kvantitativ undersökning med utgångspunkt i de hypoteser vi formulerat. I en kvantitativ undersökning har man möjlighet att testa om determinanterna verkligen påverkar tjänstekvalitet, men även hur pass stor betydelse de har i förhållande till varandra. Det är av betydelse att man även kvantitativt kan styrka sambandet mellan de av oss funna determinanterna och tjänstekvalitet. Med en kvantitativ undersökning baserad på våra resultat har man möjlighet att påvisa vilka av våra 13 faktorer som har störst respektive minst betydelse för tjänstekvalitet.

Med hjälp av en kvantitativ undersökning som grund kan man vidare genomföra en faktoranalys för att finna eventuella samband mellan faktorer men även bakomliggande och mellanliggande faktorer. Vi har under tiden som vi arbetat med undersökningen, vid intervjuer men framförallt under analysens genomförande, gjort upptäckter som lett till funderingar kring vad som kan var intressant att studera närmare. Sammanställningen av de citat som intervjuerna genererat innehöll flertalet diskussioner oss författare emellan som låg utanför syftet med uppsatsen men som för ämnet i allmänhet hade kunnat leda till ytterligare bidrag. Den ur bidragssynpunkt viktigaste fasen för vår studie, analysen, genererade ett påtagligt resultat i form av konkreta faktorer, samtidigt som vissa frågeställningar uppkom och eventuella samband anades. Frågeställningarna hade ofta att göra med huruvida vissa determinanter/citat existerar eller bör innefattas av andra. De samband som vi intresserade oss för i huvudsak är kausala, det vill säga hur påverkar de funna determinanterna/citaten varandra sinsemellan. Frågor angående hur gränser skulle dras mellan olika determinanter var centrala. Vi har genom analysens gång valt att vara öppna för att finna obegränsat med determinanter för att på så sätt undvika att viktiga samband missades. Vi tror att antalet

faktorer efter en kvantitativ undersökning med tillhörande faktoranalys kommer att minska samtidigt som de troligtvis får en bredare innebörd. Orsaken till detta är att man med en faktoranalys kan finna starka samband mellan de faktorer som vi hållit isär trots definitionsmässiga likheter. Samband som vi tror kan vara intressanta att undersöka vidare är till exempel mellan faktorerna kundens ansvar och kundens engagemang.

I undersökningen utgick vi från managementkonsulter som har en utbredd kundmedverkan i sitt arbetssätt. De hypoteser som vi formulerat gäller för managementkonsulttjänster som innebär hög kundmedverkan. Framtida undersökningar kan göras på andra konsulttjänster oavsett bransch så länge kundmedverkan utgör en stor del av tjänsteproduktionen. På så sätt kan man få fram specifika determinanter för dessa branscher. Sådana undersökningar kan tillämpa resultatet av vår undersökning som utgångspunkt för analys. Dessa undersökningar bör resultera i en samling determinanter som med större precision beskriver förhållandet mellan kundmedverkan och tjänstekvaliteten i en specifik bransch. En vidare undersökning skulle kunna vara att studera hur detta förhållande i sin tur tillsammans med andra faktorer påverkar kundrelationer och köpbeteende. Vilka andra faktorer som till exempel pris, tjänsteutbud och tjänstekvalitet påverkar kundens preferenser och hur pass stor betydelse har de i förhållande till varandra.

Slutligen vill vi även framhålla betydelsen av att göra en liknande undersökning fast se det utifrån kundens perspektiv. Även om våra respondenter grundade sina observationer på vilka reaktioner och upplevelser de stött på i sina interaktioner med kunderna vore det väl så intressant att göra en studie ur ett kundperspektiv och jämföra det med vårt managementkonsultperspektiv. Managementkonsulternas erfarenhetsnivå talar visserligen för att de vet vad som krävs av kundmedverkan för att uppnå god tjänstekvalitet. Däremot har kunden oavsett lika stort avgörandet i sina händer för att tjänstekvaliteten ska bli hög genom kundmedverkan. Likaså är det kunden som i störst utsträckning är den som slutligen måste bli tillfredställd med tjänstekvaliteten för att det ska anses vara ett lyckat projekt. Detta är ett exempel på hur viktigt det är att se på båda sidorna av samma mynt och därför rekommenderar vi att man i framtida forskning gör en jämförande undersökning i fråga kundens perspektiv för att utröna eventuella skillnader så väl som likheter och samband. Hur en sådan undersökning skulle kunna se ut rent praktiskt redogör vi för som en avrundning av vår egen undersökning.

Ur ett mer praktiskt perspektiv måste de hypoteser som kategoriserats under konsulttekniska och konsultfunktionella sidan prövas ur ett konsultperspektiv och de hypoteser som kategoriserats under kundtekniska och kundfunktionella måste prövas ur ett kundperspektiv för att kunna generaliseras. För att skapa ett resultat som kan generaliseras bör man formulera frågor med svarsalternativ i en enkelt mätbar skala till exempel i form av en enkät. Här bör man ta hänsyn till hur många enkäter som behövs skickas ut för att få ett statistiskt säkerställt och hur hög svarsfrekvens som behövs. Frågorna som skulle besvaras i en sådan enkät bör inrikta sig mot hur mycket kunderna anser att de använder sig av de olika faktorer vi presenterat i vår studie, genom att dela in svarsalternativen i skalor. Vidare skulle man ställa frågor angående deras förtroende till konsulterna och huruvida de tycker att de är pålitliga och kunniga. Denna kvantitativa undersökning riktad till managementkonsult kunder skulle ge ett underlag för att testa vilka kundfaktorer som har direkt inverkan på tjänstekvaliteten samt vilka konsultfaktorer som har inverkan på varje kundfaktor i sig.

## Källförteckning

Anderson, E W. & Fornell, C. (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol 58, s 53-67

Bean (1998) Customer satisfaction company formed, *Enterprise/Salt Lake City*, vol 27 s. 17

Bebko C P (2001) Service encounter problems: which service providers are more likely to be blamed? *Journal of Services Marketing*, Vol 15, s 480-495

Bitner, M. J, Faranda, W. T, Hubbert, A. R, Zeithaml, V. A. (1997) Customer contributions and roles in service delivery, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 s. 193-205

Christensen, L. (2001) Marknadsundersökning: en handbok, Studentlitteratur: Lund

Claude, R. M, Horne D. A. & Chan W. S. (2001) A perspective on client productivity in business-to-business consulting services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 12, s.137-158.

Comeau-Kirschner, C. (1998) Making Retention Work, *Management Review*, Vol. 87, s. 7-9

Dupre John. (1999) Do Consultants Really Practice What They Preach?, *Journal for Quality & Participation*, Vol 22, s. 32-36.

Grufman, A & Wessberg, HG (2002) Managementkonsulter – En tillväxtbransch för kunskapspridning och strukturomvandling, *Svenskt Näringsliv*

Grönroos, C. (2002) Service management och marknadsföring: en CRM ansats, Liber ekonomi: Malmö

Grönroos, C. (1996) Marknadsföring i tjänsteföretag, Liber Hermod: Malmö

Kelley, S W, Donnely, J H, & Skinner, S J. (1990) Customer participation in service production and delivery, *Journal of retailing*, Vol 66, s 315-335

Kellogg, D L, Youngdahl, W E & Bowen, D E. (1997) On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, s. 206-219

Kotler, (1999) Principles of Marketing, Prentice Hall: New Jersey

Kumar, V, Simon, A & Kimberley, N. (2000) Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia, *Management Decision*, Vol 38, s. 24-35.

Liu, A H & Leach, M P. (2001) Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 21, s. 147-157

- Normann, R. (2000) Service management, Liber Ekonomi, Kristianstad, Fjärde upplagan
- McLachlin R. D. (1999) Factors for consulting engagement success, *Management Decision* Vol 37, s. 394-404
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. & Berry, L. L (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, s 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. & Berry, L. L (1988) SERQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, s 12-37
- Patel, & Davidsson, (1998) Forskningsmetodikens grunder, Lund: *Studentlitteratur*
- Piercy, N F. (1995) Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 1 s 22-44
- Rodda, K. (1999) Customer retention remains important to the bottom line, *Business Press* Vol 12, s. 8B-8B.
- Simon, A & Kumar, V. (2001) Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success, *Management Decision*, Vol 39, s.362-372
- Spreng, R A, MacKenzie, S B. (1996) A reexamination of the determinants of consumer satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol 60, s 15-33
- Storbacka, K, Strandvik, T & Grönroos, C. (1994) Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 5, s 21-38
- Trost, J. (1997) Kvalitativa intervjuer, Studentlitteratur: Lund
- Voss, G B, Parasuraman, A & Grewal, (1998) The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges, *Journal of Marketing*, Vol 62, s 46-62
- Wiedersheim-Paul, F & Eriksson, L T (1991) Att utreda forska och rapportera, Liber Ekonomi: Karlshamn
- Young, J, Kunsoo, S & Jinjoo, L. (1997) Empirical study of management consulting success in Korea, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 14, s. 165-183.

### **Elektroniska källor:**

www.scb.se, 2003-09-05