

# Tjänstegarantier

En fallstudie inom tandvården

Lina Degerfält  
Jenny Lövgren

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

## **Abstract**

The purpose of this study was to illuminate dentists' work with guarantees. A case study was performed by personal interviews with dentists from both private and public sector. The result showed how dentists work with guarantees and how they motivate their guarantee obligations. We found that service guarantees' shaping and application should be simple and obvious. The guarantees should also be reasonable in relation to the situation. Furthermore we found that the purpose with service guarantees is to create safety and satisfaction for the customers which can increase the customer loyalty. The guarantees also compel the dentists to become more aware of their service quality to avoid future problems.

## **Förord**

Med denna uppsats avslutar vi våra studier i Företagsekonomi på C-nivå vid Luleå tekniska universitet, institutionen i Skellefteå. Vi riktar ett stort tack till Per Sandström, Lars Sjödin och Willy Lindgren på Folktandvården samt de privata tandläkarna Sune Barkemo och Martin Åberg för den tid och intresse de visade för vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Rickard Wahlberg för den vägledning han gett oss.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## 1 INLEDNING

1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	1
1.3 Syfte och forskningsfrågor .....	5

## 2 TEORI

2.1 Hur tjänsteföretag arbetar med garantier.....	6
2.1.1 Olika typer av tjänstegarantier.....	6
2.1.2 Tjänstegarantins beståndsdelar .....	6
2.1.3 Tjänstegarantiens effektivitet .....	7
2.1.4 Tjänstegarantins storlek .....	7
2.1.5 Implementering av tjänstegarantin .....	8
2.2 Hur tjänsteföretag motiverar sina garantiåtaganden .....	9
2.2.1 Fördelar med tjänstegarantier .....	9

## 3 METOD

3.1 Litteraturstudie .....	13
3.2 Forskningsstrategi.....	13
3.3 Val av undersökningsenhet .....	13
3.4 Datainsamlingsmetod.....	14
3.5 Analysmetod.....	15
3.6 Metodproblem .....	15
3.6.1 Reliabilitet .....	15
3.6.2 Validitet .....	15

## 4 EMPIRI

4.1 Hur tjänsteföretag arbetar med garantier.....	17
4.1.1 Olika typer av tjänstegarantier.....	17
4.1.2 Tjänstegarantins beståndsdelar .....	18
4.1.3 Tjänstegarantiens effektivitet .....	18
4.1.4 Tjänstegarantins storlek .....	19

4.1.5 Implementering av tjänstegarantin .....	19
4.2 Hur tjänsteföretag motiverar sina garantiåtaganden .....	21
4.2.1 Fördelar med tjänstegarantier .....	21
<b>5 ANALYS</b>	
5.1 Analys av hur tjänsteföretag arbetar med garantier.....	24
5.2 Analys av hur tjänsteföretag motiverar sina garantiåtaganden.....	26
5.3 Sammanfattande svar på forskningsfrågorna.....	27
5.3.1 Hur arbetar tjänsteföretag med garantier? .....	27
5.3.2 Hur motiverar tjänsteföretag sina garantiåtaganden? .....	27
<b>6 DISKUSSION</b>	
6.1 Diskussion kring ställda forskningsfrågor.....	28
6.1.1 Hur arbetar tjänsteföretag med garantier? .....	28
6.1.2 Hur motiverar tjänsteföretag sina garantiåtaganden? .....	29
6.2 Bidrag .....	30
6.2.1 Förslag till förbättringar för de undersökta företagen.....	30
6.2.2 Förslag till fortsatt forskning .....	30
<b>REFERENSER.....</b>	<b>32</b>

**Bilaga:**  
**Intervjuguide**

# 1 INLEDNING

*Kapitlet börjar med en kort bakgrund till problemområdet. Sedan följer en problemdiskussion som mynnar ut i syfte och forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Under 1980-talet började fenomenet tjänstegarantier att diskuteras, främst i USA, och 1988 kom Christopher Harts artikel ”The power of unconditional service guarantees” (Edvardsson & Larsson, 2004, s 10). Sedan dess har enligt Edvardsson och Larsson intresset för garantier som verktyg för att höja omsättningen och konkurrenskraften ökat. Enligt Hoffman och Bateson (1997, s 165) håller tjänstegarantier fort på att bli en populär väg att attrahera kunder. De menar att en av de mest innovativa och fascinerande kundkvarhållandestrategierna som utvecklats under de senaste åren är just tjänstegarantin. Hoffman och Bateson påpekar vidare att även om garantier i sig inte är nya, är de mycket nya när det gäller tjänster.

Enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 147) finns det inte särskilt gott om systematiska granskningar av tjänstegarantier och även om många forskare och praktiskt verksamma hört talas om mängder av garantiprojekt så har få av dem blivit granskade. De menar att detta har sin förklaring i att tjänstegarantierna inte använts särskilt länge och därför inte hunnit bli föremål för mer omfattande granskningar.

## 1.2 Problemdiskussion

Echeverri och Edvardsson (2002, s 291) säger att kvalitet spelar en allt viktigare roll för konkurrenskraften och kvalitetsbegreppet är centralt i marknadsföringen av tjänster. Enligt Rust, Danaher och Varki (2000) kan tjänstekvalitet användas som ett taktiskt marknadsföringsvapen som skapar snabba resultat. Edvardsson, Andersson, Sandén och Waller (1998, s 44) påpekar att det inte finns en allmängiltig definition av tjänstekvalitet. För att kunna uppnå kvalitet i sina tjänster menar de att varje enskild organisation måste definiera vad kvalitet innebär för just deras kunder, under just deras unika förhållanden och att det är viktigt för dem att veta vad de strävar efter. Edvardsson et al anser att kvalitetsbegreppet bör vara tydligt och måste gå att kommunicera både till kunder och anställda.

Den moderna synen på kvalitet och kvalitetsutveckling utmärks av en tydlig fokusering på kundernas behov (Edvardsson & Larsson, 2004, s 84). De menar att det är behovet som ska styra, inte efterfrågan. Ghobadian, Speller och Jones (1994) påpekar att kunden är näringen för varje företag och att tjänstekvalitet kan vinna och behålla kunder. Någon har sagt att kvalitet är som skönheten, den ligger i betraktarens öga (Edvardsson, Andersson, Sandén & Waller, 1998, s 42). Vidare säger de att när det gäller kvalitet är betraktaren kunden, alltså den som köper en tjänst. Edvardsson et al menar att detta ger kunden en nyckelroll vid bedömning av kvalitet. Enligt Edvardsson et al (1998, s 25) är just kundupplevd kvalitet ett av de viktigaste måtten på hur väl en verksamhet fungerar. Gale (1994, s 119) säger att ”Kvalitet är vad kunderna anser är kvalitet och kvaliteten på en tjänst är bara så hög som kunderna upplever att den är.”

Enligt den internationella kvalitetsstandarden ISO 9000 är kvalitet ”alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade och underförstådda behov” (Edvardsson & Larsson, 2004, s 86).

Gummeson (2002, s 372) säger att kvalitetsdimensioner är väsentliga egenskaper hos en levererad tjänst som kunderna är nöjda eller missnöjda med. Grönroos (1996, s 104) beskriver

olika faktorer som höjer sannolikheten för återköp och ökar kundtroheten. De vanligast återkommande kvalitetsdimensionerna är enligt Grönroos (1996, s 36):

- Pålitlighet; tjänsteleverantörens förmåga att utföra tjänsten såsom utlovats
- Tillgänglighet, lättheten att få kontakt med företaget
- Empati; att anstränga sig att förstå kundens behov och önskemål
- Påtaglighet; alla fysiska företeelser som ingår i tjänster och som kan uppfattas med våra fem sinnen. Exempelvis lokaler, utrustning, personal. Även Edvardsson och Larsson (2004, s 88) och Gummesson (2002, s 372) tar upp likartade kvalitetsdimensioner.

Ett vanligt sätt att definiera tjänstekvalitet är som en jämförelse mellan förväntad och upplevd tjänst, d.v.s. hur väl tjänsten klarar av att uppfylla kundens behov och förväntningar inom en mer eller mindre varaktig relation (Echeverri & Edvardsson, 2002, s 306; Edvardsson et al, 1998, s 44-45). Enligt det här synsättet uppnås rätt kvalitet när kundens förväntningar uppfylls perfekt och om kundens förväntningar inte uppfylls är kvaliteten för låg. Lillrank (1999, s 318) skriver att kvalitet är ett koncept som hjälper till att skilja mellan bra och dålig tjänsteleverans.

Enligt Edvardsson et al (1998, s 43-46) kommer tjänsten ofta till i personliga möten mellan medarbetare och kund, och då bedöms också kvaliteten. De menar att kvaliteten därför berör alla i en organisation och när kunderna blir nöjda skapas förutsättningar för att medarbetarnas ska trivas bättre med sitt arbete. Grönroos (1996, s 132) påstår att låg kvalitet på tjänsterna skapar problem i relationen mellan kund och leverantör och förorsakar onödiga extra kostnader för bägge parter. Han menar att utveckling och förbättring av kvalitet därför visar sig vara en vinna-vinna-strategi vilket för både leverantören och kunden förbättrar det ekonomiska resultatet.

Det finns ett starkt beroende mellan tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse vilket gör att en ökning i den ena leder mest troligt till en ökning i den andra (Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2002). De tycker att tjänsteleverantören kontinuerligt bör försöka förbättra både tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse. I den moderna affärsvärlden med hög konkurrens är enligt Gummesson (2002, s 269) nyckeln till konkurrensfördelar att leverera hög tjänstekvalitet som i sin tur leder till tillfredsställda kunder. Kundtillfredsställelse är en nödvändig förutsättning för lojala och återkommande kunder, menar Gummesson. Vidare menar han att om kundernas upplevda kvalitet kan förbättras så blir de nöjdare, trognare och lönsammare. Enligt Egan (2001, s 53) har det blivit mer accepterat av fler företag att det är viktigare att försöka få existerande kunder nöjda än att ha höga kostnader för marknadsföring mot nya kunder.

Hoffman och Bateson (1997, s 271-272) förklarar att om kundens uppfattning av tjänsten motsvarar förväntningarna blir kunden tillfredsställd. Om uppfattningen av tjänsten är mindre än vad som förväntades resulterar detta enligt Hoffman och Bateson i missnöjda kunder, vilket i sin tur leder till dålig word-of-mouth och/eller att kunden går till konkurrenten. De menar vidare att i kontrast till detta får företaget nöjda kunder som stannar kvar och bra word-of-mouth när uppfattningen av tjänsten är bättre än förväntningarna. Att möta och överträffa kundens förväntningar leder till många värdefulla förmåner för företaget enligt Hoffman och Bateson; positiv word-of-mouth genererad från befintliga kunder ger ofta fler nya kunder, tillfredsställda kunder köper fler av företagets tjänster oftare och det är mindre troligt att dessa går till konkurrenterna. De påpekar vidare att företag som har hög kundtillfredsställelse också har förmågan att skydda sig från konkurrenstryck, särskilt priskonkurrens och att kunder ofta

är villiga att betala mer och stanna hos ett företag som kan möta deras behov istället för att ta den risk som följer när de byter till ett lågprisföretag. Företag som satsar på kundtillfredsställelse har generellt en bättre arbetsmiljö och denna leder i sin tur, enligt Hoffman och Bateson, till goda organisationskulturer där de anställda får chansen att visa vad de kan och blir belönade för sina prestationer.

En undersökning visar att färre än 20 procent av kunderna uppger att de skulle kontakta tjänsteproducenten och klaga när något gått snett (Edvardsson & Larsson, 2004, s 170). Enligt Technical Assistance Research Program (TARP) som presenteras av Hoffman och Bateson (1997, s 270-271) klagar 96 procent av missnöjda kunder inte direkt till tjänsteföretaget. De visar att i stället går de antingen till konkurrenterna eller berättar för företagets existerande eller potentiella kunder exakt hur de blivit dåligt behandlade av företaget. Men de menar att detta inte alltid behöver vara dåliga nyheter, utan att företag som effektivt svarar på kundklagomål får även positiv word-of-mouth. Även om positiva nyheter sprids hälften så fort som negativa, kan de positiva historierna översättas direkt i kundlojalitet och nya kunder enligt Hoffman och Bateson. De menar att företag bör lära sig från TARP att klagande kunder är företagets vänner, att de är en gratis källa till marknadsinformation och att klagomålen bör ses som möjligheter för företaget att förbättra leveranssystemet, inte som en källa till irritation.

En annan undersökning visar enligt Gummesson (2002, s 272) att 68 procent av de kunder som övergivit en leverantör gjort det på grund av leverantörens ointresse och 14 procent på grund av otillfredsställande behandling av klagomål. Vi anser att detta visar hur viktigt det är med kundvård. *"Om du inte tar hand om dina kunder gör någon annan det"* (Echeverri & Edvardsson, 2002, s 195).

Kundvård, att sköta existerande kunder, var enligt Gummesson (2002, s 50) under lång tid mindre önskvärd än att skaffa nya kunder och den säljare som skaffade nya kunder ansågs dynamisk, medan den som "bara" skötte gamla kunder ansågs förlegad. Intresset har kommit att riktas alltmer mot att behålla, vårda samt utveckla existerande relationer och därigenom knyta dem starkare till företaget menar han. När ett företag har lyckats övertyga en kund om att prova företagets tjänst kan det tyckas som om slutmålet har nåtts, men detta är enligt Echeverri och Edvardsson (2002, s 195) bara en början. De menar att nästa uppgift är att få kunden att komma tillbaka för att köpa fler gånger. En amerikansk undersökning som presenteras av Echeverri och Edvardsson visar att omkring 65 procent av all försäljning sker till befintliga kunder och en annan undersökning visar att 91 procent av dem som köpt en gång och blivit missnöjda inte i första taget köper av samma leverantör igen.

Beräkningar tyder på att det kostar fem till tio gånger mer att attrahera nya kunder än att behålla en god image och skapa lojalitet hos befintliga kunder (Echeverri & Edvardsson, 2002, s 194; Gummesson, 1999, s 183). Det är alltid dyrare att locka till sig nya kunder än att behålla de gamla, säger Kotler (2003, s 73). Han menar att det gäller att behålla och bearbeta de gamla kunderna och att försöka göra dem nöjda eftersom en nöjd kund köper igen, rekommenderar företaget till vänner och bekanta, är mindre kritisk vid tillfälliga kvalitetsstörningar, ägnar mindre uppmärksamhet åt konkurrerande märken och annonser samt köper andra varor eller tjänster som företaget börjar sälja. Vidare anser han att grundförutsättningen för att lyckas initiera ett återköpsbeteende är att kunden är nöjd med kvalitet, prisnivå, leveranstid och att kunden vill känna sig betydelsefull. Ett företag får därför enligt Kotler aldrig ta för givet att de får behålla sin kund bara för att "allt verkar fungera" och därmed släppa sin uppmärksamhet gentemot kunden. Echeverri och Edvardsson (2002, s 194) påpekar



att kundvård bör ses som en del av tjänstemarknadsföringen och måste utgå från kundperspektivet.

Flera nya marknadsföringsstrategier visar enligt Hoffman och Bateson (1997, s 364-377) vikten av att få återkommande kunder. Dessa är; frequency marketing som strävar efter att få existerande kunder att köpa oftare från samma leverantör, relationship marketing som baseras på att utveckla långsiktiga kundrelationer, after marketing som betonar marknadsföring efter köpet, defection management där det gäller att undvika att tappa kunder genom att förutse var det kan uppkomma fel och skapa barriärer samt service guarantees (ibid).

Nationalencyklopedin definierar en garanti som en avtalsbestämmelse som medför ansvar för att en vara eller tjänst är av viss beskaffenhet eller viss hållbarhet eller viss funktionsduglighet (Garanti, 1992). Detta innebär att bevisbördan ligger hos producenten, och att denne måste kunna bevisa att varan eller tjänsten inte var bristfällig då den lämnade säljaren (ibid). Echeverri och Edvardsson (2002, s 419) skriver att i takt med att konkurrensen hårdnar och företagen erbjuder allt mer likartade produkter och tjänster, blir tjänstegarantier allt mer vanliga och omfattande. Kunder har enligt Echeverri och Edvardsson med andra ord möjlighet att ställa krav, och gör även detta. De menar att kunderna har vant sig vid att veta vad de får när de köper en produkt, och hur de ska agera om de köper något som visar sig vara bristfälligt eller trasigt.

Kvaliteten på tjänsten är enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 10) ofta svår att utvärdera, men detta betyder inte att den kundupplevda kvaliteten inte kan garanteras. Echeverri och Edvardsson (2002, s 414) skriver att allt fler tjänsteföretag kopplar någon form av garanti eller löfte till sitt erbjudande för att hantera osäkerheter och skapa trygghet för kunden om kvaliteten brister och ett eventuellt missnöje uppstår. Många experter på området har länge hävdat tjänstegarantiernas styrka som verktyg för att uppnå, säkerställa och marknadsföra kvaliteten (Echeverri & Edvardsson, 2002, s 414; Edvardsson & Larsson, 2004, s 83; McDougall, Levesque & VanderPlaat, 1998; Wirtz, Kum & Shieang Lee, 2000). Tjänstegarantier ses ofta som ett effektivt sätt att kvalitetsförbättra, behålla bra kvalitetsnivåer och trovärdigt signalera hög kvalitet till existerande och potentiella kunder, konkurrenter och partners (Edvardsson & Larsson, 2004, s 13; Ostrom & Iacobucci, 1998; Wirtz, Kum & Shieang Lee, 2000). Garantin försäkrar enligt Hoffman och Bateson (1997, s 165) kunderna att om de inte är nöjda med sitt köp, kan de använda garantin och få en del eller full återbäring. Edvardsson och Larsson (2004, s 171) påpekar att detta ökar kundernas motivation att klaga och innebär en möjlighet för organisationen att kunna vända en negativ situation till en positiv samt resulterar i ökad kundtillfredsställelse, lojala kunder och ökad tillit till organisationen.

Vi har genom ovanstående problemdiskussion belyst varför tjänsteföretag bör ägna sig åt kvalitetsarbete och kundvård genom att erbjuda garantier. Echeverri och Edvardsson (2002, s 291) säger att kvalitet är kärnan i marknadsföring av tjänster. Sureshchandar, Rajendran och Anantharaman (2002) påpekar att det finns ett starkt beroende mellan tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse. De menar att en ökning i den ena leder mest troligt till en ökning i den andra. Tjänsteleverantören bör enligt Sureshchandar et al försöka att kontinuerligt förbättra både tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse eftersom detta kan leda till lojala och återkommande kunder. Kotler (2003, s 73) säger att det är dyrare att locka till sig nya kunder än att behålla de gamla och att det därför gäller att behålla de gamla kunderna och försöka göra dem nöjda. Enligt Hoffman och Bateson (1997, s 364-377) är tjänstegarantin en bra marknadsföringsstrategi för att få återkommande kunder.

Tjänstegarantier är ett relativt outforskat ämnesområde. Därför anser vi det intressant att undersöka detta område. Eftersom vi har insett att vi har bristande kunskaper om tandläkares garantier är vi intresserade av att veta mer om dessa.

### **1.3 Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med vår uppsats är att belysa tandläkares garantiarbete.

För att leva upp till vårt syfte ställer vi följande forskningsfrågor:

- Hur arbetar tandläkare med garantier?
- Hur motiverar tandläkare sina garantiåtaganden?

## 2 TEORI

*I detta kapitel tar vi upp teori som behandlar tjänsteföretags garantiarbete. Kapitlet har delats in i två delar. Uppdelningen och uppställningen av huvudrubrikerna följer de forskningsfrågor som ställts upp för att svara på syftet.*

### 2.1 Hur tjänsteföretag arbetar med garantier

#### 2.1.1 Olika typer av tjänstegarantier

Hoffman och Bateson (1997, s 368-369) skriver att det finns tre typer av garantier: den outtalade, den specifika och den ovillkorliga. Den outtalade garantin är enligt Hoffman och Bateson en oskriven, osagd garanti som etablerar ett förstående mellan företaget och dess kunder. De säger även att den specifika garantin är en garanti som används bara till specifika steg eller prestationer i serviceleveranssystemet. Vidare framhåller de att den ovillkorliga garantin är den starkaste av de tre typerna och att det är en garanti som utlovar full kundtillfredsställelse och full återbäring eller full kostnadsfri lösning. Enligt McDougall, Levesque och VanderPlaat (1998) tenderar tjänstemarknadsförare att föredra den ovillkorliga garantin genom att de låter användaren, inte företaget, göra den slutliga och totala kvalitetsbedömningen av tjänsten. Wirtz och Kum (2004) poängterar att om företaget erbjuder en ovillkorlig garanti som är lätt att ta ut, är det färre kunder som fuskar och utnyttjar den obefogat.

#### 2.1.2 Tjänstegarantins beståndsdelar

##### *Villkorlös*

En tjänstegaranti ska vara villkorlös i den mening att den ska utlova kundtillfredsställelse utan undantag, motprestation eller restriktioner (Fabien, 2005; McDougall, Levesque & VanderPlaat, 1998; Wirtz, 1998; Wirtz, Kum & Sheang Lee, 2000; Zeihaml & Bitner, 2003, s 208-209). Ju fler villkor som omgärdar den eller ju fler undantag som görs, desto svagare blir tjänstegarantin enligt Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998, s 171). De säger vidare att om ett företag inte kan garantera alla element som ingår i tjänsten ovillkorligt ska det göra så med de element som det kan kontrollera.

##### *Lättförståelig och kommunicerbar*

Garantin bör framställas på ett enkelt och lättförståeligt sätt och det är viktigt att både kunder och anställda är införstådda med vad som förväntas av dem samt vad garantin innebär (Fabien, 2005; McDougall, Levesque & VanderPlaat, 1998; Wirtz, 1998; Wirtz, Kum & Sheang Lee, 2000; Zeihaml & Bitner, 2003, s 208-209). Kunder föredrar klara förutsättningar när de tänkt använda en garanti enligt Björnin Liden och Edvardsson (2003). De menar att det är viktigt att försäkra sig om att alla kunder är medvetna om och kan använda garantin samt att den finns tillgänglig för alla kunder. Björnin et al framhåller att rättvisan är viktig när det gäller garantier, det vill säga att inte ge vissa kunder unik behandling.

##### *Meningsfull*

Tjänstegarantin måste vara meningsfull i relation till både kunden och medarbetaren (Fabien, 2005; McDougall, Levesque & VanderPlaat, 1998; Wirtz, 1998; Wirtz, Kum & Sheang Lee, 2000). När det gäller relationen till kunden anser Edvardsson och Larsson (2004, s 141-142) att det handlar om snabbhet och prissättning, men internt i organisationen handlar det om att tjänstegarantin ska tydliggöra företagets kapacitet för att leva upp till sina åtaganden. Att garantera något som verksamheten inte har en rimlig chans att klara av kommer enligt Edvardsson och Larsson att urholka förtroendet för garantin, både bland kunder och anställda. Vidare förklarar de att för att en tjänstegaranti ska upplevas meningsfull krävs att eventuella utbetalningar och andra kompensationer är klart fokuserade på att lösa det problem som

uppstått. Hoffman och Bateson (1997, s 368) påpekar att det är viktigt att inte lova något som är ointressant eller självklart eller att skapa en garanti som är så obetydlig att den aldrig utnyttjas. Även Zeihaml och Bitner (2003, s 208-209) anser att garantin ska garantera de delar av tjänsten som är viktig för kunden. Garantin måste enligt Echeverri och Edvardsson (2002, s 419) utlova något som inte kunden tar förgivet.

#### *Enkel att åkalla*

Det ska vara enkelt för kunden att få garantin utbetald (Fabien, 2005; McDougall, Levesque & VanderPlaat, 1998; Wirtz, 1998; Wirtz, Kum & Sheang Lee, 2000; Zeihaml & Bitner, 2003, s 208-209). Företaget måste enligt Echeverri och Edvardsson (2002, s 419) komma ihåg att kunder som väljer att lösa ut garantin redan är missnöjda med tjänsten. De menar att kunder skall uppmuntras att använda garantin, för då de gör det får företaget chansen att vända en dålig erfarenhet till en positiv händelse om kunden bemöts på ett professionellt vis. Att ge återbetalning på ett snabbt, effektivt och proffsigt vis kan enligt Echeverri och Edvardsson få kunden att förbli lojal trots ett misstag från företagets sida.

#### **2.1.3 Tjänstegarantiens effektivitet**

Experter inom området menar att garantier är mest effektiva för professionella tjänsteproducenter när priset på tjänsten är högt, när kundens ego är inblandat, när den negativa konsekvensen av en misslyckad tjänst är stor, när kundens kunskap om tjänsten är liten, när branschen har dåligt rykte, när företaget är starkt beroende av återköp och när företaget är beroende av positiv word-of-mouth (Hoffman & Bateson, 1997, s 371-372). Garantier är mest användbara då köpet av tjänsten involverar en större risk (Ostrom & Iacobucci, 1998).

Enligt Tucci och Talaga (1997) är alla tjänstegarantier inte effektiva, men hur effektiva effekterna blir av införandet av en tjänstegaranti beror på när, hur och var de introduceras. De framhåller att det kan ha betydelse när en garanti införs i ett företags livscykel, det vill säga om företaget är nyetablerat eller om det varit etablerat på marknaden en längre tid. I det sista fallet kan kunderna enligt Tucci och Talaga redan ha bildat sig en uppfattning om företagets tjänstekvalitet och om kunderna har en negativ inställning till företaget kan införandet av garantin ur kundernas synvinkel ses som ett resultat på att problemet kvarstår snarare än att organisationen nu håller en högre tjänstekvalitet. Hoffman och Bateson (1997, s 370) menar att vissa kunder kan fundera över varför företaget måste erbjuda garantin överhuvudtaget, till exempel kan de undra om garantin finns på grund av brister sedan tidigare eller på grund av desperat behov av nya affärer. Wirtz, Kum och Sheang Lee (2000) påpekar att kunderna till och med kan se det som ett tecken på potentiella kvalitetsproblem. De menar att om ett företag som redan är känt för sina goda tjänster erbjuder en garanti kan det leda till att kunder undrar varför det nu är nödvändigt för företaget att erbjuda denna garanti. Men, en tjänsteleverantör med ett bra, men inte utomordentligt, rykte har enligt Wirtz et al mycket att tjäna på att ha en väldesignad tjänstegaranti.

#### **2.1.4 Tjänstegarantins storlek**

Edvardsson och Larsson (2004, s 130) säger att summan av utbetalningen av garantin ska bero på kostnaden av tjänsten, omfattningen av tjänstemisstaget och kundens uppfattning om vad som är rimligt. Zeihaml och Bitner (2003, s 208-209) påpekar att ersättningen ska täcka kundens missnöje. Enligt Echeverri och Edvardsson (2002, s 418-419) måste det löna sig för kunden att göra sig besväret att anmäla missnöjet, samtidigt som kostnaden måste stå i relation till det misstag företaget begått. Dessutom menar de att garantin måste vara generös nog för att påverka företaget att ändra sitt beteende och företaget bör även ta ställning till om

garantin skall gälla hela tjänsten eller bara delar av den. När en garanti ska plockas ut är frågan hur stor summa pengar som ska utbetalas för att motsvara garantin (Edvardsson & Larsson, 2004, s 130). De förklarar att det ibland passar att ge full återbäring eller dubbla kundens pengar tillbaka, men när det gäller små misstag kan detta vara för mycket.

### 2.1.5 Implementering av tjänstegarantin

Edvardsson och Larsson (2004, s 162-177) visar en modell i fyra faser som handlar om hur det i praktiken går till eller bör gå till när en verksamhet utvecklar och inför tjänstegarantier. De olika faserna är:

- *Insiktsfasen*, eller behovsfasen, som kännetecknas av att företaget inser att det finns ett behov av att utveckla tjänstegarantier. Inom den privata sektorn är det ofta chefen som upptäckt eller insett att det finns områden som är undermåliga kvalitetsmässigt eller att en konkurrent nyligen infört en tjänstegaranti. Inom den offentliga sektorn är det vanligen politikerna, ofta i samarbete med tjänstemän, som initierat tjänstegarantierna. Ett bra sätt att skapa insikt är att utgå från exempel och erfarenheter från samma eller liknande verksamhet i andra kommuner, men även från en helt annan bransch.
- *Utformningsfasen*, där det handlar om att låta de övergripande målen bli mer konkreta och övergå i uttalade garantier. Det gäller att skaffa information om vad kunder vill ha och hur företaget kan få in dessa önskemål i budgeten. Det viktiga är att vända sig till grupper som har intresse av kunskaper och värdefull åsikter om verksamheten i fråga. Utformandet av tjänstegarantier är resurskrävande och därför måste det avsättas särskilda resurser för detta, gärna i form av en speciell projektgrupp. Flera forskare som arbetat med tjänstegarantier påpekar även vikten av att de kompletteras med någon form av klagomålssystem. De lokala rutiner som utgör grunden i klagomålssystemet är utformade i syfte att det på ett lätt och smidigt sätt ska gå att lösa kompensationen snabbt och så nära kunden som möjligt. Dessa rutiner utformas av ansvariga politiker och tjänstemän. Det är viktigt att frontpersonalen är införstådda i rutinerna och att de har den befogenhet som krävs för att hantera och kompensera kunden. Under utformningsfasen är det viktigt att förankra garantin internt och försäkra sig om att den fungerar i praktiken. Tester bör alltid genomföras för att försäkra sig om att alla rutiner är på plats innan garantin offentliggörs.
- *Lanseringsfasen*. I samband med denna är budskapet ”lova tunt och hålla runt” bra att ständigt upprepa. En väl utformad garanti kan förstöras om lanseringen blir fel eller om personal i mötet med kunden inte klarar av att beskriva garantin på ett tydligt sätt och hålla ner förväntningarna. Det är då lätt att garantin resulterar i orealistiska förväntningar, ökat missnöje och fler kundklagomål. Det vanligaste är att garantin presenteras på företagets hemsida eller genom tryckta exemplar på ställen där kunder dyker upp, till exempel i receptionen på företaget. Informationen kan även skickas eller utdelas till berörda grupper. Lanseringen bör planeras noggrant och det är viktigt att garantin verkligen kommer ut till dem som berörs av den. Lanseringen är också ett bra tillfälle att informera kunderna om hela verksamheten och de tjänster som erbjuds. Lanseringsfasen är en process över tid och inte en övergångsaktivitet, det vill säga garantin måste informeras kontinuerligt.
- *Utvärderingsfasen*. Här ska garantins effektivitet fortlöpande värderas och garantin uppdateras. Den ska även kunna mätas, presenteras och kontinuerligt stödja den övergripande verksamhetsstyrningen. Utvärderingen kan ske genom att ta fram och

redovisa statistik över inlämnade klagomål, presentera hur företaget tagit hänsyn till dessa, göra kundundersökningar samt beräkna kostnader och besparingar. Grunden för utvärderingen bör vara i vilken utsträckning företaget nått upp till de mål och krav som ställdes för garantin. Andra saker som bör utvärderas är hur kunder och anställda reagerat på och påverkats av garantin och vilka effekter garantin fått. Revidering och utveckling av garantierna bör kopplas till det årliga budgetarbetet för att säkerställa att det finns resurser för de åtgärder som anses nödvändiga. Utvärderingen bör göras av experter inom sitt område, till exempel särskilt anställda utredare, eftersom de kommer att lämna resultat som har hög tillförlitlighet. Men det är också viktigt att någon som arbetar med frågorna i vardagen är med vid utvärderingen. (ibid).

## 2.2 Hur tjänsteföretag motiverar sina garantiåtaganden

Det främsta syftet med garantier är enligt Hoffman och Bateson (1997, s 371) att kommunicera till kunderna att företaget tror på vad de erbjuder och att de sysslar med kundtillfredsställelse. Echeverri och Edvardsson (2002, s 414) anser att garantier syftar till att stärka och trygga kundens roll på marknaden.

### 2.2.1 Fördelar med tjänstegarantier

#### *Skapar högre värde för kunden*

Enligt Echeverri och Edvardsson (2002, s 419) krävs det goda kunskaper om vilka kundsegment företaget vill attrahera och även om vilka preferenser detta segment har. De säger att för att garantin skall få genomslagskraft hos segmentet bör den garantera det som kunden värderar högst i tjänsten. Hoffman och Bateson (1997, s 368) påpekar att tjänstegarantier minskar kundernas oro för att de inte ska få högsta värdet för pengarna.

#### *Minskar osäkerhet vid köpbeslut och ger en lägre risk*

Införandet av tjänstegarantier reducerar både osäkerhetsmomenten i tjänsteprocessen och därmed risken för misslyckanden för både organisationen och kunden (Björlin Lidén & Skålén, 2003; Hoffman & Bateson, 1997, s 368; McDougall, Levesque & VanderPlaat, 1998; Ostrom & Iacobucci, 1998; Wirtz, 1998; Zeithaml & Bitner, 2003, s 206). Detta är enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 15) möjligt genom att tjänstegarantier omfattar en öppnare dialog mellan kunderna och organisationen. De säger vidare att osäkerhetsmomenten reduceras både före, under och efter köpet av tjänsten.

#### *Kunden ser företaget som mer pålitligt*

Genom att erbjuda tjänstegarantier menar Hoffman och Bateson (1997, s 368) att kunderna kan försäkra sig om att företaget är pålitligt. Kandampully och Butler (2001) skriver att pålitliga tjänster med stöd från en tjänstegaranti ger företaget en unik konkurrensfördel; att göra kunder lojala.

#### *Förenklar valet av leverantör*

Tjänstegarantier förenklar enligt Hoffman och Bateson (1997, s 368) valet av leverantör för kunden. Kandampully och Butler (2001) anser att en bra tjänstegaranti leder till färre byten till andra leverantörer och minskar risken att kunden gör mindre affärer med företaget. Enligt Mccollough och Gremler (2004) kan garantin bli en källa till konkurrensfördelar genom att särskilja tjänsteleverantören från konkurrenter och påverka kundens val. Echeverri och Edvardsson (2002, s 417) skriver att genom tjänstegarantier kan ett kundsegment som känner stor osäkerhet identifieras, det vill säga de kunder som blivit missnöjda med tjänsten och som funderar på att byta leverantör. De påpekar att dessa kunder sällan meddelar företaget att de funderar på att överge relationen och därmed har företaget svårt att rätta till fel eller förbättra

tjänsten innan dessa kunder lämnat dem. En av garantins uppgifter är därför enligt dem att uppmana kunderna att föra en dialog med företaget och att tala om när de är missnöjda med tjänsten.

#### *Ökar kundlojaliteten*

Kundlojaliteten ökar genom införandet av tjänstegarantier (Hoffman & Bateson, 1997, s 368, Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s 171). Genom att kompensera missnöjda kunder kan de, enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 16), vändas till nöjda och lojala kunder genom att företaget återfår deras förtroende. Kandampully och Butler (2001) anser att en framgångsrikt implementerad garanti gör att kunderna rekommenderar företaget till andra, att de fortsätter vara lojala med företaget, att de spenderar mer pengar i företaget och att de är villiga att betala ett högt pris för att använda företagets tjänster. Wirtz (1998) säger att eftersom kunderna genom garantin kan få upprättelse vid eventuella problem kan detta få till följd att de blir mer lojala och talar väl om verksamheten samtidigt som det underlättar för företaget att ta bra betalt för sina tjänster. Vidare påpekar han att hur företaget segmenterar sina kunder påverkar hur garantin bör utformas eftersom olika kundgrupper söker olika värden av att använda tjänsten. Enligt Wirtz kan garantins syfte till exempel vara att stärka segmentets lojalitet till företaget och garantin är en viktig marknadsstrategi genom att den kan användas som ett medel för att välja bort de kunder som inte är lönsamma.

#### *Kan ta bort negativ word-of-mouth*

McDougall, Levesque och VanderPlaat (1998) skriver att garantier hjälper företag att kommunicera sina goda avsikter till kunden redan i ett tidigt stadium av deras relation och nöjda kunder som har utnyttjat garantin kommer att sprida nyheten till andra. Den missnöjda kunden kan enligt Fabien (2005) åkalla garantin för att uttrycka sitt missnöje och det ger företaget en möjlighet att återfå den missnöjda kunden och undvika negativ word-of-mouth som är så skadlig för tjänsteföretag. Även Hoffman och Bateson (1997, s 368) och Kandampully och Butler (2001) påpekar att garantin kan reducera negativ word-of-mouth.

#### *Kan skapa ett välkänt varumärke och en bra position på marknaden*

När ingen specifik information finns om ett varumärke eller ett tjänsteföretag är tjänstegarantin enligt Ostrom och Iacobucci (1998) en bra nyckel som leder till mer positiva värderingar. Edvardsson och Larsson (2004, s 13) menar att genom att vara först ut på marknaden med en garanti eller genom att kunna erbjuda bättre villkor än övriga i branschen är det rimligt att företaget får uppmärksamhet och kan skapa sig ett försprång. Även Tucci och Talaga (1997) menar att det företag som är först med att införa garantier är ofta det mest framgångsrika. Som en del i den strategiska marknadsföringen kan en tjänstegaranti enligt Echeverri och Edvardsson (2002, s 416) framför allt vara ett värdefullt medel för att uppnå en tydlig positionering på marknaden. Men de påpekar att positionering inte enbart handlar om hur företaget förhåller sig till konkurrenter, utan även om att skapa en positiv bild av företaget och dess tjänster och förmedla det till kunden. Hoffman och Bateson (1997, s 368) anser därför att tjänstegarantier kan skapa ett välkänt varumärke. En genomtänkt positioneringsstrategi kan göra att både marknadsandelarna och försäljningen ökar säger Hoffman och Bateson (1997, s 368). Tjänstegarantin kan därigenom även vara ett bra sätt att få nya kunder (Fabien, 2005).

#### *Ger fokus på vad kunden anser är kvalitet*

En garanti innebär att företaget fokuserar på kundernas definition av en bra tjänst och inte på företagets, vilket kan vara fallet i många företag (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s 171; Hoffman & Bateson, 1997, s 368; Zeihaml & Bitner, 2003, s 206). Garantin måste enligt

Wirtz och Kum (2001) täcka de attribut som är viktigast för kunden. Wirtz, Kum och Sheang Lee (2000) menar att en tydlig tjänstegaranti klargör standarden för den prestation kunden förväntar sig och att den utlovar hög kvalitet på de områden kunden anser är viktiga. De menar också att den reducerar negativa konsekvenser om tjänsten skulle misslyckas genom att utlova en betydande utbetalning och/eller genom att erbjuda tjänsten på nytt. Enligt Wirtz et al resonerar kunder så att om ett företag inte kan uppnå höga nivåer av tjänstekvalitet, kan de inte erbjuda en garanti och garantin gör det därför mer troligt att kunden köper tjänsten överhuvudtaget. Enligt Kandampully och Butler (2001) måste företag utveckla kundbaserade garantier med syfte att fullfölja den tjänst de utlovat. Vidare menar de att garantin gör att företaget kan förbättra tjänstesystemet till förmån för kunderna och försäkra kunderna om deras överlägsna tjänster. Detta ger kunden trygghet enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 15).

Edvardsson och Larsson (2004, s 170-171) påpekar att införandet av tjänstegarantier innebär att kunden får möjlighet att bedöma tjänstens kvalitet i förhållande till den utlovade garantin, vilket ökar kundernas möjlighet att klaga, framföra sina synpunkter och hävda sina intressen. Till följd av svårigheten att definiera vad som skall inrymmas i den tjänst som verksamheten erbjuder så blir det enligt Edvardsson och Larsson också svårt att bedöma eventuella klagomål. De menar att många kunder stannar kvar, trots att de är missnöjda och i detta sammanhang är tjänstegarantin ett utmärkt instrument eftersom den hjälper till att specificera vad kunden kan förvänta sig. Tjänstegarantin talar om att företaget vill ta ansvar för sina misstag, det vill säga de problem som kunden upplever (McDougall, Levesque & VanderPlaat, 1998).

#### *Kan användas som mål*

Garantierna kan enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 14) användas som beslutsunderlag för såväl ägare som politiker som är satta att styra och bestämma över verksamhetens inriktning och mål. Även Hoffman och Bateson (1997, s 368) belyser att tjänstegarantier kan användas som ett mål för verksamheten.

#### *Visar var brister finns*

Zeihaml och Bitner (2003, s 206) skriver att en bra garanti genererar omedelbar och relevant respons från kunderna. Genom att få kund-feedback via tjänstegarantin visar det att det är den bästa marknadsundersökningen en organisation kan utveckla, menar Kandampully och Butler (2001). En garanti kan användas i syfte att förbättra en verksamhet genom att när garantin är åkallad ger den ett omedelbart tillfälle att förbättra tjänsten (Zeihaml & Bitner, 2003, s 206). Garantierna är enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 14) ett sätt för organisationen att utveckla meningsfulla mått på kundtillfredsställelse, ett sätt att få tillgång till systematisk information om brister och misslyckanden samt ett styrningsinstrument då garantin utgör ett sätt att tvinga fram att anställda och ledning lever upp till ett åtagande eller kompenserar sitt misslyckande. Hoffman och Bateson (1997, s 368) påpekar att en bra tjänstegaranti är ett effektivt verktyg för att ta reda på var eventuella brister finns i verksamheten. Echeverri och Edvardsson (2002, s 418) poängterar att ett övergripande mål bör vara att garantin skall identifiera de tjänsteproblem som finns och sedan påvisa deras lösning, samtidigt som företaget lär av misstagen och förbättrar tjänsten.

#### *Tvingar företaget att undersöka hela systemet och söka svaga områden*

Återhämtningen efter ett misstag innebär enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 16) inte bara att situationen rättas till utan att kunderna får mer positiva attityder till företaget än de hade tidigare. De menar att garantin omfattar den uppbyggnad av system för att förebygga att



liknande misstag begås i framtiden och att utvecklandet av ett sådant system ger företaget en möjlighet att dokumentera, summera och analysera kundklagomålen så att de kan utgöra en resurs i förbättringsarbetet. Fabien (2005) skriver att tjänstegarantier tvingar företaget att undersöka kundförväntningarna regelbundet, definiera specifika tjänstestandarder och undersöka effektiviteten av tjänsteprocessen regelbundet för att försäkra sig om att kunna hålla det de lovar varje gång. Även Hoffman och Bateson (1997, s 368) poängterar att tjänstegarantier tvingar företaget att undersöka hela systemet och söka svaga områden. För att undvika besvikna kunder och onödigt stora kostnader i form av utbetalningar till dessa kunder, bör verksamheten enligt Echeverri och Edvardsson (2002, s 416-417) ses över innan garantin lanseras. Samtidigt menar de att de anställda i företaget bör få större frihet att lösa kunders problem och ersätta dem enligt garantins villkor, så att själva klagomålsprocessen då en kund löser ut garantin går snabbt och enkelt. De påpekar att denna interaktion med klagande kunder ger ett tillfälle både för att göra kunden nöjd igen och för att ta reda på hur företaget kan förbättra sina tjänster. Wirtz (1998) skriver att för att kunna upprätthålla garantin krävs att företaget systematiserar klagomål från kunderna och åtgärdar de brister som uppdragas. Han anser att garantin i sig även ger en vägledning när det gäller personalfrågorna i företaget genom att man till exempel väger in de aspekter som garantierna står för i tjänsternas kravspecifikationer för att systematiskt förbättra medvetenheten och kunnigheten bland personalen.

#### *Skapar stolta medarbetare och teamkänsla*

Tjänstegarantier har enligt Björlin Lidén och Skålén (2003) en effekt på beteendet på frontpersonalen eftersom den klargör för de anställda vad som förväntas av dem. En tjänstegaranti ska enligt Björlin et al stimulera rättvist beteende från frontpersonalen och därför är empati och ansvar från de anställda en viktig bit i tjänsteprocessen. Zeihaml och Bitner (2003, s 206) skriver att ett resultat av att införa tjänstegarantier kan vara att personalens moral och lojalitet höjs. Dessutom sätts mått och standard på tjänsterna, vilket kan hjälpa den personal som skall utföra dem och också ge möjligheter till att mäta i vilken mån företaget levererar högkvalitativa tjänster (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s 171). Tjänstegarantier leder till ökad motivation, arbetstillfredsställelse, effektivitet och lönsamhet, men för att uppnå dessa effekter krävs ledningens engagemang kopplat till ett bra belöningssystem, ett anpassat serviceleveranssystem och rätt interna attityder (Edvardsson & Larsson, 2004, s14). Tjänstegarantier kan enligt Hoffman och Bateson (1997, s 368) skapa stolta medarbetare och ge en stark teamkänsla. Fabien (2005) påpekar att garantin motiverar personalen och gör att de bättre förstår sina roller i tjänstekedjan.

### 3 METOD

*Kapitlet börjar med en förklaring av hur litteratursökningen genomförts. Vidare redogörs för vald forskningsstrategi och undersökningsenheter. Sedan presenteras de olika datainsamlingsmetoderna som använts i denna studie och hur vi gått tillväga vid analysen. Slutligen beskrivs olika metodproblem som uppstått under arbetets gång.*

#### 3.1 Litteratursökning

Vi började vårt uppsatsarbete genom att söka litteratur. I vår litteratursökning använde vi oss av databaserna Emerald och Ebsco och sökmotorn Google för att söka artiklar och avhandlingar. Utöver detta sökte vi böcker i Lucia, som är Luleå universitetsbiblioteks databas, och i Libris, som är en databas för samtliga bibliotek inom Sverige. Vi använde oss av både svenska och engelska sökord. De sökord vi använde var guarantee, service, quality, marketing, customer, satisfaction, retention, garanti, tjänst, kvalitet, kundvård, kundtillfredsställelse, återkommande, nöjda, kunder. För att få så många träffar som möjligt kombinerade vi sökorden genom att skriva AND mellan dem och använda trunkering. Vi valde litteratur delvis av författare som vi kände till och som vi trodde kunde bidra med viktig information för att få relevanta referenser. Vi sökte även efter författare vars namn vi sett i våra artiklar och böckers referenslistor.

Vi hade vissa svårigheter att hitta bra och relevanta artiklar inom ämnesområdet och vi hittade dessutom bara en bok som var helt specificerad till ämnesområdet.

#### 3.2 Forskningsstrategi

”Fallstudier inriktar sig på en eller några få undersökningsenheter i syfte att erhålla en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet” (Denscombe, 2000, s 43).

Eftersom våra forskningsfrågor börjar på ”hur” och kräver en granskning på djupet av tjänstegarantier har vi valt forskningsstrategin fallstudie. En konsekvens av detta blir att vi inriktar oss på ett fåtal undersökningsenheter.

#### 3.3 Val av undersökningsenhet

Eftersom vi har insett att vi har bristande kunskaper om tandläkares garantier är vi intresserade av att veta mer om dessa. Vi har därför valt tandläkare som undersökningsobjekt. Valet av de två fallstudieobjekten gjordes utifrån vilka vi fick möjlighet att besöka. Eftersom företagen ligger i Skellefteå uppfyllde de vår tids- och kostnadsram.

Vi har valt att undersöka Folktandvården i Västerbotten. Där utförs alla typer av behandlingar av vuxna, barn och omsorgspatienter. Personalen på Folktandvården arbetar i skift och är uppdelade i team bestående av en tandläkare, en till två tandsköterskor och en tandhygienist. Folktandvården är en del av landstinget och är gemensam för hela Västerbottens län. Klinikerna kallas för basenheter och det finns totalt cirka 30 basenheter i länet.

Vi har även valt att undersöka två privata tandläkare som båda ingår i Praktikertjänst. Dessa är Martin Åberg som är ensam tandläkare på sin klinik och Sune Barkemo som delar sin klinik med en annan tandläkare, men både Barkemo och hans kollega har egen ekonomi. Rent formellt är både Åberg och Barkemo anställda av Praktikertjänst, men klinikerna drivs som egna företag. Enligt praktikertjänsts hemsida har företaget funnits i över 40 år och är Sveriges största privata vårdföretag. Företaget ägs kooperativt av tandläkarna. Inom Praktikertjänst Tandvård arbetar 1 500 tandläkare spridda över landet.

### 3.4 Datainsamlingsmetod

En personlig intervju innebär att frågorna ställs och besvaras muntligt och/eller skriftligt vid personligt sammanträffande mellan en intervjuare och en enskild eller en grupp av respondenter (Lekvall & Wahlbin, 2001, s 261). Enligt Yin (2003, s 89) är intervjuer ett av de viktigaste källmaterialen i en fallstudie. Denscombe (2000, s 136) menar att personliga intervjuer är en populär datainsamlingsmetod eftersom den är lätt att arrangera och kontrollera.

Vid semistrukturerade intervjuer har intervjuaren enligt Denscombe (2000, s 135) en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Författaren säger vidare att intervjuaren är flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd samt att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om ämnesområdet. Han menar att svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter. Vi ansåg att denna typ av intervjuer passade vår undersökning.

Inför intervjuerna framställde vi en intervjuguide. Den utvecklades utifrån de teorier vi studerat och de frågeställningar vi haft. Tilläggsfrågor och följdfrågor har använts utifrån hur respondenterna svarat på frågorna. Innan intervjuguiden användes fick några kurskamrater opponera på den för att vi skulle få någon annans syn på om frågorna var relevanta för vår undersökning.

Vi började med att kontakta Folktandvården på Seminariegatan genom att ringa till växeln där. De hänvisade oss i sin tur vidare till verksamhetschefen Per Sandström. Vi bokade in en personlig intervju med honom som skulle äga rum några dagar senare. Sedan kontaktade vi även åtta godtyckligt valda privata tandläkare i Skellefteå, både via e-mail och telefon. Av dessa åtta kunde två stycken ställa upp på intervjuer. Detta ansåg vi skulle räcka för att få den information vi behövde. Vi bokade in att de personliga intervjuerna med de privata tandläkarna skulle äga rum dagarna efter intervjun med verksamhetschefen. Före alla intervjuer skickade vi intervjuguiden via e-mail till dem vi skulle intervjuas.

Vid samtliga intervjutillfällen var vi båda närvarande. Vi använde oss av bandspelare och förde även anteckningar. Vi var noga med att innan intervjuerna försäkra oss om att våra intervjuobjekt accepterade bandinspelningen. Vi följde vår i förväg bestämda ordning på frågorna i intervjuguiden och vi lät den intervjuade tala fritt runt varje fråga. Vi avslutade varje intervju med att fråga om den intervjuade hade något att tillägga för att försäkra oss om att vi inte hade missat någon viktig information.

Direkt efter intervjuerna sammanställde vi den information vi fått. Vi lyssnade av bandinspelningarna och skrev ner intervjuerna ordagrant. Sedan komprimerade vi materialet till en mer läsbar text. Vid detta tillfälle insåg vi att vi saknade information gällande implementeringsdelen i teorikapitlet. Vi bestämde oss därför för att kontakta någon som arbetar med utförmningen av garantier. Eftersom vi vid de tidigare utförda intervjuerna fått information om vem vi skulle vända oss till i detta ärende tog vi kontakt med Sveriges Tandläkarförbunds ordförande Roland Svensson via e-mail, men han hänvisade oss vidare till andra instanser, bland annat landstinget. Därför tog vi kontakt med Västerbottens Läns Landsting. Vi ringde till deras växel där de kopplade oss vidare till övertandläkare Lars Sjödin på Folktandvården i Umeå som även arbetar med politiska frågor. Vi valde ut de frågor från intervjuguiden som vi ansåg oss ha lite information om och ställde dessa frågor till honom direkt per telefon eftersom han var tillgänglig just då och på grund av att vi behövde informationen så fort som möjligt. Under telefonintervjun fördes noggranna anteckningar som

sammanställdes direkt efter intervjun. Sjödin tipsade oss om att ta kontakt med Willy Lindgren, tandläkare och verksamhetschef vid Folk tandvården på Anderstorp i Skellefteå som även är samordnare när det gäller tandvårdstaxan i Folk tandvården Västerbotten. Han har nyligen varit delaktig vid utformningen av en garanti. Vi tog därför kontakt med honom via e-mail redan samma dag. Vi ställde samma frågor till honom som vi tidigare ställt till Sjödin för att få ett djupare perspektiv. Lindgren svarade redan nästa dag på dessa frågor via e-mail. Vi valde en e-mailintervju på grund av bristen på tid eftersom han på detta sätt snabbt kunde ge oss information. Direkt vi fått svaren sammanställdes även dessa med den övriga informationen.

För att få kompletterande information hämtade vi denna från några olika hemsidor på Internet.

### **3.5 Analyismetod**

Analysen av det empiriska material vi fick från intervjuerna med tandläkarna fullföljdes genom att jämföra insamlade data med den teoretiska referensramen. Vi gjorde analysen med utgångspunkt från våra ställda forskningsfrågor och fokuserade på det vi ansåg oss kunna dra slutsatser från.

### **3.6 Metodproblem**

#### **3.6.1 Reliabilitet**

Enligt Denscombe (2000, s 282-283), innebär hög reliabilitet att mätinstrumentet ger samma data gång efter gång och att eventuella variationer i resultaten helt och hållet beror på variationer i mätobjektet. Mätinstrumentet, till exempel ett frågeformulär, har en hög reliabilitet om det är konsekvent och pålitligt (ibid). Även Yin (2003, s 37) menar att reliabilitet innebär att om en senare forskare följer exakt samma procedur som beskrivs av en tidigare forskare och utför samma fallstudie ytterligare en gång, ska den senare forskaren komma fram till samma resultat och slutsatser som den förste forskaren. Målet enligt Yin är att minimera felaktigheter och snedvridningar i studien.

Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer och dessutom använde vi oss av bandspelare samt förde anteckningar. Detta ökade reliabiliteten genom att vi kunde kontrollera att vi inte missat något som sagts vid intervjuerna. En annan sak som kan ha bidragit till en ökad reliabilitet är att vi sammanställde materialet från intervjuerna direkt efter intervjutillfällena, vilket gjorde att vi minimerade risken att gå miste om eller glömma viktig information. Den kompletterande informationen från hemsidorna kan ha höjt reliabiliteten genom att bidra till att undersökningen fått ett större djup.

Vi är medvetna om att intervjun som vi gjorde direkt per telefon kan ha sänkt reliabiliteten eftersom den intervjuade inte hade möjlighet att i förväg tänka igenom sina svar.

#### **3.6.2 Validitet**

Validitet handlar enligt Denscombe (2000, s 282-283) om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra. Han menar att direktkontakt under intervjun innebär att data kan kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden som de samlas in. Lekvall och Wahlbin (2001, s 304) förklarar att validiteten har att göra med huruvida mätmetoden verkligen mäter den egenskap som man avser att mäta.

För att öka validiteten i vår undersökning har vi försökt utforma och precisera våra frågor till intervjuguiden helt utifrån de befintliga teorierna i ämnet. Vi har använt oss av samma intervjuguide till alla intervjuade, men i vissa fall endast delar av den. Detta gjorde att vi

lättare kunde jämföra svaren. Möjligheten att genomföra personliga intervjuer var också validitetshöjande, eftersom vi då lättare kunde förstå de intervjuade genom deras kroppsspråk. Vi är medvetna om att både telefonintervjun och e-mailintervjun kan ha sänkt validiteten i vår undersökning, särskilt e-mailintervjun där vi gick miste om all personlig kontakt med den intervjuade. Men eftersom den information vi fick utifrån dessa intervjuer var så pass viktig för vår undersökning blir denna validitets-sänkning inte så stor.

Vi skickade intervjuguiderna via e-mail några dagar innan intervjuerna ägde rum. I och med detta kunde de intervjuade få en chans att förbereda sig på intervjun, vilket kan ha höjt validiteten i vår undersökning. Men vi är även medvetna om att detta kan ha sänkt validiteten genom att de intervjuade i förväg kunde förbereda svaren så att ingen för dem oönskad information lämnades.

Vi hade vissa svårigheter att hitta bra och relevanta artiklar inom ämnesområdet, vilket vi tror kan bero på brist på tidigare forskning i ämnet. Vi hittade dessutom bara en bok som var helt specificerad till ämnesområdet. Vi är medvetna om att dessa problem kan ha sänkt validiteten i vår undersökning.

## 4 EMPIRI

*I detta kapitel presenteras sammanställningen av de intervjuer som genomförts. I likhet med teorikapitlet följer uppställningen av rubriker de forskningsfrågor som ställts upp för att svara på syftet.*

### 4.1 Hur tjänsteföretag arbetar med garantier

#### 4.1.1 Olika typer av tjänstegarantier

Per Sandström, verksamhetschef på Folktandvården i Skellefteå, berättar att det finns en formell garanti som gäller både privat och folktandvård. Enligt Willy Lindgren, verksamhetschef vid Folktandvården på Anderstorp i Skellefteå, har denna garanti funnits i tandvårdsförsäkringens regelverk sedan den infördes 1999. Den gäller endast protetiska arbeten där en tandtekniker varit inblandad, till exempel kronor, bryggor och proteser. Garantin för kronor och bryggor är två år vilket innebär att om kunden får problem inom två år får han eller hon arbetet omgjort utan extra kostnad, men det som händer efter två år har kunden inte någon garanti på. Garantin för löstagbar protetik, till exempel löständer, är 1 år. Från 1 januari i år har Folktandvården i Västerbotten själva infört en formell garanti även på fyllningar och rotfyllningar på 1 år. Men Lindgren berättar att de har haft en inofficiell, moralisk garanti på tandlagningar på ett år under rätt många år. Enligt Sandström var det då upp till tandläkaren själv att bedöma om garantin skulle gälla. Nu gäller garantin inom ett år oavsett orsaken till problemet. Sandström berättar att fyllningar är det de utför mest och då är det enligt honom bra för kunden att de kan erbjuda en garanti på dessa.

Det finns enligt Martin Åberg, privattandläkare i Skellefteå, ingen skriftlig garanti inom privattandvården på fyllningar och rotfyllningar, men han tror att alla privattandläkare gör om en fyllning som gått sönder inom ett par år. Han menar att detta är olika från fall till fall, men det har alltid varit så att om kunden kommer tillbaka inom revisionsintervallet (ett till ett och ett halvt år) gör tandläkaren om en fyllning utan extra kostnad. Åberg berättar att ibland vill kunden ha en billig lösning istället för något som är dyrt men då också ordentligt utfört. I dessa fall informerar han kunderna om att han inte kan garantera hur länge fyllningen håller och ser därför till att de har en överenskommelse om det. Även Sune Barkemo, privattandläkare i Skellefteå, har upplevt problemet med att han ibland inte kan göra det han skulle vilja på grund av att kunden inte vill eller inte har råd. Enligt Åberg kan kunden även teckna en försäkring som ger en fem års garanti på lite mer kostsamma protetiska arbeten, men han påpekar att det är väldigt få som gör det. Denna femåriga garanti gör behandlingen lite dyrare eftersom tandläkaren tar en större risk att garantin kommer att användas.

Barkemo påpekar att de sällan har klagomål, men att de hanterar de problem som uppstår individuellt. Han berättar att vid fyllningar bedömer de från fall till fall. När det handlar om protetiska arbeten gäller den formella garantin, men det kan hända att han gör om en krona som är sex år gammal utan att patienten behöver betala för det. Han förklarar att han betalar för att utföra det jobbet men väljer att göra detta ändå för att måna om kunden eftersom han vill att han eller hon ska bli nöjd. Han påpekar även att vissa tandläkare har en utökad garanti på protetiska arbeten, men de har då ett högre pris, för att tro sig kunna konkurrera.

Även Sandström säger att de har få klagomål. Han förklarar att tandläkaren som utfört behandlingen är den som tar emot klagomålen i första hand, men att det är olika var och hur klagomålen kommer. Antingen framförs de direkt när behandlingen utförs eller så ringer kunden i efterhand till receptionen där de i sin tur hänvisar till den behandlande tandläkaren. Om kunden och tandläkaren inte kommer överens och inte kan lösa problemet går ärendet vidare till verksamhetschefen. Om de inte heller kan lösa problemet har kunden möjlighet att

gå vidare till patientskadenämnden och framföra sin klagan. Enligt Patientskadenämndens hemsida är nämnden ett oberoende sakkunnigorgan i patientskadeärenden vars uppgift är att på begäran av en ersättningssökande, Patientförsäkringscentralen eller någon som idkar hälso- och sjukvård ge rekommendationer om hur ett ersättningsärende skall avgöras. Där avgörs enligt Sandström om kunden ska få skadestånd, men han påpekar att oftast löser tandläkaren problemet med patienten direkt, det är sällan ärendet går vidare. Enligt Försäkringskassans hemsida ska den missnöjda kunden i första hand vända sig till sin tandläkare. Gäller det tandvård som landstinget ansvarar för kan kunden vända sig till landstingets förtroendenämnd (kan även kallas patientnämnd). Gäller det privat tandvård kan kunden vända sig till privat-tandläkarnas förtroendenämnd.

#### 4.1.2 Tjänstegarantins beståndsdelar

Lindgren anser att det viktigaste med en garanti är att den ska vara en säkerhet för kunden. Han säger även att utformningen ska vara enkel och lätt att förstå samt att tidsramar och innehåll ska vara okomplicerade och tydliga. Tillämpningen ska enligt honom vara så enkel som möjligt och garantin ska helst inte innehålla några "slamkrypare". Han påpekar också att gränser och tillämpningsområden, det vill säga i vilka situationer garantin gäller, ska vara väldefinierade.

Både Sandström och Åberg tycker att en bra garanti ska vara enkel, klar och tydlig. Kunden ska enligt Sandström inte behöva tjafsas och diskutera om vad som gäller om det uppstår problem. Han påpekar att om företaget erbjuder en garanti så är det viktigt att de kan uppfylla den. Åberg säger att han önskar att alla garantier skulle gälla under en längre tid eftersom han anser att ju längre tid desto bättre garanti. Men vidare påpekar han att en längre garantitid skapar större kostnader eftersom det då är fler kunder som utnyttjar den. Han anser även att det är viktigt att garantin inte innehåller några kryphål, det vill säga att den täcker allt. Det ska inte finnas en massa undantag när garantin inte gäller, menar han.

Barkemo anser att det finns vissa skillnader mellan garantier på tjänster och garantier på varor. När det gäller varor så brukar kunden inte kunna använda garantin om han eller hon kommer tillbaka dagen efter garantitiden gått ut, men han påpekar att så fungerar det inte när det gäller hans tandläkartjänster. Han väljer att inte stirra sig blind på ett visst datum utan går efter vad han tycker är rimligt i det enskilda fallet. Barkemo påpekar att det är så mycket som kan hända med en tand och att det är så många variabler som spelar in vid tandläkartjänster. Enligt Sandström ska en fyllning hålla i fem till tio år, men eftersom tandläkarna jobbar med vävnad och människor kan det hända saker som står utanför deras kontroll. Det kan uppstå komplikationer som det inte går att ha någon garanti för, till exempel om tandläkaren drar ut en tand och kunden får ont efteråt.

Sandström, Åberg och Barkemo är alla överens om att deras kunder inte är mer garanti-medvetna nu än tidigare. Åberg påpekar att det är väldigt få kunder som frågar om garantierna. Det är mest vid protetiska arbeten eftersom dessa är dyra och omständliga. Ingen av de tre tandläkarna har heller upplevt någon skillnad i användandet av sina garantier. Åberg tillägger att på femton år har de inte använt garantiförsäkringen en enda gång. Men Sandström påpekar att när det kommer nya behandlingsformer blir det mer omgörningar på grund av nya okända material.

#### 4.1.3 Tjänstegarantiernas effektivitet

Sandström tycker att deras garantier är mest effektiva för kunden vid protetiska arbeten eftersom det då handlar om stora summor pengar. Även Åberg hävdar att ju dyrare jobb desto

mer pengar står på spel både för patienten och för honom. Därför är garantierna, speciellt ur patientens synpunkt, viktigast då. Barkemo förklarar att garantierna är mer effektiva för kunden när priset är högt, men för företaget blir det ineffektivt. Han säger att han hellre gör om ett litet jobb än ett stort eftersom kostnaden för honom blir större då. Därför vill han aldrig att de större konstruktionerna ska strula. Lindgren anser att garantin är mest effektiv som ett kvalitetsinstrument, det vill säga att den kan mäta kvaliteten på behandlingarna. Han menar att en bättre kvalitet leder till mindre omgörningar.

#### 4.1.4 Tjänstegarantins storlek

Vad som avgör storleken på garantierna är enligt Sandström upp till det enskilda fallet, men det är sällan kunden vill ha pengarna tillbaka, utan kunden vill hellre ha en ny behandling, till exempel få tanden lagad. Inte heller Barkemo har varit med om att någon patient har velat ha pengarna tillbaka men han kan tänka sig att det ibland händer att patienten vill byta tandläkare. Han säger att det viktiga är att garantin är rimlig i förhållande till situationen. Åberg säger att de i den mån det går försöker tillgodose kundens behov. Men om det blir aktuellt att göra om något inom garantitiden och om tandläkaren tvingas göra ett större jobb än vid utgångsläget så måste kunden betala mellanskillnaden. Tanken är då att om tandläkaren gjort denna åtgärd redan från början så hade kunden ändå fått betala det högre priset. Begränsningen vad gäller storleken är alltså att kunden aldrig kan få ett mer omfattande jobb på garantin än vad som var överenskommet vid det första behandlingstillfället. Åberg är inte säker på om kunden kan kräva pengarna tillbaka eftersom han själv aldrig ställts inför det kravet. Han förklarar att om kunden vill ha pengarna tillbaka måste tandläkaren lämna konstruktionen tillbaka och är det något som sitter fast kan det bli svårt. Men han är osäker på vad som gäller eftersom han inte vet vad regelverket säger. Samtidigt säger han att kunden kan gå till någon annan för att få behandlingen omgjord och då får den tandläkaren som gjorde ursprungsarbetet betala kostnaden för reklamationen till den andra tandläkaren. Han menar att det blir ungefär samma sak som att få pengarna tillbaka.

#### 4.1.5 Implementering av tjänstegarantin

Garantin som gäller protetiska arbeten regleras enligt Sandström av Försäkringskassan och är lika för alla som ger tandvård i Sverige. Den nya garantin som gäller fyllningar har Folk tandvårdens ledning själva beslutat om och den gäller inte hos de privata tandläkarna. Ledningen hade en arbetsgrupp som diskuterade utformningen av den nya garantin. Den uppstod genom att det var några kliniker som erbjöd denna garanti och då ansåg ledningen att det var orimligt att vissa skulle erbjuda den och andra inte. Därför införde de den formellt för alla tandläkare inom Folk tandvården. Lars Sjödin, övertandläkare på folk tandvården i Umeå, berättar att vid utformningen av den nya garantin följde de upp fyllningarna för att se hur de håller. En fyllning kan enligt Sandström gå sönder av många orsaker. Är det gjort något konstruktionsfel vid tillverkningen av fyllningen eller rotfyllningen brukar det uppträda inom ett år. Men beror det på andra orsaker, har kunden till exempel borstat tänderna dåligt och det därför har uppstått ett nytt hål, brukar de problemen komma senare, kanske efter 2-5 år. Lindgren beskriver att när de utformade den nya garantin tittade de på garantier som Folk tandvården i andra landsting utformat och övervägde vad som kunde vara en rimlig garanti för tandlagningar och rotfyllningar. Sjödin berättar att ledningen bedömde att det är riskfritt att erbjuda kunderna en garanti på fyllningar och rotfyllningar på 1 år.

Enligt Åberg utformar de själva garantin som gäller fyllningar vilket innebär att det är upp till varje enskild tandläkare vad garantin ska innefatta. Garantin som gäller protetiska arbeten är enligt Åberg en överenskommelse mellan privattandläkarföreningen och konsumentverket.



Enligt Barkemo är det tandläkarförbundet tillsammans med socialstyrelsen som utformar garantierna för protetiska arbeten. Han säger vidare att garantierna har centralt förhandlats fram. Enligt Socialstyrelsens hemsida är deras uppdrag när det gäller tandvården att ange normer genom att publicera föreskrifter och allmänna råd. Socialstyrelsen stödjer dessutom kvalitetsutvecklingen och följer upp och utvärderar reformer och lagstiftning. Både Åberg och Barkemo säger att de inte känner till att folktandvården har en formell garanti vid fyllningar. Barkemo hävdar att varje privattandläkare utformar sina egna garantier som gäller fyllningar och han påpekar att de kan använda dessa i sin marknadsföring.

Sandström berättar att garantin som gäller protetiska arbeten informeras till kunderna vid behandlingstillfället, men den nya garantin som gäller fyllningar informeras inte direkt till varje kund. Han påpekar att de har varit dåliga på att marknadsföra den nya garantin och han anser att det vore bra om de talade om för sina kunder att de erbjuder den garantin. Enligt Åberg säger regelverket att det på varje prislista ska stå att patienten har tillgång till garantier. Även Barkemo säger att information om garantierna ska finnas i prislistan. Han säger att han också informerar kunden om garantin vid behandlingstillfället. Men Barkemo förklarar att de i första hand inte jobbar med att erbjuda garantier, utan att deras huvuduppgift är att erbjuda en bra tandvård.

Enligt Lindgren arbetar Folktandvården med kontinuerlig utvärdering av sina garantier. Han berättar att garantierna ska utvärderas genom deras klinikdatasystem, så att de kan se hur mycket omgörningar som görs. Utifrån det resultatet kan de sedan avgöra om det ska göras några förändringar i garantierna. Dessutom ska de göra en patientenkät för att få veta hur patienterna upplever den nya garantin. Sandström anser att de inte är så bra på att aktivt utvärdera sina garantier och detta tror han att de skulle kunna bli bättre på. Han berättar att de kan gå in i sina datasystem och se hur mycket de gjort om utan kostnad, men det är inget de följer upp kontinuerligt eller för statistik över. Han anser att de har ganska bra kontroll ändå över hur mycket de gör om. Åberg berättar att på deras klinik har de en pärm där de ska skriva upp alla behandlingar som de tvingats göra om. Men han anser att de inte har så stor användning av pärmen eftersom de har så få klagomål och därför blir det nästan ingenting att utvärdera. Han tror att de skulle ha större användning av detta system om de var fler tandläkare. Han förklarar att genom att han jobbar ensam är han sitt eget register. Barkemo säger att deras utvärderingsarbete går ut på att hålla koll på deras ”misslyckanden” genom att försöka se vad dessa misslyckanden beror på och försöka påverka detta.

Enligt Sandström har garantin som gäller protetiska arbeten funnits i över 20 år utan några större förändringar genom åren. Men han berättar att varje gång det kommer ett nytt förslag till tandvårdsförsäkring tittar de även över garantierna vilket gör att uppföljning av dessa görs med jämna mellanrum. Barkemo hävdar att han följer upp sina garantier ständigt, så fort det händer något. Sandström tror att den nya garantin som gäller fyllningar kan bli föremål för revidering efter ett tag för att se hur den fungerar och det kan kanske på sikt komma att ingå någon fler behandling i den garantin. Han tycker att det är bra att de kan erbjuda den nya garantin och han hoppas att fler behandlingsformer ska täckas av garantier i framtiden.

## 4.2 Hur tjänsteföretag motiverar sina garantiåtaganden

Sandström säger att syftet med deras garantier är att patienten ska få trygghet, det vill säga att de gör ett bra jobb och att de kan stå för allt de gör. Han påpekar att kunden ska kunna lita på att till exempel en fyllning ska hålla en viss tid. Även Barkemo anser att det främsta syftet med garantier är att det ska ge patienten en viss trygghet att konstruktionerna ska hålla. Han vill självklart slippa använda garantin eftersom ingenting är bättre än originalet enligt honom. Åberg anser att om tandläkaren vill vara korrekt mot kunden så är det inte acceptabelt om någonting som är nygjort går sönder direkt. Han säger att det är viktigt att kunna lova att en konstruktion ska hålla en viss tid. Garantier menar han därför är en motprestation till kunden för att skapa en slags trygghet att de inte ska behövs betala för samma sak flera gånger.

### 4.2.1 Fördelar med tjänstegarantier

En fördel med tjänstegarantier är enligt både Sandström och Barkemo tryggheten för kunden. Barkemo poängterar även vikten av att garantin gör att kunden vågar säga vad han eller hon tycker. Åberg säger att genom garantin får kunden veta vad som gäller om någonting går sönder. Han säger vidare att garantin gör att kunden kan uppleva att han eller hon blir schyst bemött. Barkemo anser att garantierna gör att kunderna tycker att det är vettigt att stanna kvar som kund hos honom. Han säger att det ger honom en viss tillfredsställelse att veta att han är bussig eftersom många tycker att det är mycket kostsamt att gå till tandläkaren.

Enligt Sandström måste företaget genom garantierna bli bättre på det de gör. De måste tänka till och göra mer kvalitetssäkring i deras arbete. Han anser att garantierna är en ekonomisk fråga i flera avseenden. Det tar tid och pengar att göra om en behandling och dessutom ger många omgörningar företaget dålig marknadsföring. Garantier tvingar enligt honom företaget att bli mer kvalitetsmedvetna vilket är positivt. Sandström påpekar att de vill ha nöjda kunder eftersom de ger dem den bästa reklamen och garantier är ett steg för de att få kunderna mer nöjda än tidigare. Han kallar sina patienter kunder eftersom de flesta inte känner sig sjuka när de kommer till företaget. Kunder är enligt Sandström något som är väldigt viktigt och som företaget ska måna om. Han berättar att tandläkare inte är finansierade av skattepengar på samma sätt som sjukvården. Barntandvården betalas av skattepengar, men tandläkarna får bara betalt för det antal barn de vårdar. Inom sjukvården får de ett bidrag som är samma oavsett hur många de vårdar till skillnad från tandvården som får in sina pengar först efter de utfört arbetet. Tandläkare är i huvudsak finansierade av de intäkter som de genererar från sina kunder. En stor del kommer därför från kunderna och en väldigt liten del kommer från Försäkringskassan genom tandvårdsförsäkringen, även kallad tandvårdsstödet. Tandvårdsförsäkringen innebär enligt Försäkringskassans hemsida att kunden inte själv behöver betala hela kostnaden för sin tandvård. Kunden betalar en patientavgift och Försäkringskassan ersätter den återstående delen. Försäkringskassan betalar ersättningen direkt till tandläkaren. Hur stor ersättning kunden får genom tandvårdsförsäkringen beror bland annat på kundens ålder och vilken behandling som ska utföras. Folktandvården fungerar under samma förutsättning som den privata tandvården och därför anser Sandström att det är lika viktigt för dem som för privata tandläkare att ha nöjda kunder och ett bra rykte.

Enligt Praktikertjänsts hemsida håller svensk tandvård mycket hög kvalitet. Den räknas som en av de bästa i världen. På Praktikertjänsts hemsida finns även information om att alla deras mottagningar och laboratorier bedriver ett kontinuerligt kvalitetsarbete, som syftar till att förbättra patientens omhändertagande och säkerhet. Därför är det viktigt för dem att patienten kan påverka sin behandling. De jobbar för att vara lyhörda för kundernas önskemål och synpunkter. Enligt hemsidan ska Praktikertjänst ge kunden kunskap om alternativ och möjligheter, allt för att motsvara kundens förväntningar. De ska regelbundet fråga sina

patienter om vad som är bra och vad som kan förbättras ytterligare. Detta för att det är en viktig del av deras kvalitetsarbete.

Åberg pekar på en fördel i att garantierna gör att de försäkrar sig bakåt. De är återförsäkrare vilket gör att om något som kostar mycket pengar går sönder behöver de bara betala en självrisk eftersom försäkringen täcker kostnaden för patienten. I och med att de genom garantin tvingas att ha en sådan försäkring skyddar de sig mot stora oväntade kostnader. Vid den informella garantin på fyllningar betalar kunden ingenting inom ett år. Han berättar att de står för hela kostnaden, vilket innebär att tandvårdsförsäkringen i dessa fall inte alls utnyttjas.

Enligt Sandström kan garantin hjälpa dem att utveckla verksamheten genom att den tvingar dem att ha en bra kvalitetsuppföljning. Han förklarar att om det uppstår problem är det viktigt att de följer upp och gör en kvalitetssäkring för att undvika framtida problem. Genom garantier kan de alltså utveckla kvalitetsarbetet. Åberg berättar att de har en pärm där de ska anteckna alla reklamationer för att utifrån det kunna lära sig vad de kan förbättra. Detta är en del av deras kvalitetsarbete. Men han påpekar att det är väldigt få kunder som är missnöjda så efter tio år är pärmen så gott som tom. Detta system kanske fungerar i teorin men inte i praktiken säger Åberg. Barkemo anser inte att garantin i sig kan hjälpa dem att utveckla verksamheten. Han menar att det också krävs att de genomför bra behandlingar och bemöter kunden på ett bra sätt.

Sjödin säger att genom att lägga ansvaret på varje tandläkare tvingar det dem att utföra bra behandlingar så att de slipper använda garantin. Garantin gör därför att tandläkarna är mer noggranna och att kunderna får rätt behandling. Sjödin förklarar att tandläkaren föreslår en behandling där garantin gäller och kunden har ofta möjlighet att välja ett annat alternativ som kanske är billigare men då gäller inte garantin. I de flesta fall väljer kunden den behandling som täcks av garantin och det gör att kunden får rätt behandling. Att garantierna på dessa sätt ökar kvaliteten är bra för både patienterna och företaget.

Tandvårdspriserna hos folktandvården fastställs enligt Sjödin av landstingspolitikerna och de höjer priserna en viss procent varje år. För att motivera prishöjningen kan de använda sig av garantin. De har som argument att de visserligen höjer priset, men då får kunden även en garanti på köpet, vilket i sin tur ger högre kvalitet på behandlingarna. Denna kvalitetssäkring är extra viktig för Folktandvården eftersom kvaliteten kan vara lite ojämn där då de har ett stort antal tandläkare med olika kunskaper och erfarenheter.

Sandström menar att de får lojala kunder genom att utföra bra behandlingar och genom att kunderna är nöjda med vården som sådan. Garantin som gäller de protetiska arbetena är lika för alla som utför tandvård i Sverige. Därför tror Sandström, Barkemo och Åberg att den nog inte påverkar lojaliteten. Den nya garantin som gäller fyllningar påverkar nog inte så mycket heller enligt Sandström. Åberg tror att det enda som kan påverka lojaliteten är hur hygglig du är om till exempel en fyllning går sönder efter tre eller fyra år. Han menar att det handlar mer om att vara serviceinriktad och bra mot kunden. Sjödin tror att för dem är den nya garantin som gäller fyllningar bra för deras marknadsföring, men samtidigt säger han att de inte har planerat någon speciell marknadsföringskampanj för garantin. Han berättar att de har högre omsättning på kunder än de privata tandläkarna eftersom de privata nog har mer lojala kunder som "alltid har gått till samma tandläkare". Sjödin menar att den nya garantin kan göra att kunderna stannar kvar hos folktandvården.

Lindgren påpekar garantiernas vikt som marknadsföringsfaktor, det vill säga att företaget kan använda garantierna i sin marknadsföring. Varken Åberg eller Barkemo tror att de kan få nya kunder genom att erbjuda garantier. Barkemo säger vidare att de får nya kunder genom sitt goda rykte och en bra word-of-mouth från vänner och bekanta. Sandström påpekar att de inte har marknadsfört den nya garantin som gäller fyllningar ännu så därför kan han inte uttala sig om vilken effekt den ger. Men Sjödin anser att den nya garantin kan göra att kunderna väljer Folktandvården framför de privata tandläkarna. Sandström säger vidare att han själv som kund i allmänhet skulle välja ett företag som kan erbjuda en bra garanti. Därför antar han att det kan vara likadant inom tandvården.

## 5 ANALYS

*Detta kapitel redovisar de analyser som genomförts. Jämförelser mellan tandläkare och relevant teori presenteras. Vi avslutar med en sammanfattning av svaren på våra ställda forskningsfrågor.*

### 5.1 Analys av hur tjänsteföretag arbetar med garantier

Hoffman och Bateson (1997, s 368-369) skriver att det finns tre typer av garantier; den outtalade, den specifika och den ovillkorliga. De framhåller att den ovillkorliga garantin är den starkaste av de tre typerna och att det är en garanti som utlovar full kundtillfredsställelse och full återbäring eller full kostnadsfri lösning. Sandström påpekar att om kunden får problem inom garantitiden, när det gäller den formella garantin för protetiska arbeten, får han eller hon arbetet omgjort utan extra kostnad. Barkemo berättar att han ibland väljer att förlänga garantitiden eftersom han är mån om att göra kunden nöjd. Folktandvården har en formell garanti även på fyllningar och denna gäller inte för den privata tandvården, men de privata tandläkarna framhåller att även de har en likadan garanti på fyllningar men att den är informell. Här bedömer tandläkaren från fall till fall om garantin ska gälla.

Enligt teorin ska en tjänstegaranti vara villkorlös. Ju fler villkor som tjänstegarantin omges av eller ju fler undantag som görs, desto svagare blir den. Både Åberg och Sandström tycker att det är viktigt att garantin inte innehåller några kryphål, det vill säga att den täcker allt. De säger att det inte ska finnas en massa undantag när garantin inte gäller. Garantin bör enligt teorin framställas på ett enkelt och lättförståeligt sätt. Tandläkarna är överens om att det är viktigt att garantierna är enkelt utformade och lätta att förstå samt att innehållet är tydligt. Enligt teorin är det viktigt att företaget inte garanterar något som de inte kan hålla. För att garantin ska upplevas som meningsfull för kunden är det viktigt att den gäller de delar av tjänsten som är viktiga för kunden. Sandström påpekar att om företaget erbjuder en garanti så är det viktigt att de kan uppfylla den. Lindgren anser att det viktigaste med en garanti är att den ska vara en säkerhet för kunden och Åberg påpekar att det är mest vid protetiska arbeten som kunderna efterfrågar garantier eftersom dessa innebär stora kostnader för kunden. Det ska enligt teorin vara enkelt för kunden att få garantin utbetald. Alla tandläkare är överens om att tillämpningen av garantin ska vara så enkel som möjligt och kunden ska inte behöva uppleva några oklarheter om det uppstår problem.

Enligt teorin är garantier mest effektiva för tjänsteproducenten bland annat när priset på tjänsten är högt och då köpet av tjänsten involverar en större risk. Tandläkarna är överens om att deras garantier är mest effektiva för kunden vid protetiska arbeten eftersom det då handlar om stora summor pengar. Men Barkemo förklarar att för företaget blir det ineffektivt att tvingas göra om ett stort arbete. Lindgren anser att garantin är mest effektiv som ett kvalitetsinstrument eftersom bättre kvalitet leder till mindre reklamationer.

Teorin säger att summan av utbetalningen av garantin ska bero på kostnaden av tjänsten, omfattningen av tjänstemisstaget och kundens uppfattning om vad som är rimligt samt att det är viktigt att ersättningen täcker kundens missnöje. Enligt Sandström är det upp till det enskilda fallet vad som avgör storleken på garantin, men det är sällan kunden vill ha pengarna tillbaka. Han säger att kunden ofta hellre vill ha en ny behandling. Barkemo anser att det viktiga är att garantin är rimlig i förhållande till situationen. Åberg förklarar att de försöker tillgodose kundens behov i den mån det går, men han påpekar att kunden aldrig kan få ett mer omfattande jobb på garantin än vad som är överenskommet.

Edvardsson och Larsson (2004, s 162-177) visar en modell med fyra faser som beskriver hur det i praktiken går till eller bör gå till när en verksamhet utvecklar och inför tjänstegarantier. Den första fasen är insiktsfasen eller behovsfasen, där företaget inser att det finns ett behov av att utveckla tjänstegarantier. Där beskriver de att inom den privata sektorn är det ofta chefen som insett att det finns områden som håller dålig kvalitet eller att en konkurrent nyligen infört en tjänstegaranti. Folk tandvården har enligt Sandström nyligen infört en formell garanti på fyllningar och Barkemo säger att han inte känner till den. Inom den offentliga sektorn är det enligt teorin vanligen politikerna i samarbete med tjänstemän som initierat tjänstegarantierna. Enligt Sandström uppstod den nya garantin genom att det var några kliniker som erbjöd denna garanti och då ansåg Folk tandvårdens ledning att det var orimligt att inte alla kliniker skulle erbjuda samma garanti. Teorin säger att ett bra sätt att skapa insikt är att utgå från exempel och erfarenheter från samma eller liknande verksamhet i andra kommuner. Inför utformningen på den nya garantin tittade Folk tandvården på garantier i andra landsting.

Den andra fasen är utformningsfasen. Utformandet av tjänstegarantier är enligt teorin resurskrävande och det måste därför avsättas särskilda resurser för detta arbete, gärna i form av en speciell projektgrupp. Teorin säger även att garantierna i offentlig sektor ska utformas av ansvariga politiker och tjänstemän. Sandström berättar att Folk tandvårdens ledning hade en arbetsgrupp som diskuterade utformningen av den nya garantin. De privata tandläkarna utformar själva garantin som gäller fyllningar vilket innebär att det är upp till varje enskild tandläkare vad garantin ska innefatta. Garantin på protetiska arbeten är enligt Åberg en överenskommelse mellan privattandläkarföreningen och konsumentverket, men enligt Barkemo är det tandläkarförbundet tillsammans med socialstyrelsen som utformar denna garanti. Enligt teorin gäller det att skaffa information om vad kunder vill ha och hur företaget kan få in dessa önskemål i budgeten. Sjödin säger att vid utformningen av den nya garantin följde de upp fyllningarna för att se hur de håller. När Folk tandvården utformade den nya garantin jämförde de med garantier i andra landsting och övervägde vad som kunde vara en rimlig garanti.

Den tredje fasen är lanseringsfasen. Enligt teorin är det viktigt att företaget vid lanseringen inte lovar för mycket och att de beskriver garantin på ett tydligt sätt. Det är viktigt att garantin verkligen kommer ut till dem som berörs av den och detta sker vanligtvis på företagets hemsida eller genom tryckta exemplar lättillgängliga för kunden. Garantin måste enligt teorin även informeras kontinuerligt. Alla tandläkare informerar om den garanti som gäller protetiska arbeten direkt till kunden. Åberg och Barkemo säger båda att information om garantierna ska finnas i prislistan. Sandström påpekar att den nya garantin som gäller fyllningar inte informeras direkt till varje kund och han anser att de har varit dåliga på att marknadsföra den.

Den fjärde och sista fasen är utvärderingsfasen. Utvärderingen kan enligt teorin ske bland annat genom att ta fram och redovisa statistik över inlämnade klagomål och presentera hur företaget tagit hänsyn till dessa, samt göra kundundersökningar. Teorin säger även att utvärderingen bör göras av experter inom sitt område, men att det också är viktigt att någon som arbetar med frågorna i vardagen är med vid utvärderingen. Enligt Lindgren arbetar Folk tandvården med kontinuerlig utvärdering av sina garantier genom deras klinikdatasystem där de kan se alla omgörningar. Dessutom kommer de att göra en patientenkät angående den nya garantin för att få veta hur patienterna upplever den. Sandström berättar i sin tur att de kan gå in i sina datasystem och se hur mycket de gjort om utan kostnad, men han påpekar att de varken följer upp garantierna kontinuerligt eller för statistik över dem. Åberg berättar att på deras klinik har de en pärm där de ska skriva upp alla behandlingar som de tvingats göra om.

Men han anser att de inte har så stor användning av pärmen eftersom de har så få klagomål och därför blir det nästan ingenting att utvärdera. Barkemo säger att deras utvärderingsarbete går ut på att hålla koll på deras ”misslyckanden” genom att försöka se vad dessa beror på och påverka dem.

## **5.2 Analys av hur tjänsteföretag motiverar sina garantiåtaganden**

Enligt teorin är syftet med garantier att företaget tror på vad de erbjuder och att de skapar trygghet och tillfredsställelse för kunden och detta är någonting som alla de intervjuade tandläkarna håller med om.

Enligt Hoffman och Bateson (1997, s 368) minskar tjänstegarantier kundernas oro för att de inte ska få högsta värdet för pengarna. Sjödin säger att genom att lägga ansvaret på varje tandläkare tvingar det dem att utföra bra behandlingar så att de slipper använda garantin. Garantin gör därför enligt honom att tandläkarna blir mer noggranna och att kunderna får rätt behandlingar.

Enligt teorin kan införandet av tjänstegarantier reducera osäkerhetsmomenten i tjänsteprocessen och därmed risken för misslyckanden för både företaget och kunden. En fördel med tjänstegarantier är enligt både Sandström och Barkemo tryggheten för kunden och Åberg säger att genom garantin får kunden veta vad som gäller om någonting går sönder. Åberg förklarar också att i och med garantin tvingas företaget ha en försäkring för att skydda sig mot stora oväntade kostnader. Enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 15) är det genom tjänstegarantier möjligt att skapa en öppnare dialog mellan kunden och företaget vilket i sin tur reducerar osäkerheten. Praktikertjänst jobbar för att vara lyhörda för kundernas önskemål och synpunkter och Barkemo förklarar vikten av att garantin gör att kunden vågar säga vad han eller hon tycker.

Genom att erbjuda tjänstegarantier menar Hoffman och Bateson (1997, s 368) att kunderna kan försäkra sig om att företaget är pålitligt. Sandström påpekar att det är viktigt att företaget kan stå för allt de gör och att kunden kan lita på dem. Garantin gör enligt Barkemo att kunden kan uppleva att han eller hon blir bra bemött.

Kandampully och Butler (2001) anser att en bra tjänstegaranti leder till färre byten till andra leverantörer. Sjödin tror att den nya garantin som gäller fyllningar är bra för deras marknadsföring. Han menar att garantin kan göra att kunderna väljer Folktandvården framför de privata tandläkarna. Varken Åberg eller Barkemo tror att de kan få nya kunder genom att erbjuda garantier, men enligt Barkemo gör garantierna att kunderna tycker att det är vettigt att stanna kvar som kund hos honom.

Enligt Edvardsson och Larsson (2004, s 16) kan missnöjda kunder vändas till nöjda och lojala genom compensation. Sandström påpekar att nöjda kunder ger den bästa reklamen för företaget och att garantier är ett steg för att få kunderna mer nöjda än tidigare. Garantin som gäller de protetiska arbetena är lika för alla som utför tandvård i Sverige så därför tror samtliga tandläkare att den nog inte påverkar lojaliteten. Sandström menar däremot att företaget får lojala kunder genom att utföra bra behandlingar och genom att kunderna är nöjda med vården som sådan.

Enligt teorin kommer nöjda kunder som har utnyttjat garantin att sprida nyheten och rekommendera företaget till andra. Fabien (2005) säger att garantin ger företaget en möjlighet att återfå den missnöjda kunden och undvika negativ word-of-mouth. Privattandläkaren

Barkemo påpekar att de får nya kunder genom sitt goda rykte och en bra word-of-mouth. Det tar enligt Sandström tid och pengar för företaget att göra om en behandling och dessutom ger många omgörningar företaget dålig marknadsföring. Han menar att det är lika viktigt för folktandvården som för privata tandläkare att ha nöjda kunder och ett bra rykte. Enligt teorin ger garantin fokus på vad kunden anser är kvalitet. Garantin måste enligt Wirtz och Kum (2001) täcka de attribut som är viktigast för kunden. Garantierna tvingar företaget att bli mer kvalitetsmedvetna, vilket Sandström anser är positivt. Enligt Praktikertjänsts hemsida håller svensk tandvård mycket hög kvalitet. För att förbättra kundens omhändertagande och säkerhet bedriver de ett kontinuerligt kvalitetsarbete.

För att kunna upprätthålla en garanti krävs det enligt Wirtz (1998) att företaget systematiserar klagomål från kunderna och åtgärdar eventuella brister. Detta kan enligt teorin göra att företaget lär av sina misstag och förbättrar sina tjänster vilket kan leda till en förbättrad verksamhet. Enligt Sandström måste företaget genom garantierna bli bättre på det de gör. Han säger att garantin kan hjälpa dem att utveckla verksamheten genom att den tvingar dem att ha en bra kvalitetsuppföljning för att undvika framtida problem.

Enligt teorin leder tjänstegarantier bland annat till ökad motivation och arbetstillfredsställelse. Barkemo säger att det ger honom en viss tillfredsställelse att veta att han är bussig när det gäller de garantier han erbjuder eftersom många av hans kunder tycker att det är mycket kostsamt att gå till tandläkaren.

## **5.3 Sammanfattande svar på forskningsfrågorna**

### **5.3.1 Hur arbetar tjänsteföretag med garantier?**

Tandläkarna erbjuder sina kunder både informella och formella garantier. De anser att det är viktigt att deras garantier inte har så många undantag när de inte gäller och att garantierna är enkelt utformade och lätta att förstå. Tandläkarna påpekar att det är viktigt att de kan uppfylla de garantier de erbjuder och att garantierna är lätta för kunden att tillämpa. Tandläkarna är överens om att garantierna är mest effektiva vid stora arbeten när det gäller stora kostnader för kunden. Tandläkarna tycker att det är viktigt att garantin är rimlig i förhållande till situationen. De påpekar att kunden sällan vill ha pengarna tillbaka om problem uppstår, de vill hellre ha en ny behandling. De formella garantierna utformas av politiker och tjänstemän men när det gäller de informella är det upp till varje enskild tandläkare vad garantierna ska innefatta. Garantierna lanseras genom att de informeras direkt till kunden vid behandlingstillfället eller genom en beskrivning av dem i prislistorna. Vissa av tandläkarna arbetar med kontinuerlig utvärdering av sina garantier men andra prioriterar inte det arbetet lika högt.

### **5.3.2 Hur motiverar tjänsteföretag sina garantiåtaganden?**

Tandläkarna är överens om att syftet med deras garantier är att skapa trygghet och tillfredsställelse för kunden. De påpekar att garantierna skapar en mer öppen dialog mellan kunden och företaget. Enligt tandläkarna gör garantierna att deras kunder kan lita på dem och att de blir mer nöjda vilket i sin tur kan öka kundernas lojalitet. Nöjda kunder sprider en god word-of-mouth vilket kan göra att de lockar till sig nya kunder. Därmed är garantierna bra för tandläkarnas marknadsföring. Garantierna tvingar tandläkarna att bli mer kvalitetsmedvetna genom att de tvingar dem att bli bättre på det de gör för att undvika framtida problem.



## 6 DISKUSSION

*Kapitlet börjar med en diskussion kring de forskningsfrågor vi valt att besvara där vi drar egna slutsatser utifrån det material vi analyserat. Vi tar även upp det bidrag till teorin vi funnit vid undersökningen. Kapitlet avslutas med förslag till förbättringar för de undersökta företagen och fortsatt forskning.*

### 6.1 Diskussion kring ställda forskningsfrågor

Vi redogör nedan för våra slutsatser angående ställda forskningsfrågor. Vi har funnit att teori och empiri på många områden stämmer väl överens och av dessa områden har vi valt att endast ge kommentarer på det som vi ansåg intressant att belysa.

#### 6.1.1 Hur arbetar tjänsteföretag med garantier?

Genom att studera hur tandläkarna arbetar med garantier har vi funnit att alla har en formell garanti där kunden får arbetet omgjort utan extra kostnad vid eventuella problem. Eftersom en ovillkorlig garanti enligt teorin ska ge full kostnadsfri lösning anser vi att tandläkarnas formella garanti är ovillkorlig. Detta är positivt eftersom den i teorin anses som den bästa av de tre garantityperna. Men Åberg påpekar att hans kunder aldrig kan få ett mer omfattande jobb på garantin än vad som var överenskommet vid det första behandlingstillfället, så garantin kan enligt oss i hans fall inte räknas som ovillkorlig. Privattandläkarna har en informell, det vill säga outtalad, garanti på fyllningar där det är upp till varje enskild tandläkare att bedöma om den ska gälla eller inte. Detta till skillnad från Folktandvården som erbjuder samma garanti ovillkorligt. Både teorin och tandläkarna säger att garantier inte ska innehålla några undantag där garantin inte gäller. Men detta är enligt oss svårt att undvika vid en outtalad garanti eftersom tandläkarna då dömer upp till det enskilda fallet. Ingen av de två privata tandläkarna kände till att folktandvården formellt infört en garanti på fyllningar. Detta tycker vi är förvånande eftersom de borde vara intresserade av vad deras konkurrenter håller på med. Samtidigt verkade inte någon av de privata tandläkarna orolig över att Folktandvården infört denna garanti. Kanske beror detta på att de anser att deras garanti verkar under samma förutsättningar trots att den är informell.

Enligt teorin är det viktigt att garantierna är rättvisa, det vill säga att man inte ger vissa kunder en unik behandling som andra inte får. Barkemo väljer trots detta att i vissa fall förlänga garantitiden och han går efter vad han tycker är rimligt i det enskilda fallet. Vi undrar hur tandläkaren i så fall bedömer vad som är rimligt?

Teorin säger att garantier är mest effektiva för tjänsteproducenten bland annat när priset på tjänsten är högt och då köpet av tjänsten involverar en större risk. Tandläkarna påpekar samma sak, men pratar då om effektivitet för kunden och inte för tjänsteproducenten. Barkemo förklarar även att det blir ineffektivt för företaget att tvingas göra om ett stort arbete. Här ser vi att teori och empiri inte stämmer överens. Det är enligt oss märkligt att teorin säger att garantierna är effektiva för tandläkaren när det handlar om stora kostnader för kunden eftersom dessa i sin tur leder till att tandläkarna måste göra om större arbeten, vilket även vi anser borde vara ineffektivt för företaget.

Vi har funnit att de två privata tandläkarna har olika uppfattning om vem som arbetar med garantin som gäller protetiska arbeten. Åberg påpekar att garantin är en överenskommelse mellan Privattandläkarföreningen och Konsumentverket men enligt Barkemo är det Tandläkarförbundet som tillsammans med Socialstyrelsen som utformar denna garanti. Vi är förvånade att de privata tandläkarna lämnar olika uppgifter om detta. Samtidigt kan vi förstå att de inte är så insatta i garantiarbetet dels för att de inte utformar garantierna själva, dels för

att de nästan inte har några klagomål. De få klagomålen gör i sin tur att garantin sällan utnyttjas. Vi ställer oss även frågan varför de har så få klagomål. Beror det på att deras tjänster håller hög kvalitet eller på brister i deras klagomålssystem? Kunden kanske inte vågar klaga eller inte vet hur han eller hon ska gå tillväga vid eventuella problem.

Enligt Lindgren arbetar Folktandvården på Anderstorp kontinuerligt med utvärdering av sina garantier, men enligt Sandström har man inte det systemet på Folktandvården på Seminariegatan. Han säger att de varken följer upp garantierna eller för statistik över dem. Enligt teorin är utvärdering en viktig fas i garantiarbetet. Därför undrar vi varför man på Seminariegatan inte arbetar aktivt med utvärdering. Kliniken på Seminariegatan är den största i Skellefteå och personalen på Folktandvården har så olika kunskap och erfarenheter att kvaliteten har en tendens att vara ojämn. Vi drar slutsatsen att det borde finnas ett behov av ett kontinuerligt utvärderingsarbete av deras garantier eftersom det kan vara en säkerhet både för kunden och för företaget om kvaliteten skulle svikta. Inte heller någon av de privata tandläkarna arbetar med kontinuerlig utvärdering av sina garantier. De anser att de inte har något behov av det eftersom de har så få klagomål. Därför kan vi förstå att de inte vill lägga ned så mycket tid och resurser på detta.

### **6.1.2 Hur motiverar tjänsteföretag sina garantiåtaganden?**

Enligt teorin kan man genom garantier skapa en mer öppen dialog mellan kunden och företaget. De privata tandläkarna jobbar för att vara lyhörda för kundens önskemål och synpunkter. Dessutom förklarar de vikten av att garantin gör att kunden vågar säga vad han eller hon tycker. Men ändå så klagar aldrig deras kunder. Som vi redan diskuterat tidigare frågar vi oss om tandläkarna har misslyckats med sitt jobb att vara lyhörda eller om deras kunder verkligen är nöjda.

Sjödin tror att den nya garantin som gäller fyllningar är bra för Folktandvårdens marknadsföring, men samtidigt säger han att de inte har planerat någon speciell marknadsföringskampanj för garantin. Sandström erkänner också att de på Folktandvården varit dåliga på att marknadsföra den nya garantin och han påpekar att de skulle kunna bli bättre på det. Vi tycker att det är bra att de är medvetna om sina brister i marknadsföringsarbetet, men då borde de även kunna göra något åt dem.

Folktandvården menar att deras nya garanti kan göra att kunderna väljer dem framför de privata, men ingen av de privata tandläkarna tror att de kan få nya kunder genom att erbjuda garantier. Barkemo tror dock att garantierna gör att kunderna stannar kvar hos honom. Enligt teorin kommer nöjda kunder som har utnyttjat garantin att rekommendera företaget till andra. Detta tycker vi visar att han indirekt får nya kunder genom att erbjuda garantier.

Garantin som gäller de protetiska arbetena är lika för alla som utför tandvård i Sverige så därför tror samtliga tandläkare att den nog inte påverkar lojaliteten vilket vi anser vara en logisk bedömning.

Enligt Praktikertjänsts hemsida arbetar de mycket med att hålla hög kvalitet på sina tjänster, men det var endast tandläkarna från Folktandvården som nämnde kvalitet när vi frågade dem om vilka fördelar garantier kan ge. Vi tycker att det är märkligt att de privata tandläkarna inte pratade om detta. Det ger oss intrycket av att de inte fokuserar på kvalitet i den omfattning som deras huvudorganisation Praktikertjänst står för.

## 6.2 Bidrag

Vid granskningen av tandläkares garantiarbete har vi funnit att de privata tandläkare vi mött inte lägger ned lika mycket resurser på sitt garantiarbete som Folktandvården. Men tandläkare i allmänhet verkar inte heller ha ett så stort behov av ett utpräglat strategiskt garantiarbete. Detta kan ses som ett bidrag till teorin på området.

Lindgren anser att garantin är mest effektiv som ett kvalitetsinstrument eftersom bättre kvalitet leder till färre reklamationer. Teorin tar upp olika faktorer som påverkar garantiernas effektivitet, men nämner inte kvalitetsens påverkan. Denna ytterligare faktor anser vi kan vara ett bidrag till teorin.

### 6.2.1 Förslag till förbättringar för de undersökta företagen

Vi anser att de privata tandläkarna borde se över sina garantier och eventuellt följa sina konkurrenter på Folktandvården genom att införa en formell garanti även på fyllningar. En sak som enligt oss styrker detta är att Folktandvården påstår att deras nya garanti kan göra att kunderna väljer dem framför de privata. Men man kan också ställa sig frågan om de privata tandläkarna verkligen behöver en formell garanti eller om det räcker med kundens förtroende för tandläkaren?

De privata tandläkarna hävdar att de har väldigt få klagomål. Vi tycker att de bör fundera på orsaken till detta och se över sina klagomålssystem.

Sandström erkänner att de på Folktandvården varit dåliga på att marknadsföra den nya garantin som gäller fyllningar, men han påpekar samtidigt att garantin vore bra för deras marknadsföring. Dessutom är de först på marknaden med denna garanti. Därför tycker vi att de borde satsa mer resurser på att marknadsföra den.

Sandström erkänner också att de inte arbetar med kontinuerlig utvärdering av sina garantier och säger att de skulle kunna bli bättre på det. Vi har funnit att inte heller de privata tandläkarna jobbar direkt aktivt med utvärdering. Eftersom att utvärdering av garantier enligt teorin leder till en bra kvalitetsuppföljning som därigenom gör att verksamheten kan utvecklas ser vi detta som ett väldigt viktigt arbete som tandläkarna borde prioritera högre.

### 6.2.2 Förslag till fortsatt forskning

Något som vi under arbetets gång har insett skulle vara intressant att undersöka är kundens upplevelse av tjänstegarantier. Det skulle även vara intressant att se en jämförelse av hur kunden upplever garantin och hur företaget tror att kunden upplever den. Vårt förslag är att undersöka en bransch eller flera olika branscher som erbjuder olika garantier och som är beroende av dessa i deras dagliga arbete.

Folktandvården har från och med januari i år infört en formell garanti som gäller fyllningar och rotfyllningar. Denna visste vi inte något om innan vi startade vår undersökning och vi tycker att det skulle vara intressant att se hur denna garanti kommer att påverka tandvårdens konkurrensmarknad i framtiden.

Lars Sjödin, övertandläkare på Folktandvården i Umeå, berättade att han arbetar mot landstingspolitikerna och försöker påverka dessa att inte bara höja tandvårdstaxan utan att även få tandläkarna att bli mer effektiva. Han förklarade för oss att landstingspolitikerna höjer tandvårdstaxan en viss procent varje år och att ju högre priser på tandläkartjänsterna desto mer kan varje tandläkare få ut av varje kund. Detta skulle enligt Sjödin leda till att de privata

tandläkarna går ner i arbetstid istället för att ta ut högre löner. I sin tur leder detta till att fler och fler tandläkare i Folk tandvården vill bli privata. Han berättar att det finns fall där tandläkare i 60-års ålder vill starta sin egen klinik och han ställer sig då frågan hur bankerna reagerar på detta.

Sjödén påstår också att tandläkarmarknaden inte är en marknad för kunden. Den fungerar så att många av kunderna går alltid till samma tandläkare och därför tittar de aldrig på priserna. Eftersom tandläkarna själva sätter priserna och en viss höjning ska göras varje år kan priserna faktiskt skilja mellan olika tandläkarna. Men det kan vara svårt att jämföra priser eftersom tandläkarna ofta höjer på olika saker. Dessutom höjer de sällan på undersökningar, men ofta på fyllningar, vars pris nästan har fördubblats på fem år. En fyllning är det vanligaste ingreppet hos tandläkaren så denna prishöjning är det många kunder som berörs av. Ett annat argument till att tandläkarmarknaden inte är till för kunden är att det är ont om tandvårdspersonal, särskilt i mindre städer. Detta gör att kunderna inte har så många tandläkare att välja mellan och därigenom har de ingen möjlighet att jämföra priser.

De ovanstående två ”problemen” som Sjödén tar upp tycker vi skulle vara intressanta för fortsatt forskning inom tandläkarområdet.

## REFERENSER

### Böcker och artiklar

- Arnerup-Cooper, B., & Edvardsson, B. (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Björilin Lidén, S., & Edvardsson, B. (2003). Customer expectations on service guarantees. *Managing Service Quality* 13(5), 338-348.
- Björilin Lidén, S., & Skålén, P. (2003). The effect of service guarantees on service recovery. *International Journal of Service Industry Management* 14(1), 36-58.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Echeverri, P., & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., Andersson, T., Sandén, M., & Waller, B. (1998). *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Lillrank, P. (1999) The Quality of Information in Business Processes. B. Edvardsson & A. Gustafsson (Red.), *The Nordic school of quality management*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., & Larsson, P. (2004). *Tjänstegarantier*. Lund: Studentlitteratur.
- Egan, J. (2001). *Relationship Marketing*. Harlow: Pearson Education.
- Fabien, L. (2005). Design and implementation of a service guarantee. *Journal of Services Marketing* 19(1), 33-38.
- Gale, B.T. (1994). *Managing customer value*. New York: The Free Press.
- Garanti. (1992). I *Nationalencyklopedin* (band 7, s 333). Höganäs: Bra Böcker.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management* 11(9), 43-66.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber ekonomi.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hoffman, K.D., & Bateson, J.E.G. (1997). *Essentials of services marketing*. Orlando: The Dryden Press.

Kandampully, J., & Butler, L. (2001). Service guarantees: a strategic mechanism to minimise customer's perceived risk in service organisations. *Managing Service Quality* 11(2), 112-121.

Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut* (4:e upplagan). Göteborg: IHM Publishing

McCullough, M.A., & Gremler, D.D. (2004). A conceptual model and empirical examination of the effect of service guarantees on post-purchase consumption evaluations. *Managing Service Quality* 14(1), 58-74.

McDougall, G., Levesque, T., & VanderPlaat, P. (1998). Designing the service guarantee: unconditional or specific?. *Journal of Services Marketing* 12(4), 278-293.

Ostrom, A.L., & Iacobucci, D. (1998). The effect of guarantees on consumer's evaluation of services. *Journal of Services Marketing* 12(5), 362-378.

Rust, R.T., Danaher, P.J., & Varki, S. (2000). Using service quality data for competitive marketing decisions. *International Journal of Service Industry Management* 11(5), 438-469.

Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., & Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction-a factor specific approach. *Journal of Services Marketing* 16(4), 363-379.

Tucci, L.A., & Talaga, J. (1997). Service guarantees and consumer's evaluation of services. *Journal of Services Marketing* 11(1), 10-18.

Wirtz, J. (1998). Development of a service guarantee model. *Asia Pacific Journal of Management* 15(1), 51-75.

Wirtz, J., & Kum, D. (2001). Designing service guarantees-is full satisfaction the best you can guarantee?. *Journal of Services Marketing* 15(4), 282-299.

Wirtz, J., & Kum, D. (2004). Consumer Cheating on Service on Guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(2), 159-175.

Wirtz, J., Kum, D., & Sheang Lee, K. (2000). Should a firm with a reputation for outstanding service quality offer a service guarantee?. *Journal of Services Marketing* 14(6), 502-512.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods* (3rd ed). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

## **Webbmaterial**

<http://www.praktikertjanst.se/>[2005, May 17]

<http://www.fk.se/>[2005, May 8]

<http://www.socialstyrelsen.se/>[2005, May 17]

<http://www.vll.se/>[2005, May 17]

[http://www.pvltk.fi/svenska/index\\_sv.htm](http://www.pvltk.fi/svenska/index_sv.htm) [2005, May 17]

## Intervjuguide

Beskriv företaget (verksamhet och organisation)

Hur hanterar ni eventuella klagomål från era kunder?

Vilka garantier erbjuder ni era kunder?

Hur informerar ni era kunder om garantierna?

Är det ni själva som utformar garantierna eller är ni styrda på något sätt, till exempel genom ett förbund eller någon lag?

Vad är ert syfte med att ha garantier?

Vad tycker du att en bra garanti ska bestå av?

Hur går ni tillväga när ni utformar era garantier?

Vad avgör storleken på era garantier?

Vilka fördelar tycker du att era garantier ger för era kunder?

Vilka fördelar tycker du att era garantier ger för ert företag?

På vilka sätt kan garantierna hjälpa er att utveckla verksamheten?

I vilka situationer upplever du att era garantier är mest effektiva?

Tror du att ni får mer lojala kunder genom att erbjuda garantier?

Tror du att ni får fler nya kunder genom att erbjuda garantier?

Arbetar ni med kontinuerlig utvärdering av garantierna? (användande och behov)

Hur ofta uppdaterar ni garantierna?

Upplever ni att era kunder är mer medvetna om garantier nu än tidigare?

Har ni upplevt någon skillnad i användandet av era garantier?

Har du något att tillägga?