

# Ökad konkurrenskraft genom kund- och servicebaserade strategier i marknadsföringen

---

Av Christian Grönroos\*)

## 1. En bristande marknadsinriktning och dess orsaker

Det är en rätt allmänt utbredd uppfattning att industriföretag är mindre marknadsförande och marknadsinriktade än konsumentvaruproducerande företag. Detta kan med visst fog sägas gälla också i finländska förhållanden. Man säger också, att industriföretag som regel är alltför produktionsinriktade. Den gängse synen i marknadsföringslitteraturen är att företaget borde bli mera marknadsorienterade och mindre produktionsorienterade.

Detta är emellertid en felaktig formulering av problemområdet produktionsorientering kontra marknadsorientering, och enligt min uppfattning en av huvudorsakerna till att marknadsförarens förespråken av större marknadsinriktning och djupare marknadsföringstänkande i teknologityngda och ofta ingenjörssdominerade industriföretag ger dålig utdelning.

Man ser på problemet såsom det vore fråga om en skala med produktionsorientering som den ena ändpunkten och marknadsorientering som den andra. På denna skala skulle det sedan gälla att styra företaget

---

\*) Professor vid Svenska Handelshögskolan, Helsingfors. Modtaget marts, 1985. Artiklen också publiceret i Ekonomiska Samfundets Tidsskrift, nr. 3, 1985.

# Ökad konkurrenskraft genom kund- och servicebaserade strategier i marknadsföringen

---

Av Christian Grönroos\*)

## 1. En bristande marknadsinriktning och dess orsaker

Det är en rätt allmänt utbredd uppfattning att industriföretag är mindre marknadsförande och marknadsinriktade än konsumentvaruproducerande företag. Detta kan med visst fog sägas gälla också i finländska förhållanden. Man säger också, att industriföretag som regel är alltför produktionsinriktade. Den gängse synen i marknadsföringslitteraturen är att företaget borde bli mera marknadsorienterade och mindre produktionsorienterade.

Detta är emellertid en felaktig formulering av problemområdet produktionsorientering kontra marknadsorientering, och enligt min uppfattning en av huvudorsakerna till att marknadsförarens förespråken av större marknadsinriktning och djupare marknadsföringstänkande i teknologityngda och ofta ingenjörssdominerade industriföretag ger dålig utdelning.

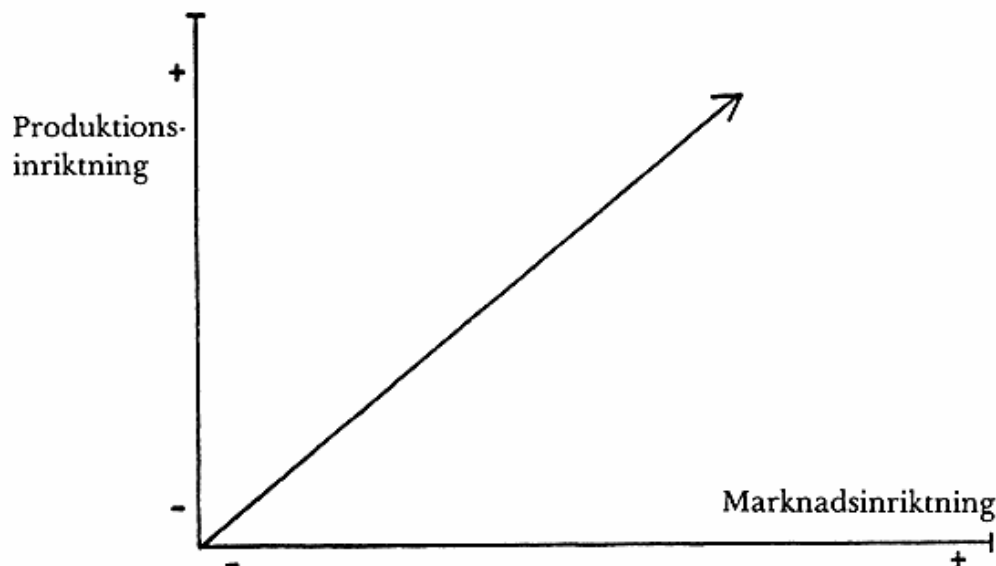
Man ser på problemet såsom det vore fråga om en skala med produktionsorientering som den ena ändpunkten och marknadsorientering som den andra. På denna skala skulle det sedan gälla att styra företaget

---

\*) Professor vid Svenska Handelshögskolan, Helsingfors. Modtaget marts, 1985. Artiklen också publiceret i Ekonomiska Samfundets Tidsskrift, nr. 3, 1985.

över från intresse för produktionsinriktning mot intresse för marknadsinriktning. Sådana intentioner hos marknadsföringens förespråkare ger givetvis föga genklang, vare sig psykologiskt eller rent faktiskt, hos produktions- och teknologiintresserade chefer och medarbetare. Kritiken och skepsisen mot marknadsförarna är också både välbefogad och egentligen ganska lätt att acceptera som riktig. Som exempel kan man se på den finländska pappersindustrins framgångar på världsmarknaden 1984. Utan en målmedveten och långt driven produktionsorientering hade de båda volymässigt och ekonomiskt goda resultaten inte kunnat uppnås. En konsekvent och investeringsmässigt betydande satsning på utveckling av produktionsteknologi och -processer var nyckeln till framgången på de internationella marknaderna. Och t.ex. i elektronikindustrin och för producenter av komponenter till denna industri är en målmedveten satsning på produktutveckling utgående från produktions- och teknologiinriktad forskning ofta viktigare för framgången på marknaden än mera konventionella marknadsförings-satsningar.

En mera verklighetsnära syn på problemområdet får man, om man observerar, att produktionsorientering och marknadsorientering inte är motsatta tillstånd i ett företag. Skalan med dessa två begrepp som motpoler bör i stället böjas på mitten, så att man får ett koordinatsystem med två axlar (figur 1).



Figur 1. Problemområdet produktionsorientering-marknadsorientering.

Den syn på problemområdet som illustreras av figuren har inte förrän nyligen börjat diskuteras i marknadsföringslitteraturen.<sup>1)</sup> I själva verket är det oftast fråga om två skilda skalor för två skilda variabler. Det gäller att följa med i och kanske leda utvecklingen och vara tillräckligt framstående på båda skalorna. Utvecklingen bör snarast följa pilen i figuren. Man kan ha en god produktionsberedskap och en likaså väl utvecklad marknadsberedskap i företaget, men beroende på inre samordningsproblem och för långt driven suboptimering av funktioner ändå inte nå långt ut i pilens riktning. I sådana fall torde felet ligga i organisationen och/eller i bristande företagsledningseffektivitet. Genom varierande ledarinsats kan man givetvis nå olika långt ut längs med pilen trots ett i sak lika utgångsläge.

## 2. En kvalitetsmodell som bas för kund- och servicebaserade strategier

En alltför snäv syn på vad marknadsföringsfunktionen i ett företag innefattar, vilken delvis förorsakats av marknadsförarna själva, har lett till att marknadsföringen i industriföretag ofta blivit mycket försäljnings- och förhandlings- samt prisinriktad. Den personliga försäljningen och förhandlingsprocesserna, som också kan involvera personer som inte är marknadsförare av facket, intar visserligen en nyckelposition i marknadsföringen på industriella marknader, men försäljningen utgör dock endast i huvudsak en introduktion till en marknadsföringsprocess. Försäljningen och förhandlingarna utmynnar i *löften* om framtida problemlösningar för kunden, men sedan skall dessa löften också uppfyllas.<sup>2)</sup> Man bör snarast säga, att marknadsföringen bara börjar med försäljningsarbetet.

Priset igen uppfattas i många företag som utifrån givet. Om t.ex. världsmarknadspriset visar en nedåtgående trend, följer man utan vidare efter eller drar sig kanske t.o.m. bort från marknaden. Priset är emellertid aldrig fullständigt fast. Det finns alltid andra variabler, som man i kundrelationer kan ta till och som för kunden kan innebära en konstnadsreduktion och göra kunden mera villig att diskutera priset.

För att man skall kunna utveckla en totalsyn på marknadsföringsfunktionen, krävs en *kundbaserad strategi*. Det gäller att först göra klart för sig vad som innebar kvalitet för kunden, vad som stärker en kundrelation och motiverar en självständigare prissättning.

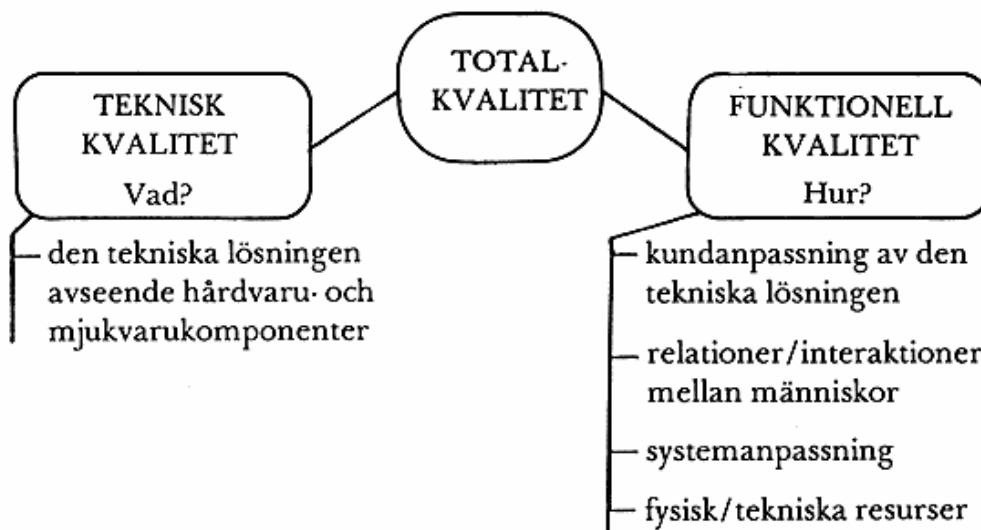
Kvalitetsuppfattningen är ofta alltför snäv. Man intresserar sig mest eller enbart för de rena tekniska lösningarna, utan att fråga sig vad annat som uppskattas på marknaden och som man är beredd att betala för. Från servicesektorns marknadsföring har vi lärt oss, att kvalitetsuppfattningen hos en kund kan indelas i en teknisk dimension och funktionell dimension.<sup>3)</sup> Kundrelationer på industriella marknader innehåller idag allt flera *serviceartade element*, vilka för kunderna och för utvecklingen av en kundrelation har en konkret betydelse. Om dessa serviceartade element, eller kortare serviceelement, sköts dåligt eller helt förbises av en leverantör, bibringas kunden en bristande kvalitetsuppfattning, trots att den rent tekniska lösningen kan vara acceptabel. Det finns dessutom allt oftare konkurrenter, som kan erbjuda tekniskt sett samma kvalitet.

Figur 2 illustrerar de två kvalitetsdimensionerna. *Den tekniska kvaliteten* anger vad kunden får, dvs. den tekniska lösningen som leveras t.ex. i form av en anläggning, maskin, komponent, ett system eller en mjukvara. Det är denna kvalitetsdimension som vanligen uppmärksammas i kvalitetsdiskussioner. Den andra dimensionen, *den funktionella kvaliteten*, blir däremot ofta förbisedd.

Relationen mellan en leverantör och en given kund kan sällan ses som en engångsföreteelse. På industriella marknader är det i stället normalt med längre relationer och ett mera bestående samarbete. Med den funktionella kvalitetsdimensionen avses hur en sådan kundrelation sköts i ett tidsperspektiv. Vid sidan av den rent tekniska kvaliteten får denna kvalitetsdimension ett egenvärde för kunden.

Det är fråga om leverantörens förmåga att anpassa tekniska lösningar och ett existerande kunnande till en kunds specifika situation och önskemål. Det blir också fråga om hur relationerna och interaktionerna mellan olika människor, i olika funktioner och avdelningar och på olika vakanser i de två organisationerna utvecklas. Ytterligare är det fråga om hur leverantörens olika system anpassas till kundens önskemål och hur fysiska och tekniska resurser, som leverantören använder sig av t.ex. i distributions-, lagerhållnings- och förhandlingssituationer, uppfattas av kunden.

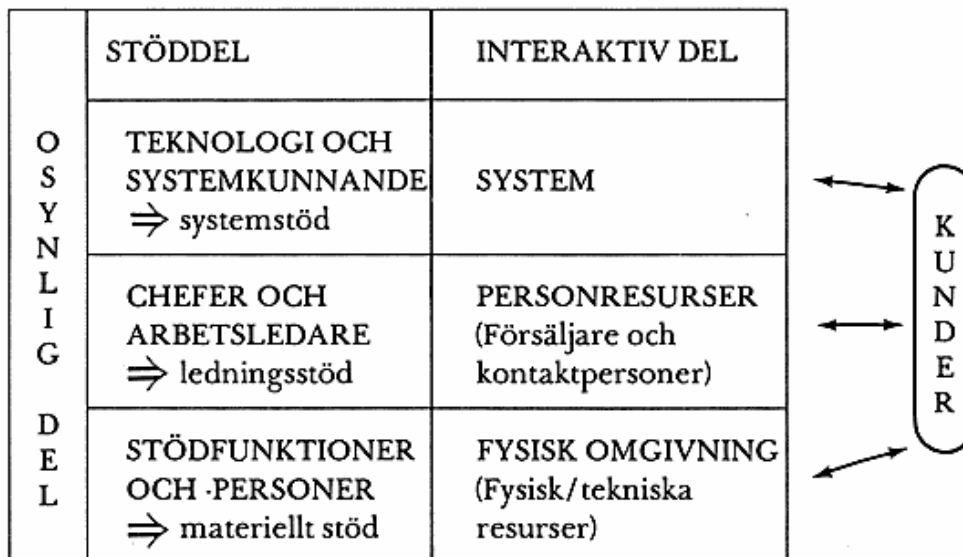
I följande avsnitt skall jag gå närmare in på vad som skapar den funktionella kvaliteten och vilken marknadsföringsbetydelse denna får i en kundrelation.



Figur 2. En kund- och servicebaserad kvalitetsmodell.

### 3. En interaktionssyn på kundrelationen

Den nyare forskningen på marknadsföringsområdet påvisar, att det ur marknadsföringssynpunkt är skäl att skilja mellan *interaktiva* och *icke-interaktiva funktioner* och processer i ett företag.<sup>4)</sup> Graden av interaktivitet bestäms av den inverkan på kundrelationerna som det är fråga om.



Figur 3. En kundbaserad interaktionssyn.

Den funktionella kvaliteten uppstår som ett resultat av interaktionerna mellan en kund och en leverantör. I figuren 3 illustreras en kundbase-rad syn på graden av interaktion hos ett leverantörsföretag.

Pilarna mellan den interaktiva delen och kunderna anger samspel eller interaktioner som genererar den funktionella kvalitetsdimensionen i kundrelationen.

Ett kundföretag är för det första tvunget att samspela med en hel räckta olika av leverantörsföretagets *system* för t.ex. produktion, leverans och distribution samt administrativa och ekonomiska rutiner. Sådana system kan gälla ett eller flera av följande områden:

- Forskning och utveckling
- produktanpassning
- förhandlingar
- distribution
- installationer
- leveranser och lagerhållningsrutiner
- kundutbildning
- ordermottagning och -effektivering
- teknisk service
- kvalitetskontroll
- förfrågningar
- reklamationshantering
- fakturering och kravrutiner
- etc.

Beroende på hur systemen är uppbyggda och hur flexibelt de fungerar känner sig kunden antingen tvingad in i dem eller upplever att systemen underlättar upprätthållandet av relationen till och samarbetet med leverantören ifråga. I det förstnämnda fallet är den funktionella kvaliteten låg och inverkar i värsta fall menligt på upplevelsen av den rent tekniska kvaliteten. I det senare fallet blir den funktionella kvaliteten hög och därtill ett värdefullt komplement och stöd till den tekniska lösningen, som ytterligare bidrar till att kundrelationen stärks.

Ur ett marknadsföringsperspektiv är det viktigt att observera, att alla ovan uppräknade system, oberoende av om de är produktionssystem eller administrativa, logistiska eller ekonomiska system, vid sidan av sin rent faktiska funktion också ha en marknadsföringsaspekt.

Följande interaktiva del i figuren utgörs av *personresurserna*. Det gäller då inte enbart marknadsförare av facket som försäljarna utan också övriga då inte enbart marknadsförare av facket som försäljarna utan också övriga personer som kan komma i kontakt med representanter för

kunder. Sådana kontakter är ofta direkta, men de kan också ske t.ex. via telefon, brev eller telex. För denna grupp av människor, som kan finnas på olika funktioner och i olika hierarkiska positioner allt från chefer till arbetsledare och deras underordnande, används numera i marknadsföringslitteraturen allt oftare beteckningen *kontaktpersoner*.<sup>5)</sup>

Exempel på dylika kontaktpersoner är

- Forskningspersonal
- produktutvecklare
- produktionspersonal
- ekonomipersonal
- högsta ledningen
- installationspersonal
- kvalitetskontrollpersonal
- kundutbildare
- ordermottagare
- distributionspersonal
- faktureringspersonal
- reklamationshanterare
- telefonväxelpersonal
- etc.

Listan är givetvis inte uttömmande. Det är att märka att både chefer och underordnande kan hamna i en roll som kontaktperson. Beroende på hur kundens representanter upplever de olika kontaktpersonerna och kan och vill samarbeta med dessa uppstår bättre eller sämre relationer mellan de människor som personifierar de inblandade företagen. Om dessa relationer medverkar till att kundens förtroende för leverantören bibehålls eller stärks, utförs i interaktionerna ett marknadsföringsmässigt betydelsefullt arbete av leverantörsföretagets kontaktpersoner helt vid sidan av dessas s.a.s huvudsyssla avseende t.ex. produktion, distribution, administration eller ekonomi. Då ökar nämligen sannolikheten för att kunden vill fortsätta samarbetet. I kvalitets-termer innebär detta att kunden upplever sig få ett positivt funktionellt kvalitetstillskott. Samtidigt erhålls en önskvärd word-of-mouth-effekt. Kontaktpersonerna spelar således rollen av »icke-professionella marknadsförare« i kundens ögon. Detta får inte förbises i ett marknadsföringsresonemang. Utöver kontaktpersoner samspelar givetvis dessutom försäljarna med kunden och medverkar för sin del, t.ex. genom sitt bidrag till att man uppnår kundanpassade lösningar, till att den funktionella kvaliteten uppbyggs.

Den tredje interaktiva delen i figur 3 är den *fysiska omgivningen* innehåll-



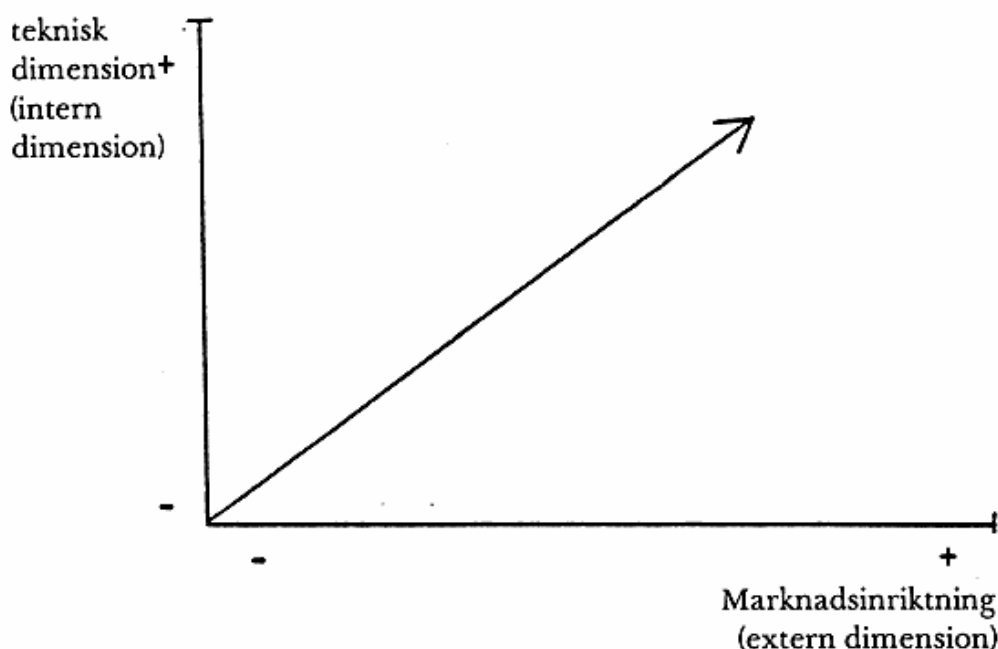
lande en räckta fysisk/tekniska resurser. Här är det fråga om hur inramningen av interaktionerna upplevs av kunden. T.ex. distributionsbilarnas färg och skick, serviceteknikernas kläder och verktyg, inredning och funktionsdugligheten hos förhandlingslokaler, snyggheten och ordningen i en lagerterminal är resurser som skapar en dylik fysisk omgivning. Beroende på hur positivt och förtroendeingivande eller negativt denna upplevs av kunden kan den funktionella kvalitetsdimensionen stärkas eller försvagas.

#### 4. Stödfunktionernas roll i interaktionerna

Stöddelen i figuren 3 utgörs av resurser och funktioner som inte är interaktiva, men som indirekt påverkar utfallet av interaktionerna med kunden och därmed också nivån på den funktionella kvaliteten.

Den första delen utgörs av den *teknologi* och det *systemkunnande* som man har förvärvat till företaget. Härav styrs graden av kund Anpassning hos de olika systemen i den direkt interaktiva delen. Det är idag fortfarande alltför vanligt att investeringar i teknologi och systemkunnande för t.ex. administrativa system, ekonomisystem, lagerhållningssystem och leveranssystem görs mera med tanke på hur systemet i fråga passar de egna interna målen och huvudsakligen utgående från lösningarnas kostnadseffektivitet, medan de externa effekterna på kundrelationerna och därigenom intäkterna lämnas obeaktade.

Marknadsorienteringen och kund Anpassningen av de olika systemen börjar med det *systemstöd* i vilket man investerar. På samma sätt som produktionsteknologin och -processerna i figur 1 kompletterades med en marknadsorienterad syn i företaget för uppnående av maximal effekt på marknaden har satsningar på systemutveckling två dimensioner. Den ena kan benämnas en *teknisk* (eller *intern*) *dimension*, där det gäller att göra systemen så internt välfungerande och kostnadsanpassade som är motiverat. Den andra dimensionen kan helt enkelt betecknas *marknadsinriktning* av systemet. Man finner då att produktionssystemet, som diskuterades inledningsvis, bara är en del av en hel räckta av system, vilka alla bör utvecklas så att man uppnår en optimal kombination av intern teknisk effektivitet och extern marknadsinriktning.<sup>6)</sup> Detta illustreras av figur 4.



Figur 4. De interaktiva systemens tekniska (interna) dimension och marknadsinriktning (externa dimension).

Idag har utvecklingen av många system mer eller mindre enbart skett enligt den interna dimensionen utan att man nått långt på den andra dimensionen, marknadsinriktningen. I fråga om t.ex. fakturering, service, leveranser, reklamationshantering, installationer och givetvis också produktionssystem bör man dock sträva efter att i stället låta utvecklingen följa pilens riktning. Hur långt ut man når blir igen beroende av organisatoriska hinder och ledningsförmåga hos cheferna.

Detta för naturligt in på följande stöddel, nämligen *cheferna och arbetsledarna* samt det *ledningsstöd* dessa kan erbjuda sina underordnade i kundkontakter. Då kontaktpersonernas roll som icke-professionella marknadsförare uppmärksammas blir chefernas och arbetsledarnas roll delvis förändrad. I deras arbete accentueras rollen som motiverare och inspirerare. Det gäller att engagera och uppmuntra kontaktpersonerna att också beakta de marknadsföringsmässiga aspekterna på arbetet i kontakt med kunderna. Ledningsstödet är möjligtvis det viktigaste enskilda stödet från stöddelen i organisationen.

Den tredje stöddelen utgörs av *stödfunktioner och -personer*, vilka svarar för *materiellt stöd* till den interaktiva delen av företaget. Det kan här vara fråga om reskontra och andra register, lager- och omlastningsrutiner etc., där grundarbetet för kundinriktningen hos system och kontaktpersoner utförs. Ifall t.ex. en distributionsbil lastas slarvigt med fel varor eller skadade varor, leder detta till att distributionspersonalen kommer i en tråkig mellanställning gentemot kunden och så småningom till reklamationer. Dels får kunden de facto en sämre funktionell kvalitet, dels påverkar ett bristande materiellt stöd kontaktpersonernas intresse för kunden och kundkontakten på ett negativt sätt. Härav följer lätt sjunkande motivation för att försöka skapa en hög funktionell kvalitet.

Bakom stöddelen finns i figur 3 en ur kundens synvinkel osynlig del av leverantörsföretaget. Härtill hör beroende på situationen stora delar av produktionen, ekonomisystemen och de administrativa systemen. Ur ett marknadsföringsperspektiv är den osynliga delen mindre aktuell. Beslut om investeringar kan därför göras i högre grad utgående från interna överväganden och kostnadseffektivitetsresonemang.

## 5. Den funktionella kvalitets betydelse för kunden

Då den tekniska kvaliteten utgör en teknisk lösning på ett problem hos kunden, representerar den funktionella kvaliteten graden av lätthet för kunden att upprätthålla relationen till en given leverantör. Likaväl som den tekniska kvaliteten innebär en nytta för kunden skapar den funktionella kvaliteten ett nyttotillskott.

Den av den funktionella kvaliteten skapade nyttan kan mätas i form av *frigjorda resurser hos kunden*.<sup>7)</sup> Om den funktionella kvaliteten är hög, t.ex. genom att kunden kan ha stort förtroende för leverantörens leveranssäkerhet, jämna tekniska kvalitetsnivå, tekniska service, tillgänglighet för besvarande av frågor, faktureringsförfarande, reklamationshandling och kontinuerlig anpassning efter kundens behov, kan följande effekter uppnås:

- Färre resurser krävs för upprätthållandet av leverantörsförbindelser
- mindre tid går åt för kontroll och handhavande av förbindelser
- det är mentalt mindre krävande att sköta förbindelsen.

Om man har ett större förtroende för kunden, behöver förmodligen ett mindre antal personer i kundföretaget sätta ner mindre tid på få ut samma tekniska kvalitetsnivå av leverantören. Samtidigt behöver de inblandade personerna inte vara så psykologiskt engagerade i att relationen fungerar, framför allt om interaktionerna på det personliga planet dessutom är lätta att sköta. Alla dessa tre följdverkningar av en hög funktionell kvalitetsnivå betyder för kunden att man där har mera resurser, mera tid och psykologiskt mera kapacitet att ägna sig åt andra t.ex. produktiva, administrativa eller marknadsföringsmässiga uppgifter.

En sådan effekt för kunden innebär en klar *kostnadsreduktion* och/eller möjligheter till effektivare och kanske direkt intäktsskapande arbete på annat håll. För att uppnå detta, kan man vara beredd att acceptera ett prispåslag, vilket man annars inte kunnat erhålla som leverantör. Enbart den tekniska kvaliteten hade kanske inte motiverat ett sådant pristillägg. Härigenom kan en hög funktionell kvalitet bli ett skydd mot en nedåtgående prisutveckling och mot konkurrenter som försöker bryta en bestående relation genom priskonkurrens. Det blir helt enkelt ofta för komplicerat och kostnadskrävande att bryta en fungerande relation till en leverantör.

## 6. Den utvidgade kund- och servicebaserade synen på marknadsföring

Uppmärksammandet av den funktionell kvalitetsdimensionen som ett komplement till den rent tekniska lösningen som en kvalitetsfaktor bygger på en genomgripande kundbaserad analys av förhållandet mellan en leverantör och dess kunder. De funktioner och företeelser som bygger upp den funktionella kvaliteten är huvudsakligen serviceelement i kundrelationen, där leverantören erbjuder kunden någonting utöver den tekniska lösningen i sig.

Den nyare synen på marknadsföring baserar sig på denna kund- och serviceinriktning. Det gäller för företaget att definiera den bakre gränsen för stöddelen. Enbart på detta sätt kan man göra en heltäckande kartläggning av företagets marknadsföringsresurser. De traditionella marknadsföringsresurserna blir då kompletterade av en hel mängd

interaktiva resurser med sina stödresurser. Dessa bildar den s.k. *interaktiva marknadsföringsfunktionen*,<sup>8)</sup> som innefattar en räckta system i företaget vilka kunden konfronteras med, en fysisk interaktionsomgivning samt en varierande mängd »icke-professionella marknadsförare«, vilka normalt är underställda andra avdelningar än en marknads- och försäljningsavdelning.

Speciellt styrningen av kontaktpersonerna som icke-professionella marknadsförare är en stor utmaning i de flesta företag idag. I de flesta fall utgör de nämligen som den mänskliga resursen den centrala och viktigaste framgångsfaktorn i interaktionerna mellan leverantör och kund.

Om vi återgår till den kundbaserade synen på ett leverantörsföretag i figur 3, ser vi att personresurserna, kontaktpersonerna omges av systemen och den fysiska omgivningen. Det är också uppenbart, att kontaktpersonernas motivation för marknadsföringsmässighet i sina kundkontakter påverkas av de system avseende t.ex. ordermottagning, leveranser, fakturering, service och reklamationshantering som de arbetar inom samt den fysiska omgivning i vilken de utför sitt dagliga värv. Ju mera kundanpassade de ifrågavarande systemen är och ju mera människotillvänd den fysiska omgivningen är, desto lättare är det de facto för en person att själv vara kundinriktad i sitt beteende, och tvärtom. Dessutom har en kundinriktad miljö med system och omgivning också psykologiskt en positiv inverkan på kundintresset.

Ju bättre materiellt stöd och ledningsstöd kontaktpersonerna erhåller, desto bättre kan marknadsföringsinsatsen i kundkontakterna förväntas bli.

I och med den betydelsesfullare roll man i nyare marknadsförings- och företagsledningslitteratur tilldelar personresurserna i ett företag,<sup>9)</sup> har man också sökt nya sätt att utveckla och stödja chefer, kontaktpersoner och stödpersoner så att man skall uppnå en bättre interaktiv marknadsföringsinsats. Man har observerat, att aktivare interna satsningar än tidigare är nödvändiga, för att företaget skall ha framgång i sin externa marknadsföring. Det räcker inte längre till med traditionell försäljning jämte prissättning och masskommunikationsstöd, utan det krävs ett mycket bredare och djupare engagemang i marknadsföringen.

Som ett företagsledningsinstrument har i anslutning härtill ursprungli-

gen inom servicesektorns marknadsföring utvecklats den s.k. *interna marknadsföringen*.<sup>9)</sup>

Intern marknadsföring kan ses som en *filosofi* för ledning och utveckling främst av personalen, vilken bör leda till ett marknadsföringsmässigt aktivt, målinriktat och samordnat *internt handlingsprogram*, som är en *förutsättning* för framgångsrik extern marknadsföring.

Den första målgruppen för intern marknadsföring utgör högsta ledningen, därefter följer de olika personalkategorierna i den interaktiva delen och stöddelen av företaget. Om inte alla erhåller en förståelse för kundkontakternas och den funktionella kvalitetsdimensionens betydelse i marknadsföringen, finns det stor risk för att marknadsföringen på industriella marknader förblir försäljnings- och prisdominerad med ett inslag av masskommunikationsstöd utan att en verklig kund- och servicebaserad strategi kan tillämpas.

#### 7. Fotnoter

- 1) Jfr Hammarkvist, Karl Olof (1984): Marknadsföring under utveckling, i Bergknut, Per & Fältström, Eric (red.), Management 84/85, Liber, Malmö, ss. 82-83.
- 2) Se Calonius, Henrik (1980): Behövs begreppet löfte?, *Marknadsvetande* nr. 1, och Calonius, Henrik (1982): En köpprocessmodell, *Meddelanden från Svenska handelshögskolan*, nr. 82.
- 3) Se Grönroos, Christian (1984): Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Studentlitteratur/Chartwell-Bratt, Lund och Bromley, pp. 38ff.
- 4) Se Gummesson, Evert (1984): Resultatinriktad marknadsföring, Norstedts, Lund, 1984, ss. 38-39 och 240ff. och Håkansson, Håkan (ed.) (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, John Wiley & Sons, New York., ss. 15ff.
- 5) Se Grönroos, Christian (1983): Marknadsföring i tjänsteföretag, Liber, Malmö, s. 76 och Grönroos, Christian (1983): Funktionell kvalitet i internationell marknadsföring på industriella marknader, preliminär forskningsrapport, Svenska handelshögskolan.
- 6) Jfr Ekholm, Bo-Göran (1984): The Business Idea and Its Life Path, research report presented at the Fourth Annual Strategic Management Society Conference, Philadelphia, October, där samspelet mellan begreppen intern och extern effektivitet diskuteras.
- 7) Jfr Grönroos, Christian (1983): Funktionell kvalitet i internationell marknadsföring på industriella marknader, s. 26.
- 8) Se Grönroos, Christian (1984): Strategic Management in the Service Sector, ss. 78-79 och Grönroos, Christian (1983): Funktionell kvalitet i internationell marknadsföring på industriella marknader ss. 55-56.
- 9) Se Gummesson, Evert (1984): Resultatinriktad marknadsföring ss. 42-43.
- 10) Se Grönroos, Christian (1983): Marknadsföring i tjänsteföretag, ss. 49ff och Arndt, Johan & Friman, Alfred (red.): Intern marknadsföring, Liber, Malmö.

#### 8. Litteraturförteckning

- Arndt, Johan & Friman, Alfred (red.): Intern marknadsföring, Liber, Malmö.
- Calonius, Henrik (1980): Behövs begreppet löfte? *Marknadsvetande*, nr. 1.
- Calonius, Henrik (1982): En köpprocessmodell, *Meddelanden från Svenska handelshögskolan*, nr. 82.
- Ekholm, Bo-Göran (1984): The Business Idea and Its life Path, research report presented at the Fourth Annual Strategic Management Society Conference, Philadelphia, October.
- Grönroos, Christian (1983): Funktionell kvalitet i internationell marknadsföring på industriella marknader, preliminär forskningsrapport, Svenska handelshögskolan.
- Grönroos, Christian (1983): Marknadsföring i tjänsteföretag, Liber, Malmö.
- Grönroos, Christian (1983): *Vejen til bedre tjenstydelse*, Jydsk Teknologisk Institut Forlag, Århus.
- Grönroos, Christian (1984): Strategic Management and Marketing in the Service Sektor, Studentlitteratur/Chartwell-Bratt, Lund och Bromley.
- Gummesson, Evert (1984): Marknadsföring, Norstedts, Lund.
- Hammarkvist, Karl-Olof (1984): Marknadsföring under utveckling, i Bergknut, Per & Fältström, Eric (red.), *Management 84/85*, Liber Malmö, ss. 82-83.
- Håkansson, Håkan (ed.) (1992): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, New York.