

# CHALMERS



## Kundorientering – företagskultur eller trendig klyscha?

En studie av ett offentligt fastighetsbolag

Examensarbete inom civilingenjörsprogrammet Väg- och Vattenbyggnad

ANNA DAHLBERG

JULIA STRÖMBERG

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
*Byggnadsekonomi*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg 2005  
Examensarbete 2005:87



EXAMENSARBETE 2005:87

# Kundorientering – företagskultur eller trendig klyscha?

En studie av ett offentligt fastighetsbolag

Examensarbete inom civilingenjörsprogrammet Väg- och Vattenbyggnad

ANNA DAHLBERG

JULIA STRÖMBERG

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
*Byggnadsekonomi*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, 2005

Kundorientering – företagskultur eller trendig klyscha?  
En studie av ett offentligt fastighetsbolag  
Examensarbete inom civilingenjörsprogrammet Väg- och Vattenbyggnad  
ANNA DAHLBERG  
JULIA STRÖMBERG

© Anna Dahlberg och Julia Strömberg, 2005

Examensarbete 2005:87

Institutionen för bygg och miljöteknik  
Byggnadsekonomi  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Telefon: 031 – 772 10 00

Examinator och Handledare:  
Sven Gunnarsson, universitetsadjunkt, Byggnadsekonomi

Higabgruppen  
Åvägen 17 G  
402 23 Göteborg  
Telefon: 031 – 335 78 00

Handledare:  
Sören Runsteen, Fastighetsutvecklingschef, Higabgruppen

Reproservice / Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Göteborg 2005

Customer Orientation: Business Culture or Cliché?

A study of a public real estate company

Master's Thesis in Civil Engineering

ANNA DAHLBERG

JULIA STRÖMBERG

Department of Civil and Environmental Engineering

Building Economics and Management

Chalmers University of Technology

## ABSTRACT

In many companies, *customer orientation* is widely discussed, but what does it mean? The aim of this study is to evaluate what customer orientation means, and whether it is a part of a company culture – or a cliché – at Higabgruppen, a real estate company in Göteborg. This study is based on interviews and a questionnaire with all employees at Higabgruppen, and also interviews with members of the project Kretsloppsparken, a new establishment for recycling.

The result of the inquiries' show that the employees agree that customer orientation is important for a successful company. However, the employees' perceptions of how customer oriented their own organisation is differs. There are also differences as to how businesslike the employees consider the company Higabgruppen.

One conclusion of the present study is that the concept of customer orientation needs to be divided into two levels of customer orientation: an organisational level, and an individual level. Another conclusion is that customer orientation is unattainable without a welcoming climate in the organisation. It is also necessary to define limits for when a satisfactory level of customer orientation is achieved. Our final conclusion of the study is that the customer orientation process of Higabgruppen is not a cliché, but even though it is not yet a part of the company culture.

Key words:

Customer focus, Quality, the Kano-model, Communication, Satisfaction of work



Kundorientering – företagskultur eller trendig klyscha?  
En studie av ett offentligt fastighetsbolag  
Examensarbete inom civilingenjörsprogrammet Väg- och Vattenbyggnad  
ANNA DAHLBERG  
JULIA STRÖMBERG  
Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Byggnadsekonomi  
Chalmers Tekniska Högskola

## **SAMMANFATTNING**

I många företag, bland annat fastighetsbolaget Higabgruppen i Göteborg, pratas om att kundorientera verksamheten, men vad innebär det egentligen? I detta examensarbete, från Chalmers, studeras vad kundorientering innebär och om kundorienteringen är en del av Higabgruppens företagskultur, eller enbart en trendig klyscha.

Studien baseras på intervjuer, en enkät och observationer inom Higabgruppen, samt intervjuer i det speciella projektet att bygga en Kretsloppspark. Projektet är ovanligt, i den mån att kundförhållandet inbegriper både Higabgruppens kund Kretsloppskontoret och deras blivande hyresgäster, alla med delvis olika syften att delta i projektet.

Higabgruppen är ett offentlig fastighetsbolag med uppgiften att förvalta och hyra ut bland annat stadens kulturfastigheter och andra för samhället viktiga lokaler, men även viss nyproduktion bedrivs. Higabgruppen har under 2005 genomgått en omfattande omorganisation, för att täcka upp pensionsavgångar m.m., samt för att möta kundernas förändrade behov. En helt ny organisationsstruktur, som skall sätta kunden i centrum, skapades. Medarbetarna fick ansöka om de nya tjänsterna via en internrekrytering, till resterande nya tjänster anställdes personal utifrån. En av de största skillnaderna, jämfört med den gamla organisationen, är att marknadsavdelningen och förvaltningsavdelningen har slagits samman till en stor enhet. Den nya förvaltningsenheten är resultatansvarig för alla förvaltningsresultat istället för att enbart ansvara för teknologi. Förvaltningsenheten är uppdelad i tre områden, för att de kundansvariga inom respektive område skall ha möjlighet att känna ”sina” kunder.

Vid intervjuerna framkom bland annat att medarbetarna har mycket olika syn på vad kundorientering innebär och att affärsmässigheten inte får glömmas bort när kundorientering diskuteras. Enkätresultatet bekräftar intervjuresultatet. Där framgår bland annat att åsikterna om hur kundorienterad och hur affärsmässig Higabgruppen uppfattas skiljer sig.

Snabb service till kunderna, följt av nära kundkontakt och lyhördhet mot kunderna är de tre faktorer som respondenterna ansåg vara viktigast i en kundorienterad organisation. Därefter kom förmåga att identifiera kundbehov och tillgänglighet både internt och mot kunderna. Minst viktigt ansågs processorientering, gott ledarskap och

prioriterat vinstintresse vara. Resultatet förvånar oss något, då exempelvis snabb service enbart är kundorienterat om kunderna värderar detta och därmed är villiga att betala för det, i annat fall kan den snabba servicen vara en missriktad satsning. Vad kunderna prioriterar kan företaget få reda på genom att ha en nära kundkontakt och göra kundundersökningar av olika slag. Vi tar även upp Nöjd-Kund-Index, NKI som är den vanligaste enkätformen inom fastighetsbranschen.

Intervjuerna med olika kunder i Kretsloppsprojektet tyder på att kunderna är nöjda med Higabgruppen och att kontakten med projektledaren Göran Arvidsson från Higabgruppen fungerat bra. Synpunkter som att *"han är besjälad av kretsloppstanken"* och *"han förstår vad vi vill"* framkom. I projekt har personkemin stor betydelse, samt att de olika aktörerna förstår varandras olika utgångspunkter och syften. Kundens erfarenhet från tidigare byggprojekt kan vara viktig att ta reda på i inledningsskedet, påpekar Walker (1996). Detta gör Higabgruppen regelmässigt.

De slutsatser som vi drar i studien är framförallt att det finns ett tydligt samband mellan kundorientering och medarbetarskap, samt att det är svårt att uppnå utan en långsiktig strävan. Sambanden kan uttryckas utifrån Maslows behovstrappa där de tre värderingarna *kundorientering, medarbetarskap och långsiktighet* rangordnas.

Kundorientering som begrepp är svårt att diskutera generellt, eftersom många personer pratar förbi varandra. Den andra slutsatsen i denna studie är att kundorientering bör delas upp i *kundorientering på organisationsnivå* och *kundorientering på individnivå*. Först när denna uppdelning görs kan kundorientering generellt i fastighetsbolag och specifikt i Higabgruppen diskuteras. På organisationsnivå uppfattar vi Higabgruppen som kundorienterad, organisationsstrukturen utgår från kundernas behov. Införandet av kundansvariga, som skall ha främsta kontakten med kunderna, bidrar till att tydliggöra bolagets profil och vem hyresgästerna skall vända sig till vid alla typer av problem. På individnivå däremot, finns stora skillnader inom organisationen, vissa personer är mycket kundorienterade – andra inte. Detta beror till viss del på personlighet, till viss del på rollen i företaget och till viss del på att insikterna om kundorienteringens fördelar skiftar stort.

Den tredje slutsatsen är att gränsdragningar kring när organisationen och individerna är (tillräckligt) kundorienterade behövs. I gränsdragningarna ingår att företaget aldrig får tappa affärsmässigheten eller lönsamhetsperspektivet i sin strävan efter att tillfredsställa kunderna. Vilka kunder som kundorienteringen skall riktas mot, är även det en viktig gränsdragning. Vi väljer att se *"alla som vistas i lokalerna"* som Higabgruppens främsta kunder. Tydliga mål för vad som är ett kundorienterat beteende behövs, vilka dessa mål är kan vara ett förslag till fortsatta studier inom kundorienterad fastighetsförvaltning.

De tre slutsatserna ovan anser vi är nödvändiga för att kunna svara på frågan om hur kundorienterad Higabgruppen är. Kundorientering är ännu inte en del av företagskulturen men det är heller ingen klyscha!

Nyckelord:

Kundfokus, Kvalitet, Kano-modellen, Kommunikation, Arbetstillfredsställelse.



# Innehåll

ABSTRACT .....	I
SAMMANFATTNING .....	III
Innehåll .....	V
Förord .....	IX

## **1 INLEDNING..... 1**

<b>1.1 BAKGRUND .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 SYFTE.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 AVGRÄNSNINGAR.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 DISPOSITION.....</b>	<b>3</b>

## **2 METOD..... 5**

<b>2.1 FALLSTUDIE SOM METOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 INTERVJUER .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 INTERVJUER I FALLSTUDIEN HIGABGRUPPEN .....	7
2.2.2 INTERVJUER I FALLSTUDIEN KRETSLOPPSPARKEN .....	7
<b>2.3 ENKÄTSTUDIE BLAND DE ANSTÄLLDA PÅ HIGABGRUPPEN.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 OBSERVATIONER OCH KONSULTATIONER .....</b>	<b>8</b>
2.4.1 ÅHÖRARE VID KUNDMÖTEN .....	8
2.4.2 ÅHÖRARE VID MÖTEN I PROJEKTET KRETSLOPPSPARKEN .....	9
2.4.3 MÖTE MED HANDLEDARE.....	9
2.4.4 MÖTE MED OPPONENTER.....	9
<b>2.5 LITTERATURSTUDIE .....</b>	<b>10</b>
2.5.1 KÄLLKRITIK .....	10

## **3 TEORETISK REFERENSRAM ..... 11**

<b>3.1 KUNDORIENTERING SOM BEGREPP .....</b>	<b>11</b>
3.1.1 UTVECKLINGEN MOT KUNDORIENTERING.....	12
3.1.2 FASTIGHETSFÖRVALTNING I ETT HISTORISKT PERSPEKTIV .....	12
3.1.3 VARFÖR ETT FASTIGHETS BOLAG BÖR VARA KUNDORIENTERAT .....	14
3.1.4 UTSEENDET PÅ EN KUNDORIENTERAD ORGANISATION.....	15
3.1.5 MODELLEN ”FYRA FASER AV KUNDORIENTERING” .....	16
3.1.6 KRITIK MOT KUNDORIENTERING .....	18
<b>3.2 KUNDER TILL ETT FASTIGHETS BOLAG.....</b>	<b>18</b>
3.2.1 KUNDBEGREPPET – OLIKA DEFINITIONER .....	18
3.2.2 KUNDGRUPPERINGAR.....	19
3.2.3 FÖRVALTNINGSFÖRETAGENS KUNDRELATIONER – UTMÄRKANDE DRAG .....	22
<b>3.3 KVALITET SOM BEGREPP .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 DEFINITIONER AV KVALITET .....	25
3.3.2 KVALITETSUTVECKLING .....	26
3.3.3 TJÄNSTEKVALITET .....	27
<b>3.4 KUNDNYTTA OCH KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE.....</b>	<b>28</b>
3.4.1 KANOMODELLEN – ETT SÄTT ATT BESKRIVA KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE.....	29
3.4.2 KUNDLOJALITET.....	31
3.4.3 VAD KRÄVS FÖR ATT FÅ KUNDERNA MER NÖJDA?.....	33
<b>3.5 HUR TAR MAN REDA PÅ VAD KUNDERNA VILL HA? .....</b>	<b>35</b>
3.5.1 KUNDDIALOGEN .....	35

3.5.2	KUNDUNDERSÖKNINGAR .....	36
<b>3.6</b>	<b>DE ANSTÄLLDAS ROLL – FÖR ATT BLI MER KUNDORIENTERADE .....</b>	<b>40</b>
3.6.1	FÖRETAGSKULTUR .....	41
3.6.2	ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE .....	41
3.6.3	MOTIVATION .....	42
3.6.4	KOMMUNIKATION .....	43
3.6.5	INTERN FÖRANKRING .....	46
<b>4</b>	<b><u>FALLSTUDIE KUNDORIENTERING I HIGABGRUPPEN.....</u></b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>BESKRIVNING AV HIGABGRUPPEN .....</b>	<b>47</b>
4.1.1	HIGABGRUPPENS OFFICIELLA BILD .....	48
4.1.2	OMORGANISATIONEN .....	49
4.1.3	FORTSATT ARBETE MOT KUNDORIENTERING .....	52
<b>4.2</b>	<b>INTERVJURESLTAT, HIGABGRUPPEN .....</b>	<b>54</b>
4.2.1	HIGABGRUPPENS OFFICIELLA BILD .....	54
4.2.2	HIGABGRUPPENS KUNDRELATIONER .....	54
4.2.3	KUNDORIENTERING.....	55
4.2.4	KUNDUNDERSÖKNING.....	57
4.2.5	KRAV PÅ TYDLIGHET.....	59
4.2.6	TEAM BUILDING .....	59
<b>4.3</b>	<b>ENKÄTRESULTAT .....</b>	<b>60</b>
4.3.1	VÄRDERINGAR .....	60
4.3.2	HIGABGRUPPENS KUNDER.....	60
4.3.3	KUNDORIENTERING.....	61
4.3.4	KUNDUNDERSÖKNINGEN .....	70
4.3.5	AFFÄRSMÄSSIGHET .....	71
4.3.6	ARBETSINSATSENS UPPSKATTNING.....	75
<b>4.4</b>	<b>OBSERVATIONER .....</b>	<b>76</b>
4.4.1	ETT MÖTE PÅ KVIBERG .....	76
4.4.2	ETT KUNDMÖTE I KONFERENSNUMMET PÅ HIGABGRUPPEN .....	76
<b>5</b>	<b><u>FALLSTUDIE PROJEKTET KRETSLOPPSPARKEN.....</u></b>	<b>79</b>
<b>5.1</b>	<b>BESKRIVNING AV PROJEKTET KRETSLOPPSPARKEN .....</b>	<b>79</b>
5.1.1	HUR IDÉN MED EN KRETSLOPPSPARK VÄXTE FRAM.....	79
5.1.2	AVSIKTER MED KRETSLOPPSPARKEN .....	80
5.1.3	AKTÖRERNA I PROJEKTET KRETSLOPPSPARKEN.....	81
5.1.4	KUNDFÖRHÅLLANDET – PRIMÄRA KUNDER.....	83
<b>5.2</b>	<b>INTERVJURESLTAT .....</b>	<b>85</b>
5.2.1	KUNDERNAS UPPFATTNING OM HIGAB .....	85
5.2.2	KUNDERNAS INFLYTANDE.....	86
5.2.3	KUNDORIENTERING.....	87
5.2.4	HIGABGRUPPENS KOMMUNIKATION MED KUNDERNA .....	88
<b>5.3</b>	<b>OBSERVATIONER .....</b>	<b>89</b>
5.3.1	PROJEKTGRUPPEN .....	89
5.3.2	INTRESSENTMÖTEN .....	89
5.3.3	SAMGRANSKNINGSMÖTE.....	90
<b>6</b>	<b><u>DISKUSSION.....</u></b>	<b>91</b>
<b>6.1</b>	<b>KUNDORIENTERING SOM BEGREPP .....</b>	<b>91</b>

6.1.1	ÄR DET VIKTIGT ATT VARA KUNDORIENTERAD? .....	91
6.1.2	VAD INNEBÄR KUNDORIENTERING FÖR ETT FASTIGHETSBOLAG? .....	92
6.1.3	ÅSIKTER KRING HUR KUNDORIENTERAT HIGABGRUPPEN ÄR .....	92
6.1.4	PÅGÅENDE ARBETE MOT KUNDORIENTERING .....	94
6.1.5	KUNDEN I FÖRHÅLLANDE TILL FASTIGHETSBOLAGETS ORGANISATION .....	95
6.1.6	KUNDORIENTERAT ELLER INTE KUNDORIENTERAT FASTIGHETSBOLAG .....	98
<b>6.2</b>	<b>KUNDER I BYGGPROJEKT OCH I FÖRVALTNING .....</b>	<b>100</b>
6.2.1	INTERNA OCH EXTERNA KUNDER.....	100
6.2.2	INDELNING EFTER RELATION OCH LOJALITET .....	100
6.2.3	INDELNING EFTER ERFARENHET .....	102
6.2.4	JÄMFÖRELSE MELLAN MODELLERNA .....	103
<b>6.3</b>	<b>KVALITET .....</b>	<b>104</b>
6.3.1	FASTIGHETSFÖRVALTNING - PRODUKT ELLER TJÄNST?.....	104
6.3.2	KVALITETSDIMENSIONER.....	105
6.3.3	HIGABGRUPPENS KVALITETSNIVÅ.....	105
6.3.4	AFFÄRSMÄSSIGHET .....	106
<b>6.4</b>	<b>KUNDNYTTA OCH KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE .....</b>	<b>108</b>
6.4.1	KANOMODELLEN.....	109
<b>6.5</b>	<b>HUR TAR MAN REDA PÅ VAD KUNDERNA VILL HA? .....</b>	<b>110</b>
<b>6.6</b>	<b>DE ANSTÄLLDAS ROLL – FÖR ATT BLI MER KUNDORIENTERADE .....</b>	<b>110</b>
6.6.1	ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE .....	111
6.6.2	KOMMUNIKATION .....	113
<b>7</b>	<b><u>SLUTSATSER.....</u></b>	<b>115</b>
<b>7.1</b>	<b>KUNDORIENTERING PÅ TVÅ NIVÅER .....</b>	<b>115</b>
7.1.1	KUNDORIENTERING PÅ ORGANISATIONSNIVÅ .....	116
7.1.2	KUNDORIENTERING PÅ INDIVIDNIVÅ .....	117
<b>7.2</b>	<b>MEDARBETARSKAP - FÖRUTSÄTTNING FÖR KUNDORIENTERING.....</b>	<b>117</b>
<b>7.3</b>	<b>KUNDORIENTERING – MOT VILKA KUNDER? .....</b>	<b>118</b>
<b>7.4</b>	<b>GRÄNSDRAGNINGAR INOM KUNDORIENTERING.....</b>	<b>119</b>
<b>7.5</b>	<b>FÖRETAGSKULTUR ELLER KLYSCHA? .....</b>	<b>119</b>
<b>8</b>	<b><u>EGNA REFLEKTIONER KRING STUDIEN.....</u></b>	<b>121</b>
	<b><u>REFERENSER .....</u></b>	<b>123</b>
	<b><u>BILAGOR.....</u></b>	<b>127</b>
	Bilaga A: Intervjufrågor, internt Higabgruppen .....	129
	Bilaga B: Medarbetarenkät.....	131
	Bilaga C: Återvinning chans för Göteborg.....	135
	Bilaga D: Detaljplan över Kretsloppsparken.....	137



## Förord

Detta examensarbete är en del av utbildningen Väg- och vattenbyggnad på Chalmers, med inriktning mot Management i byggsektorn. Vi har under ett halvårstid varit hos det kommunala fastighetsbolaget Higabgruppen i Göteborg och studerat kundorientering. Under studiens gång har vi fått möjlighet att följa det intressanta nybyggnadsprojektet Kretsloppsparken. Vi vill därför tacka hela projektgruppen och alla kunder i projektet, för att vi har fått vara delaktiga. Ett särskilt tack vill vi rikta till Göran Arvidsson, projektledare på Higabgruppen, för all hjälpsamhet. Vi vill tacka alla personer vi har intervjuat, både kunderna i kretsloppsparkprojektet och medarbetarna på Higabgruppen, det har betytt mycket för oss och för studien.

Vi vill även tacka alla medarbetare på Higabgruppen för det intresse som ni visat för vårt arbete och för att ni fyllde i enkäten. Ett särskilt tack vill vi rikta till vår handledare Sören Runsteen på Higabgruppen, för all hjälp och för att du har tagit dig tid för oss och våra frågor, samt för all uppmuntran. Vi vill även tacka Agneta Kulin och Ann-Christin Håkansson i Higabgruppen för all hjälp. Tack även till vår handledare Sven Gunnarsson på Chalmers för all feedback. Slutligen vill vi tacka våra opponenter Andreas Danielsson och Henric Wahlström, Chalmers, för all matnyttig respons.

Tack allihop!

Göteborg oktober 2005

Anna Dahlberg och Julia Strömberg









# 1 Inledning

---

*I detta kapitel presenterar vi studiens bakgrund och syfte, samt vilka avgränsningar vi valt att göra. Därefter beskriver vi rapportens disposition och förklarar hur de olika kapitlen hänger samman.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ett informationsblad gick i mars 2005 ut till den kommunala fastighetsförvaltaren Higabgruppens kunder. Där informerades kunderna om det arbete som pågår internt inom företaget och som skall leda till att arbetet blir mer kundorienterat. Ur bladet hämtas nedanstående citat:

*Under våren 2005 'möblerar vi om' i Higabgruppens organisation. Syftet är att underlätta en verklig fokusering på våra kunders behov. Med ordet 'verklig' menar vi att kundorienteringen inte får bli enbart en vacker klyscha i reklam och årsredovisningar, utan att det är något som skall genomsyra hela vår verksamhet. Varje dag.*

Berndt Svensson, Higabgruppens VD

Det pratas i dagsläget mycket om kundorientering och om att kundorientera verksamheter, men vad betyder det egentligen? Att sätta kunden i centrum och alltid utgå från kundens behov har blivit ett nytt mantra för många företag, men hur får man detta tankesätt att genomsyra organisationen. Fastighetsförvaltning har under det senaste decenniet ändrat karaktär, dagens förvaltning sätter hyresgästen i centrum och ser denne som kund, hävdar Högberg och Högberg (2000). Men detta ställer nya krav på organisationen – på ledarskap och på medarbetare. Mycket av denna kompetens finns redan bland medarbetare och hyresgäster, men det krävs ett nytt synsätt och omtolkningar av etablerade sanningar för att man ska kunna ta till sig kundorienteringsidéerna.

Higabgruppen har nyligen genomgått en stor omorganisation, där många av de anställda har fått helt eller delvis nya arbetsuppgifter. Ett tiotal nya medarbetare har anställts under våren. Bolaget använder sig av Balanced Scorecard som styrverktyg, där kundorientering är ett av de fyra centrala perspektiven. Kundorientering är även en utav de tre värderingar som hela Higabgruppen skall arbeta efter. För den läsare som är mer intresserad av balanserad styrning hänvisar vi till exempelvis Jacobsen och Thorsvik (2002) eller Mattson (2001)<sup>1</sup>.

När vårt arbete inleddes i maj 2005 hade de ”nya” värderingarna *kundorientering*, *medarbetarskap* och *långsiktighet* definierats och presenterats men ännu inte helt förankrats i organisationen. Eftersom vår studie genomförs parallellt med implementeringen och förankringen av värderingarna (”tankesättet”) blir den ett sätt

---

<sup>1</sup> Mattson B. (2001) *Balanserad verksamhetsstyrning – utvecklad målformulering med styrkort i det offentliga fastighetsföretaget*, Svenska Kommunförbundet, Stockholm

att ytterligare öka fokus på kundorientering. Arbetet med att värdera och implementera de tre värderingarna pågår inom hela Higabgruppen.

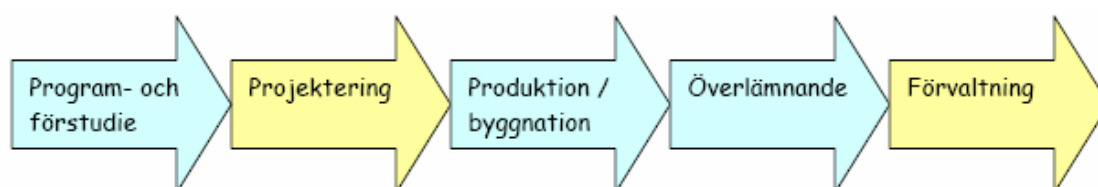
Vårt arbete kommer även att omfatta ett pågående projekt, att bygga en Kretsloppspark där återvinning och återbruk skall kombineras. Projektet är speciellt på två sätt, för det första finns ingen så omfattande Kretsloppspark tidigare i Sverige, och för det andra är flera olika aktörer inblandade redan tidigt i projektet, alla med olika samhällsintressen. I studien utreds hur Higabgruppen kan arbeta på ett kundorienterat sätt i detta speciella projekt. VD:n beskriver, i ovanstående citat, risken med att kundorienteringen blir en klyscha, men hur kan man då undvika det?

## 1.2 Syfte

Syftet med studien är att utreda och värdera begreppet kundorientering, samt hur det kan tillämpas i ett fastighetsbolag. Detta gör vi genom att studera hur fastighetsbolaget Higabgruppens kundorienteringspolicy kommer till uttryck i det dagliga arbetet samt speciellt i det pågående fastighetsutvecklingsprojektet Kretsloppsparken. I syftet ingår även frågor om hur kundorienteringsbegreppet och därtill närliggande begrepp definieras i litteraturen. Vi tittar även på hur kundorientering uppfattas av medarbetarna på Higabgruppen, om det verkligen genomsyrar hela verksamheten – eller ligger det i farozonen till att bli en vacker klyscha?

## 1.3 Avgränsningar

I ett byggprojekts olika skeden är olika kunder involverade. I början av projektet är beställaren den primära kunden, medan i slutet av projektet och under förvaltningen involveras andra kundgrupper, såsom brukare och användare. Ett byggprojekt kan delas in i fem faser, från idé och förstudie via projektering och produktion till överlämnande och förvaltning, se Figur 1-1. Program- och förstudiefasen kommer vi ej att behandla separat, eftersom denna fas till viss del är integrerad i projektet Kretsloppsparken, och dessutom ligger relativt långt tillbaka i tiden. Överlämnandefasen kommer vi ej att beskriva ytterligare, då vår studie avslutas innan parken tas i bruk av hyresgästerna, och därmed heller ej överlämnas från projektgruppen till förvaltningsgruppen inom Higabgruppen.



**Figur 1-1** Schematisk bild över processen att skapa en byggnad. Projektering och Förvaltning är de faser som studeras närmare i detta arbete.

I det teoretiska avsnittet väljer vi att koncentrera oss framförallt på kundorientering i förvaltningsskedet. En del av den litteratur som beskriver kunden i byggprojekt

handlar om partnering. Vi väljer att inte ta upp detta begrepp närmare, eftersom Higabgruppens roll i partneringprojekten ofta blir som kund till entreprenören, vilket gör att Higabgruppens kund delvis hamnar utanför partneringbegreppet.

Vi studerar Kretsloppsparken enbart utifrån Higabgruppens kundorienteringsperspektiv. Detta innebär att andra perspektiv inte omfattas av studien. Sekundära kunder, såsom allmänheten, skolor samt företagare och förvaltningar i Göteborgs Stad, studeras inte ytterligare i detta arbete, men de kan sammanfattas som de slutliga kunderna, brukarna av parken, se Figur 1-2. Detta brukarperspektiv vore intressant att studera vidare, men det ryms ej inom ramen för studien.



**Figur 1-2** Avgränsning av kunder som studeras i detta arbete. Kunderna under linjen omfattas inte av studien.

Vi väljer att inte presentera några resultat från 2004-års kundundersökning här, eftersom denna undersökning inte ger rättvisa resultat åt Higabgruppen, efter alla förändringar av organisationen. Istället väljer vi att beskriva och kommentera åsikter från de kunder som vi har träffat under vår studie. Vi väljer att inte heller kommentera några resultat från de medarbetarundersökningar Higabgruppen gjort, utan håller oss till de resultat som framkommer i vår egen studie.

## 1.4 Disposition

*Kapitel ett* behandlar rapportens syfte och avgränsningar, samt bakgrunden till studien, för att ge läsaren en förståelse för studien och dess upplägg. I *Kapitel två* beskriver och motiverar vi den metod och det tillvägagångssätt som använts, samt varför vi valt att använda oss av just intervjuer och en enkätstudie. De datainsamlingsmetoder som använts i studien beskrivs och diskuteras. Vi beskriver även den något ovanliga opponeringsmetod vi använt. Kapitel avslutas med reflektioner och kritik kring den litteratur som studerats.

I *kapitel tre* beskrivs, utifrån den litteratur som finns inom området, först vad kundorientering innebär generellt och därefter vad det innebär i ett fastighetsbolag. Vi väljer att ta upp några olika författares syn på kundbegreppet, samt hur kunder kan delas in på olika sätt. Nöjda kunder är naturligtvis ett mål med att kundorientera verksamheten, men hur tar man reda på vad kunderna vill ha? Vi uppehåller oss därefter kring Kanomodellen, ett sätt att beskriva kundtillfredsställelse, och sedan beskriver vi kundundersökningar.

Ett sätt att ta reda på vad kunderna vill ha, är att ha en aktiv dialog, både med kunderna och internt inom företaget. Om medarbetarna inte känner sig trygga i sina roller, är risken stor att kundorienteringsidéerna fastnar i företagsledningen och bara blir vackra ord, utan verkan. Vi tar därför upp den viktiga roll de anställdas har och hur viktigt det är att skapa engagemang. En viktig del i detta är att ha en väl fungerande kommunikation.

*Kapitel fyra* inleds med en beskrivning av Higabgruppen, samt förklarar varför Higabgruppen arbetar för att bli mer kundorienterade. *Kapitel fem* inleds på motsvarande sätt med beskrivningar av hur idéerna med att skapa en Kretsloppspark växt fram, vad syftena med parken är, samt vilka aktörer som är delaktiga i projektet. Båda kapitlen innehåller resultat från intervjuerna. I *kapitel fyra* presenteras även enkätresultatet. Texten belyses med många citat, för att bestyrka hur vissa saker verkligen uttryckts. Båda kapitlen avslutas med observationer från bland annat olika möten som vi deltagit i.

I *Kapitel sex* återfinns diskussionen, där det teoretiska ramverket ställs mot resultat från vår empiri. I diskussionen blandas tankar och reflektioner från bland annat de båda intervjustudierna och enkätresultatet, under rubriker som till största delen överrensstämmer med rubrikerna i teorikapitlet. Här åskådliggörs exempelvis skillnader och likheter mellan kvinnors och mäns åsikter utifrån enkätresultatet.

I det *sjunde kapitlet* presenteras slutsatserna från studien. Här ges svaret på frågan om kundorienteringen verkligen är en del av de enskilda medarbetarnas dagliga arbete, eller om den fortfarande mest återfinns i form av vackra ord hos ledningsgruppen. Andra intressanta samband mellan exempelvis Higabgruppens tre värderingar presenteras.

*Kapitel åtta*, innehåller några avslutande reflektioner kring vår studie och hur arbetet fungerat. Här kommenteras även hur den något annorlunda opponeringsmetoden utfallit.

## 2 Metod

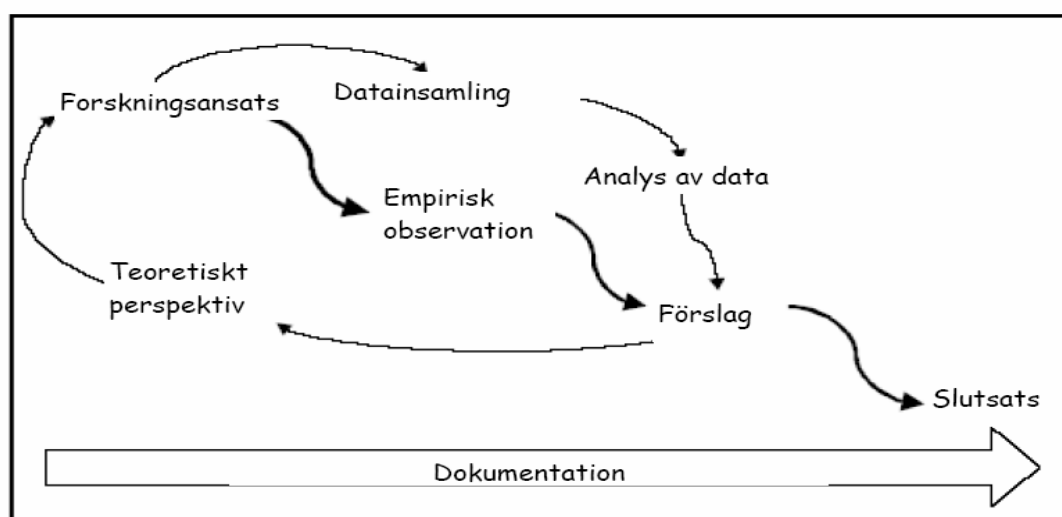
---

I detta kapitel beskriver vi den metod som vi använt oss av i examensarbetet. Vi tar upp olika författares syn på forskningsprocessen och fallstudien som företeelse. Därefter beskrivs hur vi har gått tillväga med intervjuerna och enkätundersökningen, samt fördelar och nackdelar med de olika metoderna. Kapitlet avslutas med litteraturkritik.

---

Ashworth (1999) beskriver forskningen som en ständigt pågående process, där olika faser repeteras över en period för att på så vis säkerställa reliabilitet och validitet i forskningsresultatet. Den vanligaste utgångspunkten är empirisk observation, som kan baseras på ett problem som forskaren identifierat och vill finna en lösning till.

Figur 2-1 beskriver en schematisk bild över denna forskningsprocess. Figuren beskriver väl den metod vi använt oss av i vår studie.



**Figur 2-1** Schematisk bild över den forskningsprocess som används i denna studie, efter Ashworth (1999).

Vi har valt att basera studien på empirisk observation och använt oss av i huvudsak två fallstudier, en studie av företaget Higabgruppen och en separat fallstudie kring hur kundorienterade Higabgruppen uppfattas inom projektet Kretsloppsparken. Resultatet från fallstudierna ställs mot det teoretiska ramverket. Precis som Ashworths (

Figur 2-1) visar så har studien präglats av datainsamling till fallstudierna och studier av litteratur och artiklar, samt information publicerad på Internet. Arbetet med de olika delarna har pågått parallellt under hela studien. Fokus har omväxlande legat på de olika avsnitten.

## 2.1 Fallstudie som metod

Ett metodiskt angreppssätt innebär, enligt Merriam, att man först skapar en plan för att samla in, organisera och integrera data och information, som resulterar i en speciell slutprodukt (forskningsresultaten). Vilket angreppssätt som är mest lämpligt beror på hur problemet ser ut, vilka frågor det ger upphov till och inte minst vilket slutresultat man vill nå. Något som karakteriserar fallstudien som metod är den centrala roll som forskaren intar vid datainsamling och analys. (Merriam, 1994)

När man använder sig av fallstudier finns två huvudsakliga spår: *experimentell* eller *icke-experimentell* forskning. Den experimentella forskningen kännetecknas av att man vill studera orsak-verkan-relationer, vilket kräver att forskaren kan manipulera de ingående variablerna och därmed ha kontroll över stora delar av situationen. För att genomföra denna typ av forskning delas undersökningspersonerna upp i en testgrupp och en kontrollgrupp. Den icke-experimentella forskningen, även kallad deskriptiv forskning, används när man söker en beskrivning och förklaring till någon företeelse. Detta angreppssätt är bra att använda när variablerna är svåra att identifiera eller är alltför insnärjda i den företeelse som studeras. Det är även bra när det inte går att manipulera de potentiella orsaker till handlingar som ger upphov till variablerna. (Merriam, 1994)

Att studera kundorientering inom fastighetsförvaltning är i första hand icke-experimentell forskning, eftersom vi försöker ge en beskrivning till vad begreppet innebär och hur man arbetar på ett kundorienterat sätt. Valet att använda en deskriptiv metod framstod från början som självklart, eftersom vi ville studera kundorienteringen med ett "utifrånperspektiv" för att kartlägga arbetssätt och värderingar inom organisationen. Datainsamlingen har skett genom djupintervjuer och en enkätundersökning som kompletterar intervjuerna.

## 2.2 Intervjuer

Intervjuer som undersökningsmetod har, enligt Sörqvist (2000), en mycket stor flexibilitet, metoden ger intervjuarna möjlighet att ställa mer invecklade frågor och dessutom kräva förklaring och ställa följdfrågor. Andersen (1998) påpekar dessutom att svarens validitet ofta är större vid personliga intervjuer än vid enkätstudier.

Nackdelen med intervjuer är främst att respondenten inte kan vara anonym, vilket kan vara ett problem vid känsliga frågor. Sörqvist (2000) skriver att det finns risk att respondenten ändrar sitt svar för att vara intervjuaren till lags, eller för att ett visst svar upplevs som mer prestigefyllt eller riktigt. Andersen (1998) beskriver denna påverkan som intervjuareffekt.

Vi har alltid varit två personer vid intervjuerna. En av oss har ställt de flesta frågorna och båda har antecknat. I de flesta fall har en person i taget intervjuats, men vid ett tillfälle närvarade två respondenter från samma kundorganisation. Samtliga intervjuer har varit personliga djupintervjuer som pågått mellan 45 och 90 minuter.

De citat, som vi väljer att bestyrka intervjuresultaten med, är nedskrivna av oss direkt under intervjuerna. Vi har inte gjort ljudupptagningar, utan endast antecknat vad som

sagts, för att intervjupersonerna inte skall känna sig stressade av bandspelaren. Citaten utgör därmed ögonblicksbilder av kommentarer som sagts under intervjuerna. Vi redovisar citaten precis så som vi skrivit ner dem under intervjuerna.

### **2.2.1 Intervjuer i fallstudien Higabgruppen**

Sex interna intervjuer, med medarbetare inom Higabgruppen, har genomförts. Alla intervjuer har följt samma upplägg och samma frågeformulär har använts. De sex intervjuerna ligger till grund för den enkät som sedan skickats ut till samtliga 53 medarbetare i företaget. Intervjupersonerna har valts dels genom rekommendationer från Higabgruppens informationschef, dels genom godtyckligt urval. Vid intervjuerna lovade vi att hålla intervjupersonerna anonyma. Anonymitet tror vi leder till att respondenterna lättare vågar framföra sina åsikter.

Formuläret med intervjufrågor bifogas rapporten som Bilaga A. Resultatet från intervjuerna presenteras som en sammanfattning av de sex personernas åsikter och kommentarer.

### **2.2.2 Intervjuer i fallstudien Kretsloppsparken**

Intervjuerna vi genomfört i projektet Kretsloppsparken omfattar dels Higabgruppens formella kund, Kretsloppskontoret, dels Kretsloppskontorets kunder som indirekt är kunder till Higabgruppen. Merparten av intervjuerna är genomförda på respondentens (respondenternas) eget kontor. En intervju är genomförd på annan plats, på GF-konsults kontor direkt efter ett intressentmöte där.

Från Kretsloppskontoret är totalt fyra personer med olika koppling till Kretsloppsparkprojektet intervjuade. Av Kretsloppskontorets hyresgäster har en person från vardera Återbruket och Returhuset, samt två personer från Stadsmissionen intervjuats. Dessutom har ett telefonsamtal med en ansvarig från Förpacknings- och tidningsinsamlingen (FTI) genomförts.

## **2.3 Enkätstudie bland de anställda på Higabgruppen**

Enkäten skickades ut via postfacken till samtliga 53 medarbetare inom Higabgruppen. Intervjuerna som vi genomförde med personer inom Higabgruppen ligger till grund för enkäten. Innan enkäten skickades ut fördes vid flera tillfällen diskussioner med informationschefen och vår handledare på Higabgruppen. När enkäten skickades ut medföljde ett följebrev där vi förklarade syftet med både enkäten och vår studie. Följebrevet bifogades för att motivera medarbetarna att fylla i enkäten, och samtidigt öka trovärdigheten i vår studie. Vår handledare på Higabgruppen skickade dessutom ett e-mail till alla anställda, där han förannonserade enkäten och skrev att det är viktigt att så många som möjligt fyller i den. Till de personer som intervjuats internt har enkätstudien aviserats i förväg. Enkätformuläret bifogas som Bilaga B.

Andersen (1998) skriver att svarsfrekvensen vanligen ökar vid personlig insamling av enkäterna, men eftersom studien skall vara anonym, valde vi att enkätsvaren lämnades in till receptionen, som sedan vidarebefordrade enkäterna till oss. Vid det datum då

enkäterna enligt följebrevet senast skulle lämnas in fanns 26 enkäter i receptionen. Efter en första påminnelse via e-mail inkom ytterligare nio stycken.

Fördelen med enkäter, jämfört med intervjuer, är att de enkelt kan lämnas ut till ett stort antal personer, i detta fall till samtliga anställda på Higabgruppen. Respondenterna kan dessutom vara anonyma, vilket är bra vid känsliga frågor och de kan besvara den när han eller hon har tid, skriver Sörqvist (2000). Andersen (1998) tar upp ytterligare fördelar med enkäter, som vid jämförelse med intervjuer är lättare att administrera och tar mindre tid för respondenten att genomföra, dessutom uppkommer ingen intervjuareffekt, d.v.s. ingen påverkan från intervjuaren förekommer och respondenten har god tid på sig att besvara frågorna.

Nackdelar med enkätundersökningar är att man inte vet vem som besvarat frågorna, flexibiliteten är låg och frågetypen begränsas till mycket enkla frågor. Respondenten har heller inte någon att fråga, vilket gör att risken för missuppfattningar ökar. Enkätundersökningar kan dessutom vara mycket tidskrävande, eftersom det tar tid att utforma frågorna och sedan sammanställa och analysera resultaten, hävdar Sörqvist (2000).

Svaren från enkäten har noggrant gått igenom och sammanställts i olika tabeller och diagram. Alla anställda ingår i samma "försöksgrupp" vilket innebär att samma frågor ställs till samtliga personer, det finns inget behov av uppdelning i testgrupp och kontrollgrupp. De olika variablerna i enkäten är svåra att särskilja. Eftersom många variabler är kopplade till varandra och direkt eller indirekt hänger samman, medför det en deskriptiv metod. Vi har valt att studera några av de ingående variablerna, för att se om kopplingar mellan exempelvis kön eller ålder och åsikter kan härledas.

De citat som återges under rubriken Enkätresultat är direkt hämtade från enkäterna. Vi väljer att presentera dem precis så som de är skrivna i enkäterna, enbart eventuella stavfel är korrigerade, för att i enstaka fall underlätta förståelsen.

## **2.4 Observationer och konsultationer**

Vid flertalet tillfällen har vi deltagit som åhörare vid olika möten, dels möten angående Kretsloppsparken och dels kundmöten. Dessutom har möten med våra handledare från både Chalmers och Higabgruppen genomförts vid ett flertal tillfällen under arbetets gång.

Vid observationerna har vi endast använt papper och penna som hjälpmedel, av samma anledning som för intervjuerna. Citaten väljer vi att hålla anonyma, vi skriver alltså inte ut vilken person som sagt vad.

### **2.4.1 Åhörare vid kundmöten**

Under studiens gång har vi fått möjlighet att delta vid två kundmöten. På mötena har kundansvariga och i två av fallen även områdescheferna, deltagit tillsammans med flera representanter från kundorganisationen. Ett av mötena hölls i Higabgruppens konferensrum, det andra var i motsvarande rum hos kunden.



Under kundmötena har vi deltagit som observatörer, vi har alltså inte på något sätt försökt påverka mötena. Vår förhoppning var att mötena skulle pågå precis så som de skulle ha gjort om inte vi varit närvarande.

## **2.4.2 Åhörare vid möten i projektet Kretsloppsparken**

I projektet Kretsloppsparken har vi deltagit vid projekteringsmöten och två intressentmöten på GF-konsults kontor. Dessutom har vi närvarat vid ett samgranskningsmöte på en konferensanläggning och två upphandlingsmöten på Higabgruppens kontor. Syftet med att delta i dessa möten var att skapa en så heltäckande bild som möjligt av hur projekteringen gått till samt hur samtal och diskussioner har förts. Detta har dels gett en inblick i projektet och dels visat ett utifrånperspektiv på hur kunderna "behandlas". På mötena har projektledare från Higabgruppen och Kretsloppskontoret, samt ansvarig arkitekt och landskapsarkitekt deltagit. Beroende på typen av möte har antingen konsulter eller kundens kunder, d.v.s. representanter från Stadsmissionen, Returhuset, Återbruket och i vissa fall FTI och Renova deltagit.

## **2.4.3 Möte med handledare**

Under hela studien har möten med våra handledare, Sven Gunnarsson, Universitetsadjunkt, Chalmers och Sören Runsteen, Fastighetsutvecklingschef, Higabgruppen regelbundet förts. Mötena har varit dels med båda handledarna tillsammans och dels med handledarna var för sig. Avtalade handledningsmöten där båda handledarna medverkat har genomförts vid två tillfällen under studiens gång. Utöver de avtalade mötena har många samtal och diskussioner förts med handledarna var för sig. Under diskussionerna har allt från små detaljer till den övergripande strukturen behandlats.

Under hela studiens gång har vi dessutom fått många bra tips från andra personer på Higabgruppen, framförallt Göran Arvidsson, som är projektledare för Kretsloppsparken. Informationschefen Agneta Kulin har hjälpt oss med intervjufrågor och enkäten. Många idéer har bytts med bland annat Ann-Christin Håkansson, chef för ett av förvaltningsområdena. Vi har även fått hjälp av Lena Erlandsson, personalansvarig och Stefan Lundqvist, vice VD och ekonomichef.

## **2.4.4 Möte med opponenter**

Till examensarbetet har vi två opponenter, Andreas Danielsson och Henric Wahlström från MB-programmet, inom Väg- och Vattenbyggnad, på Chalmers. Inbokade möten med opponenter har genomförts fem gånger under perioden. I denna typ av examensarbete är det inte så vanligt att ha möten med opponenter under arbetets gång, utan kritik ges vanligen enbart vid redovisningstillfället. Vi har valt att ha denna typ av regelbundna möten, där opponentgruppen noggrant har läst vår rapport och i gengäld har vi läst deras rapport. Anledningen till det är att vi tror att båda parter har större nytta av kritiken under arbetets gång, än enbart i slutet.

## 2.5 Litteraturstudie

All forskning bör, enligt Merriam (1994) utgå från eller ta hänsyn till tidigare arbeten som utförts inom forskningsområdet, eftersom forskaren annars riskerar att producera en kopia av en tidigare undersökning, eller upprepa ett trivialt problem. Målet med litteraturstudien är dessutom att vidga kunskapsbasen inom det aktuella området. Litteraturgranskningen kan även bidra till att problemformuleringarna blir mer exakta, detta är dock beroende på syftet med litteraturstudien. Studien kan fungera som *Integrerande* genomgångar som sammanfattar tidigare forskning, *teoretiska* granskningar inriktade på relevanta teorier eller *metodologiska* genomgångar som fokuseras på forskningsmetoder och definitioner, skriver Merriam. Syftet med litteraturgranskningen i denna studie är en sammanfattning av de tre kategorierna ovan, dock främst att kartlägga tidigare forskning samt hur olika begrepp och definitioner används.

För att hitta relevant litteratur har vi främst använt oss av Göteborgs Universitetsbibliotek, men även Chalmers bibliotek. Vi har även sökt artiklar på Internet via bl.a. databaserna Emerald och Pro Quest. Via databaserna har vi bl.a. använt sökorden *kundorientering*, *kundfokus*, *kundrelationer*, *fastighetsförvaltning*, *bygg*, *projekt*, *klagomål*, och *kvalitet*.

### 2.5.1 Källkritik

Det finns mycket skrivet om kunder och kundfrågor. Detta har för vårt arbete inneburit att vi i mycket stor utsträckning kunnat använda oss av de böcker som finns på området. Mycket av litteraturen kring kundorientering syftar mot tillverkningsindustrin eller tjänstesektorn, men där relationerna är relativt kortvariga. Vi har därför kopplat samman mycket av teorierna i litteraturen med Högberg och Högbergs (2000) resonemang om kunddriven fastighetsförvaltning, men som framförallt syftar mot bostadshyresgäster och dito relationer.

På institutionen för Tjänsteforskning på Karlstads universitet pågår mycket forskning kring kundorientering och att kundorientera ett företags verksamhet. Två av de artiklar och en bok som vi använt oss av kommer därifrån, till dessa artiklar är det därför delvis samma författare. Förutom artiklarna har vi dessutom använt oss av en power-point presentation som även den är skapad av samma forskare.

Om kunder i byggprojekt har vi inte hittat lika mycket litteratur och inte heller särskilt många artiklar som varit relevanta för vår studie. Walker (1996) har skrivit en del om *Modern Construction Management* ur ett amerikanskt perspektiv, varför allt han skriver inte rakt av kan appliceras på den svenska marknaden.

## 3 Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel beskriver vi först vad kundorientering innebär och kort hur detta tankesätt har utvecklats. För ett fastighetsbolag är det inte alltid självklart vem kundorienteringen riktar sig till, eftersom det inte alltid är klart definierat vem kunden är. Vi redovisar även andra begrepp som är centrala i diskussioner om kundorientering, såsom tjänst, kvalitet, kundnytta, kundtillfredsställelse och lojalitet, samt hur dessa begrepp hänger samman. Den teoretiska referensramen syftar till att beskriva vad som bör tänkas på för att företag ska kunna arbeta på ett kundorienterat sätt.*

---

### 3.1 Kundorientering som begrepp

Det finns i dagsläget ingen vedertagen definition av vad kundorientering innebär och vad som ingår i begreppet. Olika forskare har sin syn på vad de anser att kundorientering är och hur man arbetar på ett kundorienterat sätt.

Gustafsson et al. (2004b) skriver att: *”Kundorientering innebär en organisations förmåga att samla in information, analysera och fatta beslut baserade på information om kundernas behov och nöjdhet. Vidare ska besluten implementeras genom förbättringar i en organisations processer, produkter och tjänster.”* Som process betraktat innebär kundorienteringen, förutom att samla information om kunderna, även att kommunicera informationen genom hela organisationen, och använda informationen både vid strategisk planering och mer specifik kvalitetsförbättring, påpekar Gustafsson et al. (2004a). Denna kundorientering är nyckeln som leder till kreativitet inom organisationen, tillfredsställda kunder och företagets långsiktiga framgång, hävdar författarna. Samma författare beskriver att kundorienteringen hos en organisation speglar organisationens förmåga att förstå sina kunders behov, satt i förhållande till det organisationen erbjuder, och omvandla denna kunskap om kunderna till förträffliga produkter och tjänster.

Enligt Kotler är kunden den viktigaste personen för en organisation. Kunden är inte beroende av organisationen, men däremot är organisationen beroende av kunden. Organisationen bör inte argumentera eller kompromissa med kunden om dennes speciella önskemål, utan bör istället informera sig om dessa önskemål för att kunna nå en ledande ställning. Kundorientering innefattar att organisationen måste identifiera den tilltänkta målgruppens behov och önskemål, samt beakta kundtillfredsställelsen. (Kotler, 2005).

Högberg och Högberg (2000) skriver att: *”Om kundorientering innebär att man strävar efter att gå kunderna till mötes, så innebär kunddriven fastighetsförvaltning att förvaltningsföretaget utvecklar sin kompetens och tar egna initiativ till att förändra sin produkt och sin service så att maximalt värde skapas för kunden”*.

Institutet för Svensk Kvalitet, SIQ, beskriver på sin hemsida anledningar till varför ett företag bör kundorientera sin verksamhet: *”En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde för dem som den finns till för - kunderna. De externa och interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål*

*och förväntningar skall vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet.”<sup>2</sup>*

### **3.1.1 Utvecklingen mot kundorientering**

Grönroos (2003) hävdar att utvecklingen mot kundorientering har skett eftersom större delen av västvärlden har övergått till postindustriella ekonomier, som kännetecknas av ökad konkurrens, mättade marknader samt mera krävande och sofistikerade kunder. Företagen måste därför satsa på att förstå kundernas behov och önskemål. Blomqvist och Haeger (1996) instämmer i Grönroos resonemang och påpekar att ”vi” befinner oss i en tid av stora förändringar när det gäller synen på hur nytta och värde skapas i organisationer; för kunder, medarbetare, ägare och samhället i stort.

Ett systematiskt arbete med att ständigt förbättra varor och tjänster utifrån kundens synvinkel punkt har fått en avgörande betydelse för företagets konkurrenskraft, anser Blomqvist och Haeger. I många av våra konkurrentländer har denna systematiska kvalitetsutveckling kommit igång betydligt tidigare än i Sverige. Traditionella funktionsorganiserade hierarkier ersätts av processorienterade organisationer och nätverk. Arbetsorganisationerna och informationsflödet blir allt mer tvärfunktionella och beslutsfattandet sker närmre kunden. Gränsen mellan organisationer blir allt mer diffus, vilket syns i en närmre samverkan mellan kunder, leverantörer och andra intressenter. (Blomqvist och Haeger, 1996).

Ström och Tillberg (2003) tar upp ytterligare en anledning till varför många företag strävar efter att bli mer kundorienterade. De skriver att en konsekvens av den så kallade nya ekonomin är konsumenternas framflyttade positioner, att kunden har mer att säga till om. De radikalt ökade möjligheterna för kunder att jämföra priser och utbud, granska produktionsvillkor och miljökonsekvenser och påverka företag genom aktiva konsumentval. Denna växande konsumentmakt innebär, enligt Ström och Tillberg, att informationsplikten till kunderna blir lika viktigt som informationen till den finansiella marknaden och därför måste företagets lojalitet till kunderna vara minst lika stark som lojaliteten till ägarna. Lojalitet diskuteras vidare i avsnitt 3.4.2.

### **3.1.2 Fastighetsförvaltning i ett historiskt perspektiv**

Under 1900-talet, och framförallt efter andra världskriget, har fastighetsförvaltning som verksamhet utvecklats starkt. De stora satsningarna på byggande av både infrastruktur och bostäder skapade nya möjligheter för förvaltning. Bostadsmarknadskrisen på 1930-talet innebar att många byggherrar byggde på spekulation och tjänade stora pengar, men samtidigt växte nya politiska idéer om ”folkhemmet” fram och de stora kommunala bostadsbolagen i Allmännyttan grundades. Under Miljonprogrammet, tioårsperioden 1965-75, då en miljon bostäder skulle byggas i Sverige, kom den verkliga expansionen för bostadsbolagen. I och med det storskaliga byggandet av nya bostadsområden med stora hyreshus krävdes mer organiserade insatser från fastighetsägarna. De flesta fastigheter uppfördes i kommunal regi, vilket ledde till att det uppstod stora fastighetsbestånd med en och samma fastighetsägare. Detta var nytt och helt plötsligt uppstod möjligheter att effektivisera fastighetsförvaltningen. De

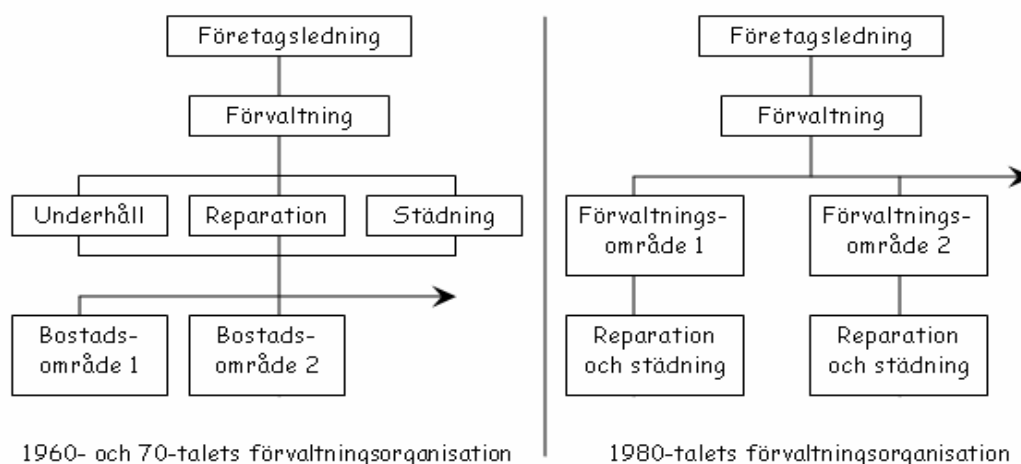
---

<sup>2</sup> [www.siq.se](http://www.siq.se), 12-05-2005

tidigare lösningarna, där en portvakt eller vicevärd skötte förvaltningen som en bisyssla försvann, för att ge plats åt mer rationella sätt att sköta förvaltningen på. Husen krävde dessutom mer och mer kunskap, i och med att de blev mer tekniskt komplicerade. Källa till hela detta avsnitt är Högberg och Högberg (2000).

Genom att samordna fastighetsförvaltningen kunde verksamheten skötas mer effektivt. Införandet av heltidstjänster, centrala utskick av hyresavier, automatiserade panncentraler och portlåsning tog bort många av de uppgifter som ursprungligen var vicevärdens. Den samordnade förvaltningen fick under 1960- och 70-talen en centraliserad struktur, som byggde på att en central enhet skötte förvaltning, städning och reparationer till flera olika bostadsområden, enligt vänstra delen av Figur 3-1. Långt in på 1970-talet var de flesta fastighetsföretag organiserade som stora byggherrar med uppgiften att bygga bort bostadsbristen.

Till en början fungerade en centralstyrning bra, men snart uppstod behov av att fatta besluten närmre de olika områdena. Organisationerna blev mer och mer decentraliserade, och områdesförvaltning infördes på åttiotalet, se högra delen av Figur 3-1. Detta skedde i takt med att både bostadsbristen och de statliga subventionerna minskade. Fastighetsbolagen tvingades tänka om, de behövde nu uppmuntra hyresgäster att flytta till vissa områden. Hyresgästerna fick dessutom möjlighet att själva påverka sin lägenhet och dess underhåll i större utsträckning. Fastighetskrisen i början av 1990-talet spädde på denna utveckling, samtidigt som fastighetsbolagen även försökte gå andra vägar för att hitta hyresgäster, framförallt till förortsområdena.



**Figur 3-1** Centralstyrd förvaltningsorganisation användes under 1960- och 70-talen. Verksamhetsstyrd förvaltningsorganisation används från 1980-talet och framåt, efter Högberg och Högberg (2000)

Införandet av områdesförvaltning löste inte alla (ekonomiska) problem inom fastighetsbolagens organisation. Istället blev organisationerna än mer decentraliserade för att skapa en mer effektiv organisation med färre tjänstemän och mindre byråkrati. I många bostadsföretag infördes ”nya” metoder för att bättre kunna ge hyresgästerna service, varpå den ”gamla portvakten” eller vicevärden återinfördes i många av de stora bolagen, ofta under beteckningar som bovärd, kvartersvärd eller fastighetsansvarig.

Genom att organisationen plattas till kan antalet tjänstemän minskas och genom att lägga ut ansvaret – även det ekonomiska – behövs heller inte arbetsledare, utan

”portvakterna” blir självgående. Detta system kombineras ofta med en ökad andel köpta tjänster, såsom trappstädning och byggservice, för att genom konkurrens hålla sådana kostnader nere. För att kunna sköta allt från städning till reparationer och budgetarbete har frontlinepersonalen i bostadsföretagen en omfattande utbildning. Ambitionen med utbildningen är att hyresgästen nu skall möta *en person* som är kunnig i mycket och som annars ska slussa ärendet vidare genom organisationen. Många privata bolag har under en längre tid haft liknande system, med vicevärdar som ofta bor i huset, och mot hyresreduktion hjälper till med smärre reparationer. Fastighetsbranschen har nu kommit in i en marknadsekonomi, där flera olika bolag konkurrerar om kunderna och därmed marknadsför sig själva, till skillnad från den produktionsekonomi som tidigare rådde.

Grandin et al. (1998) skriver att offentligt fastighetsföretagande ständigt utvecklas. Ny kunskap och nya utvecklingsinriktningar förändrar synen på fastighetsföretagande. De skriver även att ansvar skall fördelas med tanke på beredskap och flexibilitet, utgående från en snabbt föränderlig värld där både sanningar och organisationsmodeller är kortlivade.

Vid kommersiell fastighetsförvaltning har utvecklingen sett ut på ungefär samma sätt som på bostadssidan. En skillnad, som blir allt tydligare, är att fastighetsägare går från att fokusera på fastigheterna till att sätta fokus på kunderna, det vill säga hyresgästerna i fastigheten. En trend som kom under nittiotalet var att alla företag skulle fokusera på kärnverksamheten. När både industri och offentlig verksamhet skulle effektiviseras, uppmärksammades även kostnader för lokalerna. Många större industriföretag sålde ut fastigheterna som de hade sin verksamhet i och hyrde dem av fastighetsbolaget istället. En effekt av detta är att fastighetsskötseln sköts av ett företag som har detta som sin kärnverksamhet. Företag som tillhandahåller olika typer av stödtjänster, så kallade FM-tjänster, har därför växt fram under denna period. (Högberg och Högberg, 2000)

Fastighetsbranschen går nu från produktionsinriktning till en uttalad inriktning mot förvaltning, och därför kommer olika löpande aspekter på fastighetshanteringen i centrum hävdar Grandin et al. Traditionell fastighetsförvaltning har ofta varit fokuserad på byggnadernas behov av skötsel, drift och underhåll så att de skall kunna fungera som avsett. Författarna beskriver, att *fastighetsföretagandet* står för ett nytt synsätt och ett tänkande och agerande, som tillför nya dimensioner. Fastighetsföretagandet skall vara en process där arbete, fastighetskapital, kunnande och information skall förvandlas till utrymme, service och miljöer. Byggprocessen kommer då vara en integrerad, men underordnad, del av fastighetsföretaget och därmed styrs utifrån företagets behov av produktionsresurser över tiden. Fokus kommer då att hamna på det enskilda objektet, alltså fastigheten, som ett företag i företaget, och man kommer få ”*tjänstproduktion av fastighetsrelaterad service med byggnaden som medel och inte som mål*” (Grandin et al, 1998, s.20). För att nå detta krävs, enligt Grandin et al, att företaget och alla medarbetare är både kundorienterade och kvalitetsorienterade.

### **3.1.3 Varför ett fastighetsbolag bör vara kundorienterat**

De senaste åren har lokalmarknaden i Sverige förändrats, konkurrensen har hårdnat och tillgången på lokaler i Göteborg är inte längre lika extremt god som den var under slutet av 1990-talet. Det råder dock ingen brist på lokaler och hyresnivåerna ligger på

en rimlig nivå, inte som under fastighetsboomen på 1980-talet. Lundström (2005), professor i fastighetsekonomi på KTH, skriver att den höga vakansgraden hållit prisökningen nere rejält och trots konjunkturuppgången det senaste året ser det inte ut som om vakanserna skulle minska. Han grundar detta på att många företag inom servicesektorn gjort stora rationaliseringar för att slimma sina organisationer, vilket i sin tur leder till att inga nya kontorsjobb skapats och därför blir vakansgraden fortsatt hög, framförallt i storstadsregionerna.

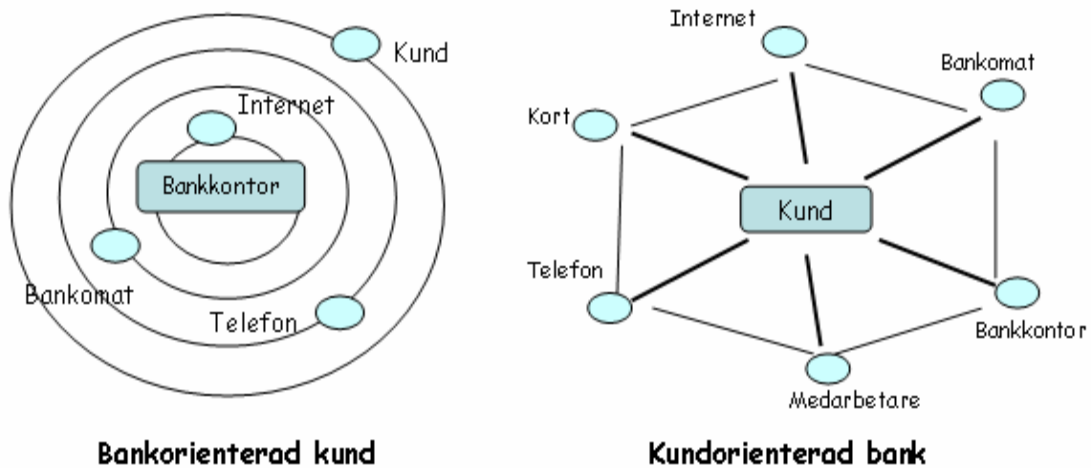
Det byggs å andra sidan inte heller så mycket lokaler och kontor i dagsläget, ombyggnationer och renoveringar pågår dock ständigt. Granath (1998) skriver att lokalernas flexibilitet är avgörande, förändringarna i både trender och företagets utveckling går nu så snabbt att lokalerna kan vara omoderna eller opassande redan vid inflyttningen. Det som gällde ett år tidigare, när ytan planerades, är inte längre aktuellt när företaget skall flytta in. Granath anser därför att man skall betrakta förändringen som normaltillståndet. För att ett fastighetsbolag skall kunna hjälpa sina kunder att hitta rätt lokal och utforma den på bästa sätt är det viktigt att de hela tiden utgår från kundens behov och aktivt arbetar med att ta reda på vad kunderna efterfrågar, påpekar Granath.

För förvaltare av bostäder är det av central betydelse att öka förståelsen för hur den egna verksamheten påverkar hyresgästernas livskvalitet. För lokalförvaltare är det dessutom viktigt att hjälpa sina lokalhyresgäster att förbättra sin affär, sin verksamhet, med utgångspunkt i lokalen, anser Högberg och Högberg (2000). Vidare skriver de att den kunddrivna fastighetsförvaltningen måste förstå och ha beredskap för att olika kunder vid en och samma tidpunkt vill påverka sin situation i olika hög grad, genom egna beslut och eget arbete.

### **3.1.4 Utseendet på en kundorienterad organisation**

Organisationer måste anpassa sin struktur, sina belöningsystem och fysiska arrangemang till människorna för att få dem att prestera, hävdar Argyris (i Jacobsen och Thorsvik, 2002). Genom att skapa plattare organisationer, bryta ner hierarkiska förhållanden, ge arbetarna mer varierade uppgifter och flera andra åtgärder kan organisationerna skapa möjlighet till självförverkligande, något som i sin tur leder till stark prestation och nöjda anställda, fortsätter Argyris. Simon (i Jacobsen och Thorsvik, 2002) kritiserar Argyris, och skriver att *"historiskt finns det inte minsta bevis för att människor kan eller kommer att överleva utan fasta auktoritetssystem och utan att starkt kunna förlita sig på rationella processer, eller för att en självförverkligande människa växer fram när auktoritetsstrukturer raseras."*

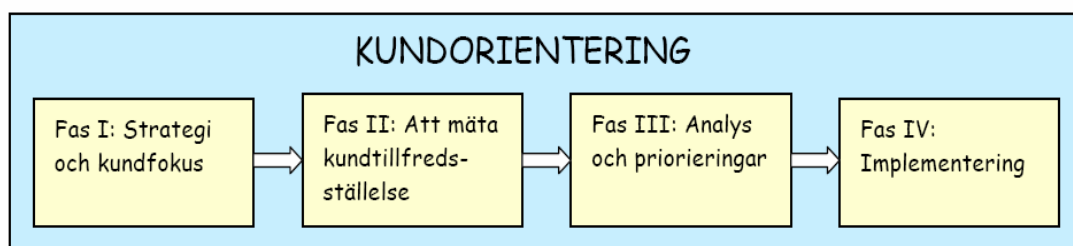
För att belysa skillnaderna mellan en kundorienterad och en "vanlig" organisation, använder Ström och Tillberg (2003) ett exempel med en bank, se Figur 3-2. De senaste tio åren har många företag lärt sig mycket om relationen till kunderna. Författarna skriver att Internet paradoxalt nog belyst vikten av den personliga relationen. Det konsumentnära företaget behöver idag ha en uttalad strategi för hur kunden skall kunna bemötas i alla kanaler. Den nya strategin innebar att banken organiserades utifrån kundens behov, att dels skulle det vara lättare att sköta vissa enklare ärenden själv, dels skulle det bli lättare att nå rätt person inom banken vid behov.



**Figur 3-2** Verksamhetsorienterad bank i jämförelse med kundorienterad bank, illustration för att visa skillnaderna mellan begreppen. Efter Ström och Tillberg (2003)

### 3.1.5 Modellen ”fyra faser av kundorientering”

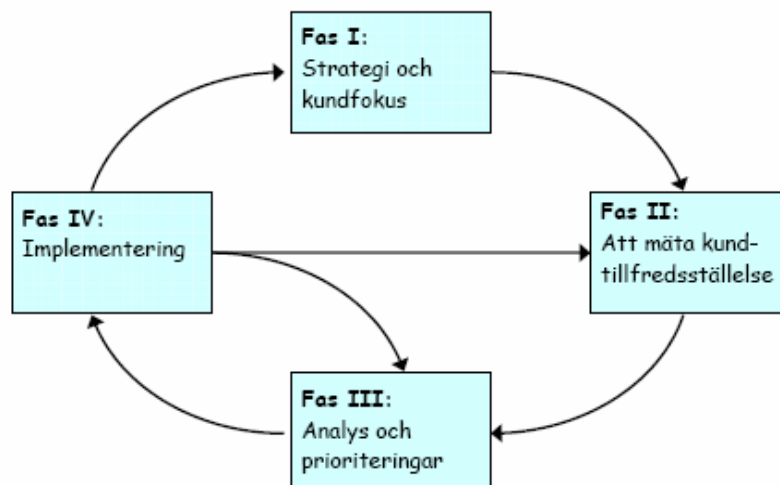
Modellen *fyra faser av kundorientering* kan användas för att ge en ökad förståelse för det tillvägagångssätt som en organisation kan ha när det gäller kundorientering. Modellen, illustrerad i Figur 3-3 och Figur 3-4, är skapad av Gustafsson m.fl. på Centrum för Tjänsteforskning, Karlstads Universitet, tillsammans med Johnson från University of Michigan. Hela detta avsnitt bygger på Gustafsson et al (2004a) och (2004b). Processmodellens syfte är att utveckla en mer konkret förståelse för hur organisationen arbetar för att fokusera på sina kunder. Författarna visar modellen på två olika sätt, där den första (Figur 3-3) är enklare att ta till sig. Den andra (Figur 3-4) visar tydligare att kundorientering är en fortlöpande process, de fyra faserna i kundorienteringsprocessen hänger tydligt samman.



**Figur 3-3** Kundorienteringens fyra faser, fritt utifrån Gustafsson et al. (2004b).

I den första fasen, *Strategi och Kundfokus*, skall företaget utvärdera och balansera sina olika strategiska kund- och lönsamhetsmål. Kundmålen mäts i termer som kundnöjdhet, lojalitet, förmåga att alstra vinst och/eller faktureringsgrad, medan lönsamhetsmålen mäts med hjälp av balansverktyg, exempelvis balanserat styrkort. Ett viktigt strategiskt övervägande i denna fas är organisationens generella nivå av förpliktiganden, vilket har begränsad effekt utan kunskap om kundernas behov. Beslut om de strategiska marknadsplanerna krävs också på denna nivå, inklusive idéer om hur företaget skall segmentera sin marknad och vilka segment de skall satsa mest på. I den första fasen ingår även att företaget skall utvärdera systemen för hur informationen från kunderna skall driva på förändringen av de produkter eller tjänster som företaget tillhandahåller.





**Figur 3-4** Processmodellen fyra faser av kundorientering, översatt utifrån Gustafsson et al. (2004a)

Fas två innebär en värdering och uppskattning av kundernas behov, nöjdhet och lojalitet, och inleds då en förutbestämd nivå av de strategiska målen uppnåtts. Denna fas innehåller ofta en period där man ”fördjupar sig i kunderna” med exempelvis platsbesök, intervjuer, fokusgrupper och observationer med efterföljande studier, för att förstå kundernas olika behov och därmed vilka problem de olika kunderna brottas med. Ett av syftena med denna fördjupning är att förstå hur problemen ser ut med ”kundens glasögon”, istället för med ”organisationens glasögon”, som många företag tenderar att göra. Utifrån ”kundens glasögon” skapar företaget ett utkast eller en mall för att mäta sådana variabler som är viktiga för kunden. Detta arbete hjälper företaget att uppskatta en lägsta nivå för kvalitetsutvecklingen.

I den tredje fasen, när företaget har skaffat information om kunderna, är det dags för *analys och prioriteringar*. Här utvärderas resultatet, så att sådant som av kunderna anses vara bra kan utvecklas till att bli än bättre. Innovativa sätt att möta kundernas behov på uppmuntras. Att förflytta sig från att inhämta information till att fatta beslut kräver särskilda indata, om exempelvis nöjdhet, lojalitet och efterföljande vinst. Ett annat nyckelverktyg som behövs är kundernas upplevelse, både i absolut skala (t.ex. från dåligt till utmärkt) och i förhållande till konkurrenterna.

Den fjärde fasen av kundorientering innebär *implementering* av de åtgärder och idéer som arbetades fram i fas tre. Denna fas innebär att ”överbrygga gapen” mellan intern (företags) kvalitet och extern (kundernas) uppfattning av kvaliteten. Implementeringen skall föra ut och förankra idéerna i *hela* organisationen, eftersom den annars får ett mindre värde.

Modellen, så som den visas i Figur 3-4, fungerar på så sätt att företaget cirkulerar i modellen, och har därmed pågående aktiviteter i samtliga faser. Pilarna i figuren visar hur feedback påverkar företaget. Om feedback kommer från en kund, tar företaget till sig denna information och förmedlar den vidare ut i organisationen. Om ett kundinitiativ implementerats så loopas informationen till näst högsta prioriteten (fas III) för att analyseras. Om mer information krävs så tillhör den (fas II) eller om ett helt nytt besök hos kunden krävs hamnar man i startfasen (fas I) för att därefter processa informationen genom modellens fyra faser igen. Modellen är på så vis självutvärderande, hävdar Gustafsson et al. (2004a)

### 3.1.6 Kritik mot kundorientering

Den kritik som riktas mot kundorientering som företeelse handlar vanligen inte om att lyssna på kunderna eller vara lyhörda för deras behov, utan snarare om helt andra saker. Bergman och Klefsjö (2001) skriver att kundorientering i vissa fall kan vara en kostsam process. Kundfokuseringen får, enligt dem, inte bli en slogan, utan det krävs systematisk information om kunders behov, önskemål, reaktioner och tyckande.

Kundfrågor blir ofta pladderfrågor, hävdar Ström och Tillberg (2003). *”Ledningen talar om kundorientering, men var finns kunderna när journalisterna lämnat scenen och ledningsgruppen sammanträder?”* argumenterar de. Skarp kritik riktas även mot att många företag använder ordet kundorientering som en ”klyscha”.

I resultatet av en studie från Karlstads universitet, skriver Gustafsson et al. (2004b) att: *”Många ser nyttan med kundinvolvering och är villiga att öppna upp organisationen och bjuda in kunder men när det kommer till faktiskt beteende så är det få som verkligen involverar kunder i tjänsteutvecklingsprocessen.”* Annan kritik som riktas från Karlstads universitet är i Gustafsson et al. (2004a) att det är inte kundorienteringen som koncept som driver företaget framåt, och inte heller rakt av hur kundorienteringen upplevs av kunderna. Istället beror framgången av det kontinuerliga arbetet, dag efter dag, vecka efter vecka, månad efter månad, där bra verktyg och metoder är hjälpmedel för att implementera det kundorienterade tankesättet.

I Conzatos och Nordéns (2004) studie om lojalitet på hyresmarknaden för kontor framgår att många hyresgäster anser att de har en bättre relation till hyresvärderna under långkonjunktur och att vikten av att ha en god relation då är större. Inställningen från ett av fastighetsbolagen i deras studie var att hyresgästerna vid missnöje tar mer kontakt med sitt fastighetsbolag i en lågkonjunktur, eftersom hyresgästerna då kan utnyttja situationen.

## 3.2 Kunder till ett fastighetsbolag

Kunder till ett fastighetsbolag kan definieras på många olika sätt. Detta beror delvis på att begreppet ”kund” generellt definieras på olika sätt av olika författare. Det finns även många olika sätt att se på vem som är verksamhetens kund. Vi har valt att ta upp några författares syn på begreppet kund och olika sätt att gruppera kunder.

### 3.2.1 Kundbegreppet – olika definitioner

Gustafsson et al. (1997) hävdar att kundbegreppet är mångfacetterat och att det är långt ifrån givet vem som är verksamhetens kund. Bergman och Klefsjö (2001) anser att begreppet ”kund” kan upplevas som ovant och svårt att ta till sig, eftersom många associerar en ekonomisk relation till ordet kund, framförallt gäller detta inom den offentliga sektorn. Kundbegreppet har, enligt Gustafsson et al., kommit att ersätta benämningar som abonnent, konsument, användare och brukare men även klient, patient, elev och student. Vidare skriver Gustafsson et al. att detta betraktelsesätt har fått starkt genomslag i det vida kundbegrepp som beskrivs i den internationella kvalitetsstandarden ISO 9000, där syftet är att omfatta alla mottagare av

verksamheten, oavsett om det gäller varor och tjänster eller information. Gustavsson et al. säger vidare att användare och betalare vanligen inte är densamme. Författarna anser därför att man bör undvika denna liknelse i rent kommersiella verksamheter.

Bergman och Klefsjö (2001) hävdar att: ”*Kunderna till en organisation är de vi vill skapa värde åt, genom våra aktiviteter och produkter.*” Sörqvist (2000) menar att definitioner som ”*mottagare av produkt*” eller ”*de som organisationen finns till för*” är snäva begrepp som behöver kompletteras med intressenter för att inte några aktörer ska falla bort. I praktiken leder detta ofta till förvirring och onödiga diskussioner, eftersom det lätt blir tveksamt vem som är kund och vem som är intressent. Sörqvist föreslår därför en vidare definition av kundbegreppet: ”*Alla som på något sätt påverkas av verksamheten eller de varor och tjänster som produceras och tillhandahålls (är kunder).*”

### 3.2.2 Kundgrupperingar

Kunder grupperas på olika sätt utifrån olika kriterier och värderingar. Enligt Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998) är det få företag som har en tydlig bild av vad ordet kund innebär för deras verksamhet, de har en instinktiv bild av vilka som är deras kunder och vad de kunderna vill ha. Detta menar författarna beror på att ordet ”kund” i sig är vagt och mångtydigt. Det är bra att dela in kunderna i olika segment, där varje grupp innehåller liknande typer av kunder. Flera författare har olika syn på hur kunder kan grupperas.

#### Interna och Externa kunder

Sörqvist (2000) väljer att dela in kunderna i interna och externa kunder. De *interna kunderna* är medarbetare, ledning och i vissa fall även leverantörer. Genom att individerna i dessa grupper görs medvetna om sina olika roller och de beroendeförhållanden som existerar mellan dem kan förbättringar ofta uppnås. Skillnaden mellan medarbetare och leverantörer ses som en skillnad i ägande, vilket inte förändrar organisationens kvalitetsansvar gentemot de externa kunderna. De interna kunderna skall sträva efter att uppfylla de externa kundernas behov.

*Externa kunder* kan vara antingen konsumenter eller organisationer. Olika externa grupper har ofta olika behov och ställer olika krav på produkten, avseende prestanda, pris och bemötande från personal etc. Sörqvist (2000) delar in de externa kunderna i olika kategorier beroende på typen av verksamhet. *Köpare* är den kund som köper produkten och gör en bedömning av dess kvalitet i förhållande till priset, gör jämförelser med andra tillgängliga alternativ och fattar beslut om köpet. Bedömningen sker ofta utifrån tekniska parametrar och inte behov. *Användare* är de som nyttjar varan eller tjänsten. De bedömer varan/tjänsten mer efter hur väl den tillgodoser olika behov än efter dess pris och tekniska egenskaper.

*Ägaren* har ett ekonomiskt intresse i verksamheten och bedömer den efter dess förmåga att ge avkastning och samtidigt förbruka så små resurser som möjligt. Denna typ av kunder har fått ökad betydelse i Sveriges näringsliv då marknaden avreglerats, andelen utländskt ägande ökar och avkastningskraven blir allt kortare. *Samhället*, det vill säga utomstående människor, företag och organisationer påverkas ofta av olika verksamheter och deras produkter och har därför en mer eller mindre ofrivillig kundrelation. Både privatpersoner och myndigheter ställer dessutom i många fall krav

på att verksamheten skall bedrivas enligt vissa normer, t ex miljökrav, säkerhet och socialt ansvar, betonar Sörqvist. Andra författare, exempelvis Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998), betonar att medarbetare framförallt bör ses som interna kunder.

### **Nuvarande, tidigare och potentiella kunder**

Ett annat sätt som Sörqvist (2000) använder för att gruppera kunderna är som *nuvarande*, *tidigare* och *potentiella* kunder. De *nuvarande* kunderna är de som företaget har en relation med i dagsläget. *Tidigare* kunder är de som någon gång har utnyttjat företagets tjänster, men inte längre gör det. De *potentiella* kunderna är sådana kunder som företaget hittills inte har haft kontakt med, men vars behov företaget tror sig kunna tillfredsställa genom olika erbjudanden. Sörqvist anser att en fokusering på de olika grupperna kan öka antalet kunder, dels genom att före detta kunder återvänder till företaget, dels genom att individer som tidigare inte har haft kontakt med företagets produkter eller tjänster väljer att nyttja dem. Han påpekar även att en mycket intressant grupp potentiella kunder ofta utgörs av konkurrenternas kunder.

Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998) väljer att dela in kunderna på ett liknande sätt som Sörqvist (2000) och använder benämningar som *nuvarande* och *potentiella*, *lönsamma* och *olönsamma* samt *krävande* och *inte krävande* kunder. Vidare klassificerar han kunderna utifrån deras relation med företaget. Relationerna kan vara starka eller svaga och kunderna kan vara *heltidskunder* som vänder sig enbart till ett företag eller *deltidskunder*, som vänder sig till flera liknande företag för att få en viss tjänst utförd.

Primära kunder är, enligt Sörqvist (2000), de kunder som är mest prioriterade, dessa utgörs av bl.a. köpare och användare. Sekundära kunder är de kunder som bedöms vara mindre betydelsefulla och ibland bortprioriteras.

### **Indelning efter relation och lojalitet**

Heskett et al. (1997) väljer att dela in kunderna i olika grupperingar efter hur lojala de är mot företaget, samt hur benägna de är fortsätta ha en relation till företaget. *Apostlarna* är de kunder företaget helst vill ha. Apostlarna är helt nöjda med och lojala till företaget och rekommenderar det till andra. De har vanligen gett företaget betyget fyra plus eller fem (av fem möjliga) på både nöjdhets- och lojalitetsskalan. *Legosoldaterna* är relativt nöjda och ofta snikna. De stannar kvar så länge det inte finns något billigare alternativ att byta till, d.v.s. de är nöjda med tjänsten eller varan, men är inte särskilt lojala mot företaget.

Kunder som känner sig som *Gisslan* är missnöjda, men har få eller inga alternativa företag att vända sig till. Det innebär att de tvingas vara lojala mot företaget. Detta uppstår i exempelvis monopolsituationer. *Terroristerna* är missnöjda med företaget och/eller produkterna och berättar om sitt missnöje för många andra. Oftast krävs stora resurser att neutralisera terroristerna.

## Indelning efter erfarenhet

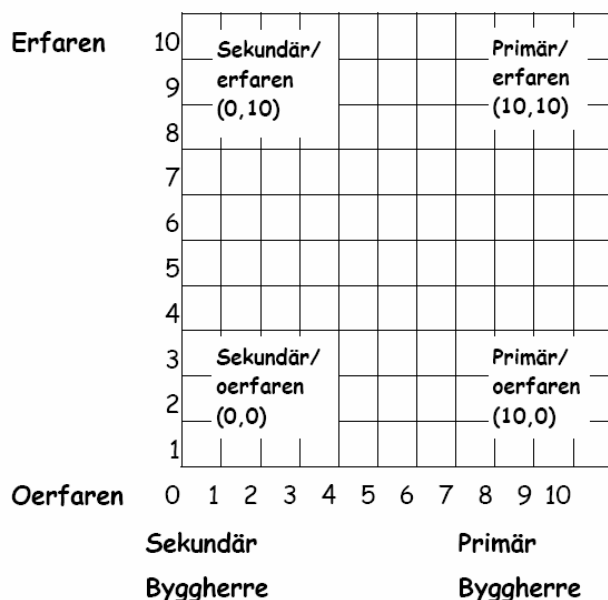
Bresnen och Haslam (i Walker, 1996) hävdar att en vanlig missuppfattning är att kunderna i många byggprojekt är ”naiva” och inte helt förstår processernas natur och dess inneboende svårigheter. De menar istället att många kunder är vana beställare, som har medverkat i flera projekt och därmed besitter stor erfarenhet. Masterman och Gameson (i Walker (1996) klassificerar därför kunderna efter två kriterier:

1. Om kunderna är primära eller sekundära byggare
2. kundernas kunskapsnivå (erfarenhet) kring byggprocessen,

De *primära kunderna* är exempelvis byggherrar vars huvudsakliga uppgifter och primära inkomster kommer från byggindustrin. Motsatsen är de *sekundära kunderna*, där byggkostnader och –intäkter enbart utgör en liten del av den totala omsättningen, byggnaderna användas för att stödja övrig verksamhet, exempelvis produktion eller försäljning av andra varor.

*Erfarna kunderna* är sådana kunder som har ”nylig och relevant” erfarenhet av att beställa eller producera en särskild typ av byggnader. De har bra kontakt med experter på området, antingen internt inom företaget eller med externa konsulter. Motsatsen är de *oerfarna kunderna*, som inte har relevanta erfarenheter från byggprojekt, och heller inte har några kontakter med experter på området.

Kunderna kan, utifrån klassificeringen, placeras in i Walkers (1996) diagram, se Figur 3-5. Horisontalskalan visar där projektets betydelse för kunden, och avgör om kunden skall kategoriseras som primär eller sekundär. Placeringen på vertikalexeln visar kundens erfarenhet från tidigare projekt. Att försöka placera in nya kunder i detta diagram kan underlätta för de inblandade parterna i projektet, menar Walker.



Figur 3-5 Indelning av kunder i byggprojekt, fritt översatt från Walker (1996)

## Offentliga eller privata kunder

Särdrag, som tillkommer för offentliga fastighetsföretag, jämfört med de privata är framförallt att politisk styrning och skattefinansiering gäller i offentliga företag, samt att lokaleffektivitet numer är ett strategiskt högprioriterat område, påpekar Grandin et al. (1998). De byråkratiska regler och processer som ofta kringgår offentliga projekt kan leda till att planerings- och byggprocessen blir ineffektiv. Ett vanligt exempel beskriver Walker (1996) är när ett projektet måste färdigställas under ett särskilt budgetår, och kassaflöden och budget upplevs som oflexibelt och omständligt.

Walker (1996) skriver att de publika kunderna ofta ställer andra krav vid byggnationen av lokaler än vad de privata kunderna gör. Offentliga beställare har ofta krav på sig att väga in andra faktorer än byggnadens pris och kvalitet. Walker ger som exempel att en offentlig kund ofta vill satsa lite pengar initialt, och kan acceptera en högre årskostnad, medan en rik kund som vill ha en prestigefylld byggnad kan tänka sig att satsa stora summor initialt, för att på så sätt få en lägre årskostnad. Vissa kunder kan värdera tiden högst, för att täcka företagets växande lokalbehov.

Grandin et al. (1998) riktar viss kritik mot att offentliga företag skall drivas på samma sätt som privata och hävdar att många tror att i en "äkta marknad", där finns sanningen. De säger vidare att stora likheter finns mellan den offentliga och privata marknaden, men samtidigt är inte allt tillämpligt. De påpekar att "*interna hyresavtal och interna hyresintäkter är inte samma sak som externa kontrakt och externa 'äkta och friska' pengar.*" (Grandin et al, 1998, s.8) Ytterligare en sak som tas upp, för den privata hyresvärden är att "*hyra ut så mycket som möjligt, så länge som möjligt, till så låg kostnad som möjligt.*" (Grandin et al, 1998, s.8).

### 3.2.3 Förvaltningsföretagens kundrelationer – utmärkande drag

Det finns tydliga skillnader mellan de kundrelationer som fastighetsförvaltare har i jämförelse med andra tjänsteföretag. Högberg och Högberg (2000) beskriver sex viktiga särdrag:

- Kundrelationerna är oftast långvariga och mångåriga.
- Kunden är så länge relationen varar "fånge hos fastighetsbolaget".
- Marknadsmässiga förutsättningar råder inte för signaler på bristande servicekvalitet.
- Förvaltningsverksamheten bygger på att kunden påpekar brister hos produkten.
- Service ingår i hyran för produkten.
- Nya hyresgäster bedömer i första hand produkten.

Förvaltningsverksamhetens kundrelationer är oftast långvariga, som en naturlig följd av att produkten, d.v.s. lägenheten eller lokalen, är en sällanköpsvara – oberoende av själva serviceverksamheten. Kundrelationen varar i normalfallet i flera år, två år räknas i många fall som ett korttidsboende. Anledningen till att kunden kommer i kontakt med förvaltningsbolaget är att han efterfrågar den produkt som företaget erbjuder. När efterfrågan på just den produkten upphör, kan relationen upphöra, trots att kunden inte är missnöjd med förvaltningen. På lokalsidan skrivs vanligen längre kontrakt (tre till fem år) än på bostäder, där uppsägningstiden normalt är reglerad till

tre månader. Lokalkontrakten är svårare att säga upp, men det ger förvaltaren möjlighet att skapa stor kunskap om kundens värdeskapande processer.

Kunden är under hyrestiden hänvisad och bunden till de tjänster som fastighetsbolaget erbjuder. Förvaltningsföretaget har monopol på att leverera tjänster till kunden, eller på att bestämma vem som skall få leverera tjänsterna, i och med att hyresgästen har tecknat avtal och skrivit på kontraktet. Som hyresgäst, framförallt i bostäder men i även lokaler, har man inget eget val. Hyresgästen kan berätta för bolaget att exempelvis trappstädningen är dålig, eller själv (oavlönat) städa där men han kan inte hyra in något annat företag att sköta städningen och sedan skicka en räkning till fastighetsförvaltaren. Anledningar till att kunderna stannar kvar hos en hyresvärd kan vara olika saker. För bostadshyresgäster beror det på exempelvis närhet till arbete, dagis och skola, fritidsintressen eller brist på andra alternativ. För en lokalhyresgäst kan det bero på att han inte vill ge upp ett attraktivt läge eller är bunden till långa avtal.

De signaler som andra typer av företag vanligen får, när kunderna inte är nöjda, fungerar inte på samma sätt i fastighetsförvaltning. Kunderna finns kvar, även om de är missnöjda med delar av den service som erbjuds. Kunden kan berätta att han är missnöjd, men detta är förenat med en risk eftersom relationen oftast planeras bli långvarig. Kunderna behöver därför uppmuntran för att ge organisationen den feedback som är nödvändig för att arbetet skall bli bättre. En maktutredning visade att många i Sverige är missnöjda med sin boendesituation utan att ha försökt påverka den, en "tyst vanmakt". Den var dessutom större i de kommunala bostadsbolagen som har uttalade strategier för boinflytande, än i de privata företagen.

Den enkla idén om att göra en kund extremt nöjd och lojal genom att åtgärda felet och kompensera för den olägenhet det gett, kan inte appliceras rakt av inom förvaltning. Författarna ger exemplet om en hyresgäst som fryser, höjer förvaltaren värmen så blir kunden i bästa fall lika nöjd som den kund som inte haft något problem. Förvaltningen som verksamhet bygger vanligen på att inga problem åtgärdas förrän kunden, via ett särskilt system, talat om att han är missnöjd.

Service som hyresgästerna får, betalas via hyran. Oavsett hur mycket eller lite service en kund efterfrågar, eller hur mycket (mer-) arbete han förorsakar organisationen och hur aktiv eller passiv han är i samarbetet med förvaltaren, så betalar han samma summa för hyran. Detta medför att det inte är lönsamt för förvaltaren att försöka ta fram ett varierat serviceutbud. Kunderna är inte intresserade av det om de inte kan påverka priset. Intresset för att utnyttja extratjänster har visat sig vara mycket lågt om tjänsterna kostat extra.

När en hyresgäst skall välja att inleda en relation till en hyresvärd är det i första hand vissa egenskaper hos produkten som avgör. När det gäller val av både bostad och lokal är läget och hyrans nivå av stor betydelse, men även storleken på lokalen/bostaden. Vid val av lägenhet har utrustningen och underhållet av fastigheten viss betydelse, medan det för lokalhyresgästen har mer betydelse hur tillmötesgående värden är vad gäller anpassning av lokalen och hur väl lokalen lämpar sig för verksamheten.

## **Kund vid nybyggnation**

En projektgrupp från säljarens sida tenderar ofta att se sina kunder som de personer från beställarens sida, som har rättigheten att bestämma, skriver Walker (1996). Det lättaste för projektgruppen skulle därför vara om auktoriteten fanns hos endast en person, vilket dock sällan är fallet. I många fall blandar kunden dessutom in en tredje part som också skall vara med och bestämma. Detta försvårar givetvis frågan om vems önskan som skall tillfredsställas i första hand. Speciellt måste projektgruppen förstå beslutsmekanismen hos kundens organisation och veta vem som verkligen bestämmer. Ofta är det dessutom projektgruppens chef som har kontakt med kunden, vilket innebär att övriga i projektgruppen får information i andra hand, påpekar Walker. Ibland vet inte ens kunden själv hur beslutsmekanismen i dennes organisation fungerar, varför problem lätt kan uppstå, påpekar Bergman och Klefsjö (2002).

## **Kundens intentioner i ett byggprojekt**

Kundens behov av en byggnad har, enligt Walker (1996) normalt uppstått på grund av ett krav från kundorganisationens primära aktiviteter. Grundreaktionen hos en kund gentemot omgivningen är att överleva och utöver detta att expandera med hjälp av driftighet och motivation. Omgivningens påverkan på kunden är därför nästan alltid den grundläggande faktorn till byggprojekt. Beslutet att bygga är alltså ofta ett stort och mycket viktigt avgörande för kunden. Graden av kundens inblandning och dennes roll i byggprocessen beror, enligt Walker till stor del på fyra faktorer:

- Strukturen på kundens organisation
- Kundens kompetens och erfarenhet från byggprocessen
- Auktoriteten på de olika nivåerna i kundorganisationen
- Kundens representanter i projektet

Hur väl kunden integreras i byggprocessen är en avgörande faktor projektets framgång och bör göras med stor omtanke. Det ideala förhållandet menar Walker är när säljarens och kundens mål är detsamma, vilket tyvärr sällan är fallet. Kundens mål är oftast direkt relaterade till projektet och kan beskrivas:

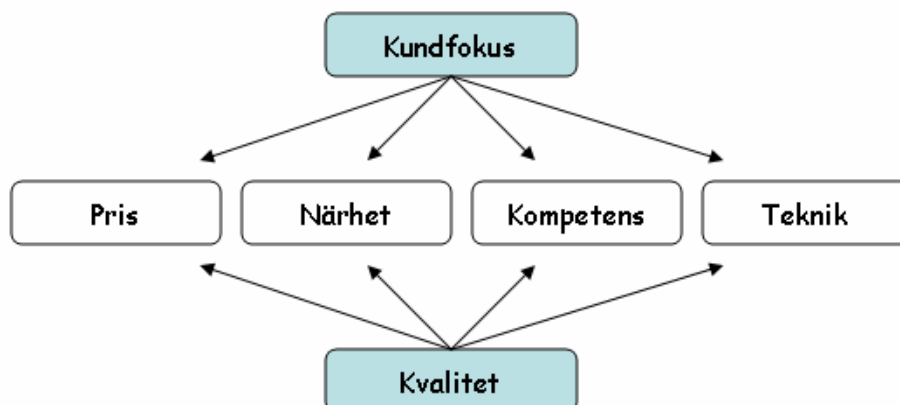
- Funktionell tillfredsställelse
- Estetisk tillfredsställelse
- Att projektet är klart i tid
- Att projektet håller budgeten
- Att projektet ger valuta för pengarna

Walker skriver även att dessa mål kan variera mycket mellan olika kunder. Målens art beror bland annat på kundens osäkerhet angående projektet. Det åligger konsulterna och byggföretagen att ta reda på vilka kundens mål är och förvalta de väl så att kunden blir nöjd. Detta gör man genom att förhandla direkt med kunden, för att undvika missförstånd. När kunden skall vara både ägare och användare kommer dennes idéer vanligen fram relativt lätt, men ibland kan det vara svårt även i dessa fall. Oftast är dock inte kunden både ägare och beställare av en byggnad, och då blir situationen än mer komplex, skriver Walker (1996).



### 3.3 Kvalitet som begrepp

Ivarsson (2005) argumenterar för att kundfokus och kvalitet har mycket starka band till varandra, och om det inte är samma sak så är det i alla fall ”två sidor av samma mynt”, se Figur 3-6.



Figur 3-6 Kundfokus och kvalitet som två sidor av samma mynt, efter Ivarsson (2005)

Centralt i dagens syn på kvalitet är att alltid sätta kunderna i centrum och att företaget aktivt arbetar för att ta reda på vad kunderna vill ha, enligt Bergman och Klefsjö (2001). De skriver vidare att empati är en viktig egenskap som krävs hos företagen, eftersom kunderna inte ens själva alltid vet vad de vill ha. Under de senaste årtiondena har intresset för kvalitet som strategisk fråga ökat i västvärlden. En viktig orsak till detta som tas upp i både Bergman och Klefsjö (2001) och Blomqvist och Haeger (1996) är framgångarna för japansk industri under främst 1970- och 80-talet, och den strategiska roll som kvalitet hade för japanska företagsledare. Kundfokus styr nu utvecklingen i många företag.

#### 3.3.1 Definitioner av kvalitet

Bergman och Klefsjö (2001) skriver att graden av kundtillfredsställelse är det slutliga måttet på kvalitet. Det är alltid kunden som värderar kvaliteten på en vara eller tjänst. Kvalitet definieras i litteraturen på åtskilliga sätt. Beskrivningarna går isär, men centralt i diskussionen kring kvalitet är att kunden avgör vad som är god kvalitet. I det ursprungliga ordet kvalitet, av latinets ”qualitas” finns ingen värdering, utan ordet betyder ungefär ”beskaffenhet”, men så som ordet idag används är det ett värdeladdat ord.

Institutet för kvalitetsutveckling (SIQ) väljer att hålla sig neutrala till begreppet kvalitet, och inte definiera det eller använda någon annan definition. På sin hemsida beskriver de begreppet: ”Kvalitet betyder i grunden hur något är – varans, tjänstens eller processens egenskaper. Varje organisation och medarbetare måste utifrån sina kunder bestämma vad man skall lägga in i begreppet och formulera en definition som passar den egna verksamheten.”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> [www.siq.se](http://www.siq.se)

Bergman och Klefsjö (2001) anser att tidigare definitioner behöver vidgas och väljer därför att använda definitionen: ”Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar.” (Bergman och Klefsjö, 2001, s. 24) Med produkt menar Bergman och Klefsjö en vara eller en tjänst eller en kombination av dessa två. Sörqvist (2000), menar att kvalitetsdefinitionen ”förmåga att uppfylla kundens behov och förväntningar” (s. 11) är kundorienterad och betonar att man skall ”göra rätt saker”. I begreppet kunder innefattar Sörqvist alla intressenter, enligt hans definition om kunder ovan. Kvalitetsbegreppet blir på detta sätt mycket omfattande.

Blomqvist och Haeger (1996) skriver att kvalitet inte går att definiera entydigt, på grund av att det definieras olika av olika människor. Kvaliteten på tjänsten eller varan bestäms alltid av kunden. Kundupplevd kvalitet definieras som skillnaden mellan kundens förväntningar och kundens upplevelser, enligt Blomqvist och Haeger.

### 3.3.2 Kvalitetsutveckling

Mycket av det som skrivs om kvalitet är krångligt och svårt att relatera till det dagliga arbetet, anser Blomqvist och Haeger (1996). De säger att företaget skall arbeta med kvalitetsutveckling utifrån ett tydligt helhetsperspektiv och definierar kvalitetsutveckling som: ”En ständig förbättring av kvaliteten i företagets verksamhet med utgångspunkt från vad som skapar nytta för kunden. Enkelt uttryckt: att göra rätt saker på rätt sätt.” (Blomqvist och Haeger, 1996, s. 16).

Inom begreppet skall man arbeta med till exempel produktstyrning, ledarskap, marknadsföring samt personal- och organisationsutveckling. Dagens syn på kvalitetsutveckling är en syntes av teorier och praktiska erfarenheter från många olika områden, från såväl västvärlden som Japan. Numera ger kvalitet ingen garanti för framgång utan är snarare en förutsättning för att hänga med i utvecklingen, påpekar Blomqvist och Haeger (1996).

Syftet och grunden i framgångsrikt kvalitetsarbete kan beskrivas med många olika modeller. Utmärkelsen Svensk Kvalitets grundläggande värderingar ger en god bild av innebörden i kvalitetsarbetet. Värderingarna, som visas i Figur 3-7, har visat sig vara gemensamma för många framgångsrika företag och organisationer, enligt Sörqvist (2000).

Kundorientering	Engagerat ledarskap
Allas delaktighet	Kompetensutveckling
Långsiktighet	Samhällsansvar
Processorientering	Förebyggande åtgärder
Ständiga Förbättringar	Lära av andra
Snabba reaktioner	Faktabaserade beslut
Samverkan	

Figur 3-7 Värderingarna i Svensk kvalitet, fritt efter Sörqvist (2000)

### 3.3.3 Tjänstekvalitet

Samuelsson (1997) tar upp fyra parametrar som är viktiga att beakta, när det gäller att beskriva skillnaden mellan produkter och tjänster.

- Tjänster produceras och konsumeras ofta samtidigt
- Köparen/Kunden deltar ofta i produktionsprocessen
- Tjänster är processer som till stor del består av interaktion mellan individer
- Tjänster är ofta svåra att demonstrera och beskriva före köpet.

Tjänstekvalitet har ofta haft ett marknadsorienterat perspektiv, med kunden som självklar utgångspunkt och beskrivs som det kunden eller användaren upplever. En hög kvalitet uppnås då tjänsten motsvarar kundens förväntningar. Gustavsson et al. går delvis emot den tidigare forskningen och menar att om man ser utifrån ett tjänsteperspektiv behöver det inte innebära att hänsyn tas enbart till kunden. Snarare innebär det att verksamheten utvecklas för att genomföra smidiga kundprocesser, som inte enbart ska leda till högre kundupplevd kvalitet utan också högre produktivitet och i högre grad utnyttjande av de anställdas professionella kunskaper. Även *kundernas, de anställdas* och *ledningens* uppfattningar måste beaktas. Att förstå de tre perspektivens behov, önskemål och krav är av avgörande betydelse. För att uppnå total tjänstekvalitet måste vi förstå och ha förutsättningar att möta de tre aktörernas ofta motstridiga behov och önskemål. Total tjänstekvalitet uppnås när kunderna, de anställda och ledningen är tillfredsställda samtidigt. (Gustavsson et al, 1997)

Heskett et al. (1997) skriver att kundens och leverantörens relation till företaget har betydelse för hur de uppfattar kvaliteten på de tjänster som företaget tillhandahåller. Centralt i författarnas diskussion är att tjänstekvaliteten är relativ samt att uppfattningen om kvaliteten på tjänsterna varierar mellan olika kunder. Heskett et al. instämmer i resonemanget ovan om att det är kunden som avgör vad som är god kvalitet. De skriver även att relationen kan förbättras om man möter, eller överträffar, kundens förväntningar. Grönroos (2003) hävdar att kvaliteten på tjänster förknippade med en produkt är lika viktiga för kunden som kvaliteten på själva produkten.

Många undersökningar i olika branscher har gjorts kring tjänstekvalitet och hur kunden upplever denna. En skillnad jämfört med andra branscher är de långa relationerna som uppstår vid hyreskontrakt. Kunden kan uppleva sin situation som ”inlåst” och känna sig som fånge hos hyresvärderna och vara oförmögen att påverka delarna i servicen, hävdar Högberg och Högberg (2000).

#### **Kvalitetsdimensioner – hur kvalitet bedöms**

Kvaliteten på en tjänst, och hur denna kvalitet upplevs av kunderna, kan ses på många olika sätt, exempelvis med *kvalitetsdimensioner*. Anledningen till att kvalitetsdimensioner används är för att författarna vill visa att många olika faktorer spelar in vid bedömningen av kvaliteten hos en tjänst. Heskett et al. (1997) beskriver fem kvalitetsdimensioner som alla måste vara uppfyllda för att tjänstens eller produktens kvalitet skall anses vara god:

- Beroende – håller varan/tjänsten vad den lovar?
- Pålitlighet – levereras varan/tjänsten på rätt sätt och i rätt tid?
- Auktoritet – professionalism hos säljaren?
- Empati – ser och förstår säljaren kundens synvinkel?
- Påtagliga bevis – på att tjänsten utförts?

Bergman och Klefsjö (2002) särskiljer på kvalitetsdimensionerna hos varor och tjänster, eftersom de anser att en varas kvalitet är kopplad till *produktkvaliteten* och en tjänst kvalitet hör samman med *tjänstekvalitet* och att de olika kvalitetstyperna inte bör jämföras.

### 3.4 Kundnytta och kundtillfredsställelse

Två begrepp som diskuteras mycket i litteraturen är kundnytta och kundtillfredsställelse. Begreppen är till viss del olika benämningar på samma företeelse. ”Kundnytta är det samlade värdet för kunden av att ha en relation med företaget. Kundnyttan bestäms av den kundupplevda kvaliteten satt i förhållande till kundens totala kostnader” skriver Blomqvist och Haeger (1996 s. 79). Sörqvist beskriver istället kundtillfredsställelse som ”en mental subjektiv upplevelse hos kunden som helt baseras på kundens uppfattning”. (Sörqvist, 2000, s. 33)

Förväntningarna formas, enligt Kotler (2005) bl.a. utifrån tidigare upplevelser, råd från vänner samt information och löften från både företaget och dess konkurrenter. Kotler skriver att det därför är mycket viktigt att marknadsföringen skapar rätt nivå av förväntningar. Om marknadsförarna sätter förväntningarna för lågt tillfredsställs de som köper produkten, men samtidigt lockas inte tillräckligt många kunder. Om förväntningarna å andra sidan sätts för högt blir kunderna lätt besvikna, fortsätter Kotler.

Blomqvist och Haeger skriver vidare att nyttan för kunden ställs alltid i relation till priset, d.v.s. vad kunden får betala för varan eller tjänsten, samt vad konkurrenterna kan erbjuda. Kundens totala kostnader bestäms av det pris som kunden betalar samt de indirekta och psykologiska kostnader som kunden upplever. De indirekta kostnaderna kan vara faktorer som tillgänglighet i form av både tids- och lägesaspekter. De psykologiska kostnaderna kan vara osäkerheten vid ett köp. (Blomqvist och Haeger, 1996).

Ur kundens synvinkel finns det, enligt Blomqvist och Haeger (1996) tre avgörande frågor: ”Vad fick jag, hur fick jag det och vad kostade det mig?” Walker (1996) instämmer i att kunden huvudsakligen värderar tre faktorer: pris, kvalitet och tid. Hur kunden värderar de olika faktorerna varierar däremot, vad som ger värde för pengarna beror på kundens utgångspunkt, argumenterar Walker.

Kundtillfredsställelse kan uppnås genom att kunden erhåller något som ger ökat värde och upplevs som positivt, s.k. förstärkning. Kundtillfredsställelse kan även uppnås genom att en negativ situation återställs till ett för kunden neutralt läge, s.k. negativ

förstärkning. Den baseras då på en känsla av lättnad, till exempel när ett fel åtgärdas. (Sörqvist, 2000).

För kundorienterade företag är kundtillfredsställelse både ett mål och en nödvändig faktor för företagets överlevnad, skriver Kotler. Tillfredsställda kunder är mer lojala, köper mer, är inte så priskänsliga och talar gott om företaget. Företag skall försöka ge kunden en högre tillfredsställelse än vad konkurrenterna ger, men bör samtidigt aldrig maximera den. Företaget kan ju alltid öka kundtillfredsställelsen genom att sänka priset eller öka servicen, men detta resulterar generellt i lägre vinst. Det gäller med andra ord att hitta en balans. (Kotler, 2005).

### 3.4.1 Kanomodellen – ett sätt att beskriva kundtillfredsställelse

Ett sätt att beskriva kundtillfredsställelse och därigenom förstå externa kunders behov är den så kallade Kanomodellen. Den beskrivs av flera av de författare som skriver om kunders upplevelser kring kvalitet, bland annat av Bergman och Klefsjö (2001), Sörqvist (2000), Blomqvist och Haeger (1996) och Löfgren och Witell (2005). Modellen, skapades av den japanske forskaren Noriaki Kano 1984. Huvudkällor till följande avsnitt är Bergman och Klefsjö och Sörqvist som beskriver Kanomodellen och dess användningsområde på ett relativt likartat sätt.

Kanomodellen används för att beskriva hur olika behov hos kunden påverkar kundens tillfredsställelse och därefter rangordna behoven. Insikten om att man, för att förstå kunden, måste identifiera olika nöjdhets- och missnöjdhetsdrivare, har lett till att forskare observerat att olika typer av behov har olika inverkan på kundens upplevelse.

Löfgren och Witell (2005) beskriver två motsatsfrågor, som är mycket centrala i Kanos modell, eftersom de kan ge svar på ”olika sidor av samma mynt”:

- Hur upplever du det om karaktärsdraget finns närvarande i produkten?
- Hur upplever du det om karaktärsdraget *inte* finns närvarande i produkten?

Där den första frågan innehåller den funktionella delen av frågeställningen och den andra frågan innehåller den stödjande delen. Frågorna bygger på tanken om att avsaknad av vissa karaktärsdrag eller funktioner inte alltid har så stor betydelse för kunden, som tillverkaren eller tjänsteproducenten ibland kan tro.

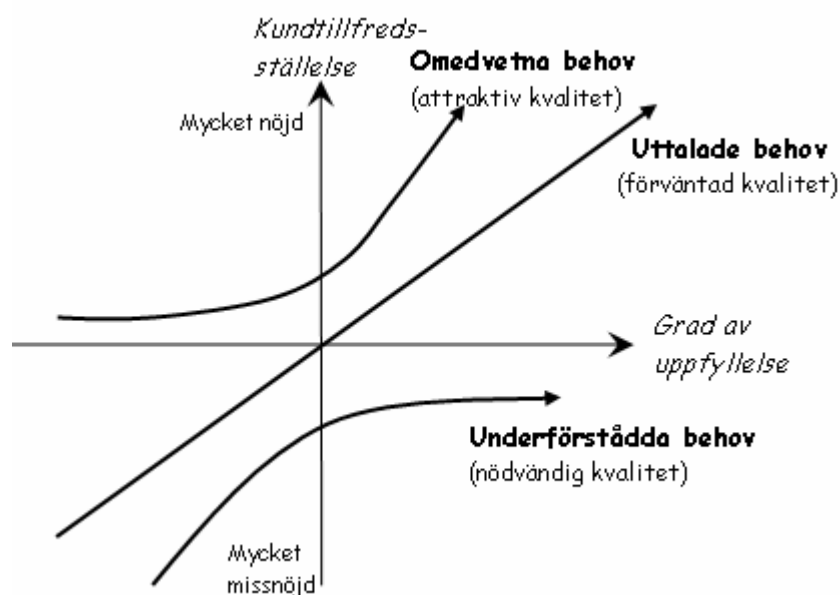
Kanomodellen beskriver tre grupper av kundbehov; basbehov, uttalade behov och omedvetna behov. De underförstådda behoven, även kallade *Basbehoven*, måste tillfredsställas för att kunden inte skall bli missnöjd. De är så självklara för kunden, att man inte kan få reda på dem genom att fråga, flertalet av behoven brukar dock vara påtagliga för leverantören. Uppfyllelsen av basbehoven är obligatorisk och leder därför inte till ökad tillfredsställelse, bristande uppfyllelse av basbehoven leder däremot till drastiskt missnöje.

*De uttalade behoven* svarar mot vad kunden förväntar sig att få och vad han anser är viktigt. Behoven kan kartläggas via attitydundersökningar. Graden av uppfyllelse av dessa behov är proportionell mot kundernas tillfredsställelse. Ett företag kan vinna kunder genom att vara bättre än sina konkurrenter vid uppfyllandet av uttalade behov, som man ofta tänker på när kundbehov diskuteras.

*Omedvetna behov* är sådana behov som kunden inte visste att han/hon hade, men som gör honom/henne mycket tillfredsställd och positivt överraskad om de uppfylls. När ett företag upptäcker och därefter uppfyller de omedvetna behoven skapas attraktiv kvalitet. Företaget kan då skaffa sig stora konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter och även få lojala kunder. Kunskap om de omedvetna behoven kan man få genom metoder av experimentell karaktär.

Kanomodellen innehåller en rangordning av tre kvalitetsnivåer, från den nödvändiga via den förväntade till den attraktiva kvaliteten. *Nödvändig kvalitet* skapas genom att uppfylla basbehoven, och genom att uppfylla de uttalade behoven uppnås *förväntad kvalitet*. För att uppnå den så kallade *attraktiva kvaliteten* krävs att man överträffar kundens omedvetna behov, ett överraskningsmoment som ofta leder till trogna kunder. Detta stadiet av kunskap är svårt att nå, men genom att överträffa kundernas förväntningar får man en helt tillfredsställd kund (Bergman och Klefsjö 2001). Modellen visas i Figur 3-8.

För att nå hög tillfredsställelse krävs att omedvetna behov tillfredsställs. Eftersom kunden inte känner till sina omedvetna behov, leder utebliven uppfyllelse ändå inte till missnöje, enligt modellen. Även en låg grad av uppfyllelse av de omedvetna behoven kan leda till en hög kundtillfredsställelse, medan de uttalade behoven måste uppfyllas i mycket hög grad för att samma nivå av tillfredsställelse nås. Om de uttalade behoven inte uppfylls blir kunden missnöjd, och endas om alla uttalade behov tydligt uppfylls kan kunden bli riktigt tillfredsställd. De underförstådda behoven, som exempelvis kan vara att ha värme i lokalen eller att toaletterna skall fungera, är så självklara för kunden att det inte tillför någon tillfredsställelse att det fungerar. Om de underförstådda behoven inte uppfylls alls, leder det till missnöje – men även om de uppfylls kommer kunden ändå inte bli särskilt tillfredsställd.



**Figur 3-8** Kanomodellen, efter Sörqvist (2000) samt Bergman & Klefsjö (2002)

Blomqvist och Haeger (1996) beskriver Kanomodellen, eller Kanodiagrammet som de uttrycker det, på ett lite annorlunda sätt. De använder delvis andra benämningar, *baskvaliteten* är den lägsta nivån, därefter kommer *prestandakvaliteten*, som beskriver

sådana egenskaper som uppvisar tydlig korrelation mellan uppfyllandegrad och tillfredsställelse. De omedvetna behoven väljer Blomqvist och Haeger att kalla för *extrakvalitet*, sådana egenskaper som inte minskar kundens tillfredsställelse om de inte finns, men vars närvaro kan skapa en högre tillfredsställelse.

Både Bergman och Klefsjö (2001) och Sörqvist (2000) skriver att kundens behov och förväntningar förändras med tiden. De uttalade behoven blir med tiden så självklara att de utvecklas till basbehov. På liknande sätt har kunden fått de omedvetna behoven uppfyllda så många gånger att de omvandlas till uttalade behov. Det är därför uppenbart att företaget hela tiden måste ligga ett steg före kunden för att överträffa dennes förväntningar och därmed få denne mer nöjd. Det krävs ständig aktivitet samtidigt som man måste känna kundens verksamhet väl.

De företag och organisationer som på ett tidigt stadium lyckas möta kunderna och tillgodose deras omedvetna behov kan öka sina intäkter, eftersom kunderna i detta läge ofta är beredda att betala för de fördelar de upplever, menar Sörqvist (2000).

Konkreta exempel på vad Kanomodellen innebär kan vara sådant som rinnande vatten och avlopp inne i bostäder, vilket nuförtiden anses vara en självklarhet, men som för inte så länge sedan ansågs vara mycket hög standard. Andra exempel kan vara "central TV-antenn" på 1970-talet, eller kabel-TV på 1990-talet, som nu är självklart i de flesta flerbostadshus. Ytterligare exempel är bredband i varje bostad, vilket nu är standard vid nybyggnation, men inte har varit det i mer än några få år. Exempelen kan tyckas enkla, men visar att vi ständigt höjer nivån för vad som anses vara standard i bostäder. Samtidigt kan paralleller dras till om kunderna *verkligen efterfrågar* bredband och kabel-TV, eller om de ser det som onödig företeelse, som inte alls påverkar deras tillfredsställelse.

### 3.4.2 Kundlojalitet

Allt fler företag strävar efter att skapa kunder som är trogna och lojala. Grönroos (2003) skriver att traditionell marknadsföring i första hand syftar till att fortlöpande skaffa nya kunder och mindre vikt läggs vid att behålla befintliga. De flesta företag har insett att nyckeln till lönsamhet är att satsa på att försöka behålla befintliga kunder istället för att jaga nya. Den hårdnande konkurrenssituationen har lett till att företag inte längre har råd att se sina kunder som en oändlig och förbrukningsbar resurs utan satsar alltmer på att försöka uppnå kundlojalitet, anser Grönroos.

Nöjda kunder är inte tillräckligt, det är kundlojalitet som skapar förutsättningar för långsiktig framgång på konkurrensutsatta marknader, menar Blomqvist och Haeger (1996). För att ett företag skall kunna erbjuda god kundservice och ha goda relationer till sina kunder krävs att detta initieras från organisationens kärna och därifrån genomsyrar hela organisationen, anser Heskett et al. (1997). De hävdar att *vinst och tillväxt hör ihop med kundlojalitet* och att *kundlojalitet hör ihop med kundnöjdhet, kundnöjdheten hör samman med värdet av servicen*. I Söderlund (2001) belyses att lönsamheten är kopplad till att ha kunder som är märkestrogna och återkommer till företaget.

Sewell och Brown beskriver ett liknande resonemang, om att ömsesidig lojalitet med kunderna lönar sig: *”Om du behandlar dina kunder väl kommer de gärna tillbaka eftersom de tycker om dig, om de tycker om dig ger de ut mer pengar, om de ger ut mer pengar är du benägen att behandla dem bättre. Om du behandlar dem bättre, kommer de gärna tillbaka och kretsloppet startar igen.”* (Sewell och Brown, 1991, s. 18)

Missnöjda kunder sprider ofta negativa rykten, så kallade ”word-of-mouth” om företaget vilket påverkar tillströmningen av nya kunder och försämrar företagets image. Blomqvist och Haeger (1996) skriver att uppskattningsvis går en kund förlorad för var femte till tionde person som hör negativa word-of-mouth om ett företag. Bergman och Klefsjö (2001) hävdar att ca fem procent av de kunder som är missnöjda, klagar hos företaget. Däremot berättar alla kunder som är missnöjda för vardera tio personer.

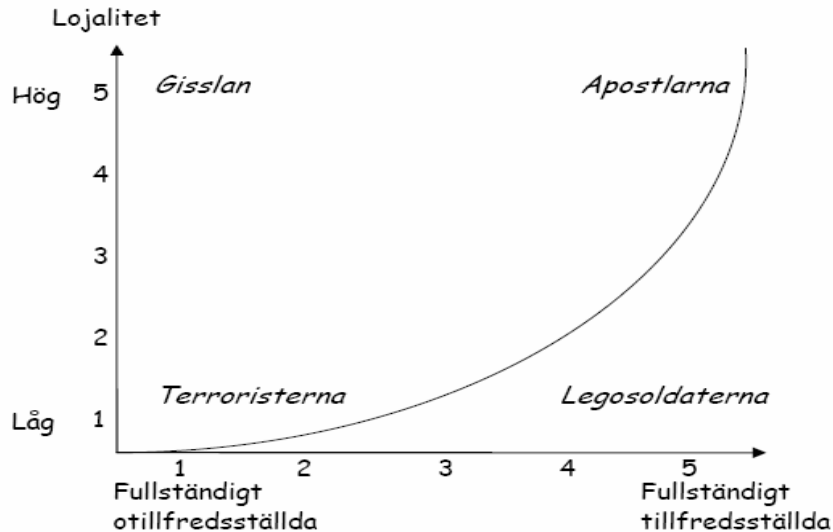
Om kunderna är nöjda med förvaltningen kommer de att sprida sina positiva erfarenheter vidare till andra potentiella kunder, vilket är en utmärkt marknadsföring för fastighetsbolaget. Att få information direkt från andra kunder uppfattas som mer trovärdigt än information som kommer från annonser och reklam, menar Stenhufvud (1998).

Conzato och Nordén (2004) har undersökt kundernas lojalitet gentemot olika fastighetsvärdar i Stockholm. Deras slutsatser kring hur lojala kontorshyresgästerna är gentemot fastighetsbolaget är att; lojalitet skapas genom att företaget tillhandahåller god tjänstekvalitet och hög produktkvalitet som motsvarar kundernas förväntningar. Om kundernas förväntningar överträffas leder det till hög kundtillfredsställelse, vilket ökar kundernas motivation att stanna kvar. Relationen mellan kund och leverantör är viktig, om kunden inte är nöjd med bemötandet upplevs inte heller kvaliteten som bra. En fungerande fastighetsförvaltning och fastighetsskötsel är de faktorer som uppskattas mest, samt även lokalens standard, läge och pris. Kringtjänster uppfattades i deras studie ha ringa betydelse. Hyresgästerna ansåg att så länge hyran och tjänstekvaliteten inte överstiger kostnaderna för en flytt, är det inte ekonomiskt försvarbart att genomföra flytten. Lojalitet hos hyresgästen gentemot fastighetsvärden handlade alltså framförallt om ekonomiska faktorer.

### **Samband mellan kundtillfredsställelse och lojalitet**

Heskett et al. (1997) beskriver en vanlig fördom, nämligen att alltid sträva efter att få alla kunder nöjda. De genomförde en studie kring kundtillfredsställelse, på flera olika typer av företag i USA. Studien resulterade i ett diagram, där kunder klassificerades i fyra huvudsakliga grupper, efter hur lojala och nöjda med företaget de är. Kundgrupperna, som finns beskrivna i avsnittet Kundgrupperingar (3.2.2), kallas *apostlar, gisslan, legosoldater och terrorister*. I diagrammet, som visas i Figur 3-9, har båda axlarna fem steg, där fem är mycket nöjd/mycket lojal och ett innebär mycket missnöjd/inte alls lojal.





**Figur 3-9** Klassificering av kunder utifrån relationen lojalitet – tillfredsställelse, med lojalitetskurva. Efter Heskett et al. (1997)

Det är omöjligt att göra samtliga kunder fullständigt nöjda, menar Heskett et al. (1997). Enligt Högberg och Högberg (2000) är alla kunder till fastighetsbolag i någon mån gisslan, eftersom lokaler och bostäder tillhör kategorin sällanköpsvaror, och hyreskontrakt löper på relativt långa perioder. Dessutom är det många andra faktorer, mer än ”själva produkten” som avgör om hyresgästen stannar kvar.

### 3.4.3 Vad krävs för att få kunderna mer nöjda?

För att få mer nöjda kunder krävs att fastighetsägaren känner till inom vilka områden som hyresgästen värderar hög kvalitet, samt inom vilka områden hyresgästen kan acceptera en något lägre service och kvalitet, skriver Andersson och Sandberg (2002). Exempelvis är det kanske inte viktigt för kunden *hur* förvaltningen sköts, utan det viktiga är *att* den sköts. Conzato och Nordén (2004) belyser vikten av att hyresvärden har förståelse för hyresgästens verksamhet, men att så inte alltid är fallet.

Sternhufvud beskriver tre dyrköpta misstag, som ett företag inte får göra när det gäller att få kunderna nöjda. Det första misstaget är om företaget inte tillhandahåller hög kvalitet inom de områden som kunderna anser vara mycket viktiga. Detta leder i förlängningen både till att företaget förlorar nuvarande kunder och att de inte heller lyckas attrahera några nya. I fastighetsbranschen kan detta resultera i att bolaget får dåligt rykte bland hyresgäster, vilket kan leda till svårigheter att hyra ut lokalerna. Det andra misstaget är när företaget känner till de områden som kunderna prioriterar kan extra mycket resurser satsas på dessa för att motsvara kundernas högt ställda förväntningar. Om fastighetsföretaget levererar högkvalitativa lokaler kan de även ta mer betalt för denna kvalitet. Om inte kundernas preferenser är kända går denna inkomstmöjlighet företaget förbi. Det finns även en risk att företag håller en *för hög* kvalitet inom områden som kunderna inte prioriterar. Detta är det tredje misstaget, det får betraktas som resursslöseri eftersom den högre kvaliteten i detta fall inte medför något mervärde för kunderna. (Stenhufvud, 1998).

Evenemang organiserade av fastighetsbolagen uppskattas måttligt av hyresgästerna, hävdar Conzato och Nordén (2004). Hyresgästerna upplevde tillställningarna som

trevliga, men att de inte gav mycket konkret, eftersom hyresgästerna i studien inte hade mycket intresse av att träffa andra hyresgäster. En hyresgäst i Conzatos och Nordéns studie ansåg det var negativt att få inbjudan till evenemang, då fastighetsskötseln inte fungerade och undrade ”vad är det man betalar för egentligen”.

### **Förhindra kundförluster**

De främsta anledningar till att en hyresgäst ger sig av, är i de flesta fall ett missnöje som vuxit under en längre tid. Ofta handlar missnöje om missförstånd. Om hyresgästen har behov som hyresvärderna inte kan tillgodose eller om hyresvärderna är olönsam, kan det vara bättre att värden låter denne göra avhopp. Det som däremot ska motverkas är avhopp på grund av dålig service, ointresse från hyresvärdens sida eller felaktig hyressättning. Griffin (i Conzato och Nordén, 2004) skriver om fyra sätt att förhindra kundförluster. Det första är att göra det lätt för kunden att tycka till om verksamheten. Den andra viktiga faktorn är att när en kund behöver hjälp så skall han få det snabbt. Att lära sig bemöta en arg kund och att eliminera strul med reparationer och dylikt är de andra två faktorerna.

I en artikel i tidningen *Affärsvärlden* tar Isaksson (2005) upp fem punkter kring hur man kan undvika att göra kunden besviken:

- Ge kunden rätt förväntningar. Om företaget säljer kvalitet så förväntar sig kunden toppbemötande. Om företaget å andra sidan säljer lågprisprodukter så har kunden ofta förståelse för att saker kan ta tid.
- Var omsorgsfull, även när det gäller små detaljer. Om exempelvis kundtjänsten är outsourcad, se till att personalen svarar med rätt företagsnamn.
- Använd Internet. Att exempelvis göra som transportföretagen och låta kunden själv följa godsets väg ökar kundnöjdheten betydligt.
- Försök räkna ut kundens behov i förväg. Kunden vet inte alltid vad han eller hon vill ha. Om man då har förutsatt problem och behov kan man från företagets sida snabbt ge kunden den förväntade servicen.
- Vårda klagande kunder! En kund som klagat har gjort en prestation genom att ta kontakt och bör därför bemötas därefter.

### **Hur ska klagomål bemötas?**

Barlow och Möller (1997) skriver om råd och riktlinjer för de anställda som möter missnöjda hyresgäster, för att få ett bättre kvalitetsarbete. Författarna ger sex råd som alltid bör beaktas vid bemötandet av klagomål från kunderna:

*Be om ursäkt.* Var uppriktig och be hyresgästen om ursäkt för att felet har orsakat en olägenhet. Det kan oftast räcka med en muntlig ursäkt, men vid större fel och besvär för hyresgästen kan det vara befogat med en skriftlig ursäkt eller ett telefonsamtal från någon i chefsposition.

*Förklara varför du gärna tar emot klagomålet.* Det är bra att upplysa kunden om att du som hyresvärd tycker att det är positivt att få reda på vilka fel som uppstår så att dessa kan åtgärdas, utredas och förhindras att de uppstår igen.

*Omedelbart rätta till det som är fel.* Felet bör rättas till så fort som det är möjligt. Om det inte är möjligt att rätta till felet omedelbart till exempel på grund av att andra, mer akuta, arbeten har förtur. Hyresgästen måste då upplysas om varför det kommer att ta tid innan hans problem kan åtgärdas.

*Kontrollera därefter att kunden är nöjd.* Upplys hyresgästen om de åtgärder som har vidtagits och kontrollera om hyresgästen är nöjd med åtgärderna.

*Kompensera kunden,* vid större fel bör hyresvärden kompensera hyresgästen på något sätt. Kompensation bör stå i proportion till den olägenheten som drabbat hyresgästen.

*Förebygg att fel uppstår i framtiden* genom att söka källan till felet. Att föra statistik över felanmälningar kan vara bra för att identifiera trender över tiden och för att företaget då kan agera i förebyggande syfte.

## **3.5 Hur tar man reda på vad kunderna vill ha?**

I små företag är dagliga kundrelationer vanliga, och man vet tydligt vad ens kunder vill ha, medan däremot i större företag, blir kundrelationerna lätt en abstraktion, ett begrepp som har mindre med egen erfarenhet att göra och mer illustreras av mätningar och analyser, skriver Ström och Tillberg (2003). Av denna anledning anser de att ju större ett företag är, desto viktigare är det att skapa en gemensam förståelse för kunderna hos alla medarbetare. Genom att ha en dialog med kunden och att utföra kundundersökningar av olika slag kan man lättare förstå och få reda på vad kunden vill, påpekar Jacobsen och Thorsvik (2002).

### **3.5.1 Kunddialogen**

En fungerande kunddialog förutsätter att företaget har stor tillgänglighet och breda kontaktytor gentemot kunden. Det skall vara tydligt för kunden vart denne kan vända sig när allt inte står rätt till och det skall finnas system och rutiner för att samla in, bearbeta och åtgärda klagomål från kunder och andra intressenter. Klagomål ger företaget värdefull information, inte bara om egna produkter och processer, utan också ofta om kundens framtida behov och om konkurrenternas erbjudanden. Dessutom är kundklagomålet ett gyllene tillfälle att vända kundens missnöje till något positivt vilket i förlängningen stärker kundlojaliteten. (Blomqvist och Haeger, 1996) och (Heskett et al, 1997).

Kunddialogen kan ersätta mycket av den traditionella marknadskommunikationen, skriver Blomqvist och Haeger. Budskap som riktats till en känd mottagare, och som är anpassat till dennes behov, har lättare att nå fram genom informationsbruset, än genom traditionell massmarknadsföring. Kunddialogen kan också bli en bärande del i företagets produktutveckling, genom att involvera befintliga kunder på ett tidigt stadium i utvecklingen av nya produkter och processer kan företaget tjäna såväl tid som pengar. Ett samspel mellan marknadskommunikation och informationsinsamling tillsammans med en dialog med kunden har två fördelar. För det första kan informationsutbytet med kunden utökas och förbättras och för det andra blir kunddialogen i sig en stärkande faktor i kundrelationen. (Blomqvist och Haeger 1996).

### 3.5.2 Kundundersökningar

Att använda sig av kundundersökningar har blivit ett populärt sätt att mäta hur nöjda, eller missnöjda, kunderna är. Mätningarna kan ge tidiga indikationer på om hyresgästerna planerar byta lokaler, samt ge hänvisningar om vad företaget skall satsa på för att behålla de befintliga kunderna och attrahera nya, enligt Madsen (2004). Den inom fastighetsbranschen vanligaste mätmetoden är Nöjd-kund-index, NKI, skriver Andersson och Sandberg (2002). Många företag har specialiserat sig på att utföra kundundersökningar av olika slag, exempelvis utförs NKI:n av Statistiska centralbyrån, SCB.

Undersökningar där kunder får svara på frågor, om hur nöjda de är med en viss produkt eller tjänst, enligt en standardiserad mall, är ett vanligt sätt att mäta nöjdhet och tillfredsställelse idag. Söderlund (2005) skriver att denna typ av mätningar i ett företags informationshantering utgör en extrem motpol till att varje kund behandlas på ett unikt sätt.

Att använda sig av standardiserade kundundersökningar har många fördelar. Jämfört med undersökningar, där såväl varje fråga som svar är unika för varje respondent, blir det lättare att genomföra datainsamlingen, göra analyser av svaren, sammanställa resultatet och avrapportera det om undersökningen är standardiserad, skriver Söderlund. Det blir dessutom lättare att relatera till andra liknande undersökningar, om en standardiserad mall följs. Ytterligare fördelar som Söderlund beskriver är tidsaspekten. Det går att genomföra fler mätningar under en kortare tid med standardiserade frågor, vilket innebär att fler personer kan tillfrågas och att flera olika grupper av respondenter kan jämföras. Vid intervjuer, å andra sidan, tillbringas intervjuaren och respondenten mer tid tillsammans, vilket kan tala för enkätstudiens nackdel. (Söderlund 2005).

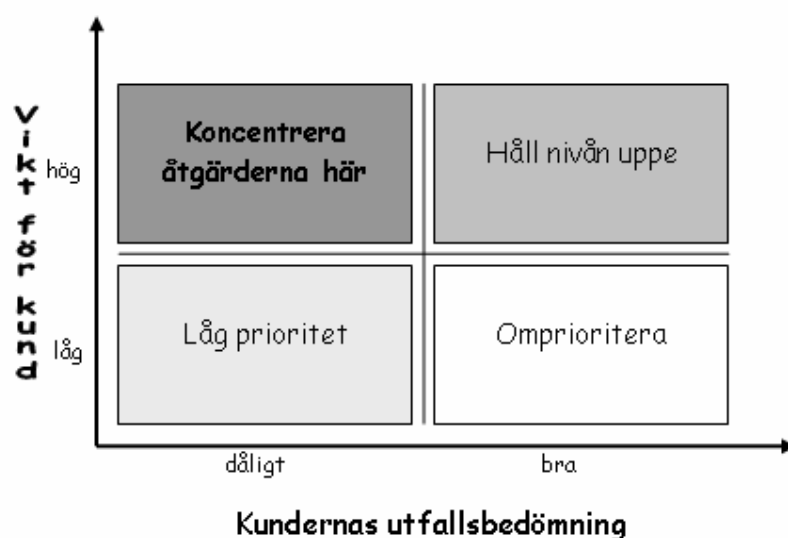
I Ström och Tillberg (2003) riktas kritik mot kundundersökningar som företeelse. De anser att det finns risk att resultatet från kundundersökningen övervärderas. Istället menar de att företaget måste använda fler och andra kanaler för att förstå sin kund. Dock instämmer de i att traditionella undersökningsmetoder är lämpliga för att ge indikationer på servicenivåer och utvecklingen av den dagliga verksamheten. Ström och Tillberg beskriver ett exempel, IKEA, som har gått ett steg längre än många andra företag i att "lära känna" sina kunder och där experter studerat barnfamiljers vanor och hur det vardagliga livet för dem ser ut. Exemplet handlar om förvaring i hallen, där blöta skor och kläder skall samsas med väskor och matkassar, och om hur IKEA strävar efter att optimera hallmöblernas funktion.

#### **Utfallsbedömning - vad man bör satsa på**

En kundundersökning i enkätform, som exempelvis NKI, ger inte enbart utfall i form av procenttal, som berättar om hur nöjda kunder företaget har. Undersökningen visar även på vilka latenta variabler som kunderna anser vara viktigast, samt en utfallsbedömning för var och en av dessa variabler, enligt Statistiska Centralbyrån, SCB. Denna typ av undersökningar har många olika namn, SCB väljer att benämna dem åtgärdsmatriser eller prioriteringsmatriser. Modellen bygger på att det, utifrån varje variabels vikt skapas en strategi för framtiden. Strategin innebär att företaget kan dela in variablerna i fyra möjliga positioner, se Figur 3-10. På detta sätt kan företaget undvika att satsa pengar och andra resurser på områden som kunderna inte prioriterar,

eftersom de ändå inte skapar något mervärde för kunderna. Företaget bör ge dessa områden låg prioritet.

De områden som av kunderna får en hög utfallsbedömning, men som samtidigt får en låg vikt bör ses över, av den anledning att dessa områden inte betyder något speciellt för kunderna. Företaget bör därför inte lägga onödiga resurser på de här områdena, utan en omprioritering bör göras. De latent variabler som har hög vikt för kunderna bör naturligtvis prioriteras, särskilt i de fall då kundernas utfallsbedömning av läget varit negativa. Företaget bör koncentrera insatserna på dessa områden för att öka andelen nöjda kunder. Inom de områden som både har fått högt betyg i utfallsbedömningen och som kunderna bedömer har hög vikt, är det viktigt för företaget att hålla nivån uppe. ([www.scb.se](http://www.scb.se))



**Figur 3-10** Prioriteringsmatris, visar vad företaget skall fokusera på för att få kunderna nöjda, efter bild från SCB:s hemsida, [www.scb.se](http://www.scb.se)

### Att konstruera enkätundersökningar i fastighetsförvaltning

Madsen (2004) beskriver i en artikel åtta punkter som är viktiga, vid enkätundersökningar i fastighetsförvaltning, se Figur 3-11. Enkäten skall inte innehålla för många frågor, särskilt inte om den är webb-baserad. Långa enkäter passar bättre att skickas med post, medan kortare frågeformulär går bra att ha på webben.

Undersökningarna bör ta hänsyn till både beslutsfattarna och de personer som vistas i fastigheterna, d.v.s. brukarna. En undersökningsmetod där man når de båda grupperna, som i artikeln kallas *väljare* och *brukare* är att önska, eftersom grupperna kan ha olikartade åsikter om lokalerna och dess hyresnivåer. Enkäten skall skickas ut till *samtliga* hyresgäster i byggnaden. Materialet blir lättare att säkerställa statistiskt om man får in många svar.

Det är viktigt att inte skicka ut enkäter för ofta. Madsen beskriver årliga mätningar som ett bra alternativ för att nå ett gott resultat. Vid utskickandet av enkäterna är det viktigt att motivera undersökningen väl och tydligt förklara varför man vill att personen skall fylla i enkäten. Om enkäter tidigare har skickats ut är det motiverat att tacka personen för hans/hennes tidigare insatser. Hyresgästerna kommer känna sig

mer motiverade att fylla i en enkät om de känner att deras insats uppskattas och om de ser att tidigare mätningar har gett resultat.

Vid utskickandet av enkäterna rekommenderar Madsen (2004) att bolaget även skickar enkäter till fastighetsskötare och andra medarbetare som är involverade i byggnadernas underhåll. Detta ger ett bredare perspektiv på hur de olika grupperna tänker och gör att man kan mäta skillnaderna mellan parternas åsikter. Genom att göra benchmarking både internt i företaget och mot andra företag kan stora fördelar dras, skriver Madsen. Genom att jämföra sig med sina konkurrenter kan de områden där bolaget är bättre än konkurrenterna urskiljas.

Överväg att ta hjälp av en tredje part, en konsult, för att genomföra kundundersökningen. Även om det inte är nödvändigt, så finns många fördelar, argumenterar Madsen (2004). Hyresgästerna kommer troligen att uppskatta att enkäterna behandlas konfidentiellt, vilket kan avspeglas i svaren. Externa konsulter som enbart arbetar med enkätundersökningar av olika slag är dessutom experter på just detta, varför arbetet kan utföras på ett effektivare och på ett eventuellt mer tillfredsställande sätt. Om analysen görs internt i företaget finns å andra sidan möjligheten att kontrollera hela processen och bibehålla en större flexibilitet i undersökningarna. Innan företaget väljer om analysen skall göras av en extern konsult eller internt rekommenderar Madsen att alternativen övervägs noga.

**Madsens åtta punkter om enkätundersökningar i fastighetsförvaltning:**

- Ha inte för många frågor i enkäten
- Skicka ut enkäter till både beslutsfattare och brukare
- Skicka ut enkäten till alla hyresgästerna
- Skicka inte ut enkäter för ofta
- Motivera enkäterna väl
- Skicka ut samma enkäter till fastighetsskötare/förvaltare
- Gör benchmarking, internt och externt
- Överväg om extern konsult skall genomföra mätningarna

**Figur 3-11** Åtta punkter att tänka på vid konstruktionen av enkäter, fritt utifrån Madsen (2004).

### Nöjd-Kund-Index

Nöjd-Kund-Index, NKI, är en statistisk metod som grundar sig på enkätundersökningar, varur slutsatserna dras med hjälp av statistiska metoder och regressionsanalyser. I Sverige är det Statistiska Centralbyrån, SCB, som utför NKI-undersökningar. NKI bygger på tre standardiserade grundfrågor, som tillsammans ligger till grund för hur total kvaliteten bedöms:<sup>4</sup>

<sup>4</sup> [www.scb.se](http://www.scb.se), 10 aug 2005

- Hur nöjda hyresgästerna är med sin hyresvärd.
- Hur väl verksamheten uppfyller hyresgästernas förväntningar
- Hur verksamheten är, jämfört med en ideal sådan

Andersson och Sandberg (2002) har gjort en undersökning om varför fastighetsbolag använder sig av NKI. Förutom punkterna ovan tar de upp ytterligare tre viktiga anledningar till varför fastighetsbolag väljer just NKI. En anledning är att bolaget vill försäkra sig om att satsa resurser på rätt latenta variabler, d.v.s. på sådana faktorer som påverkar kundtillfredsställelsen och därmed indirekt NKI-talet och som har stor betydelse för hyresgästerna, men där kundtillfredsställelsen idag är låg. Samtidigt minskar risken att fastighetsföretaget satsar för mycket resurser på de variabler som hyresgästerna anser vara mindre väsentliga, och en effektivare resurshushållning erhålls. Andersson och Sandberg påpekar att det är viktigt att samtidigt satsa resurser på att vidmakthålla de områden som idag anses hålla hög kvalitet, och följa upp och vidmakthålla framgångsfaktorerna i organisationen. Det är oftast de latenta variablerna som är signifikativa för fastighetsbolaget, och de kan vara en bidragande orsak till att kunderna väljer just detta fastighetsföretag vid förhyrning av lokaler.

Ytterligare en faktor, som Andersson och Sandberg (2002) tar upp, är att använda NKI:n som benchmark, d.v.s. att jämföra företagets eget NKI-resultat dels mot andra fastighetsbolag, dels mot områden/avdelningar inom det egna företaget. Den interna benchmarkningen har fördelen att skapa en intern konkurrens, som syftar till att de anställda skall anstränga sig lite extra. Ofta känns det mer angeläget att komma före andra fastighetsområden inom det egna bolaget än i jämförelse med andra bolag. Författarna påpekar att de dock hade förväntat sig ännu större betydelse av denna faktor, än vad studien visade.

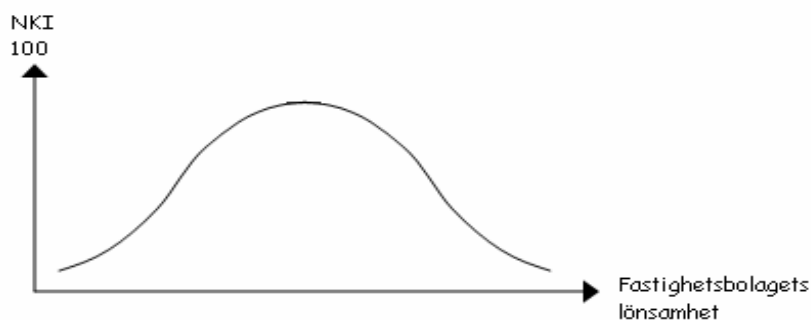
Andra faktorer av mindre vikt men som företagen i studien ändå poängterade låg bakom deras beslut att mäta NKI var bland annat för att *det ligger i tiden*. NKI-mätningen ger en signal till hyresgästerna att företaget bryr sig om sina kunder och tar deras synpunkter på allvar. NKI-undersökningen kan även användas som en uppföljning till affärsplanen, menar Andersson och Sandberg.

### **Får undersökningarna avsedd effekt?**

Det finns, som ovan diskuterats, flera olika syften till att genomföra kundundersökningar, det huvudsakliga syftet är dock att mäta hyresgästernas tillfredsställelse. Andersson och Sandberg (2002) har undersökt om fastighetsföretagen anser att mätningarna får avsedd effekt. En slutsats som de noga påpekar är att det krävs upprepade NKI-undersökningar, för att bestyrka att mätningarna får avsedd effekt. Detta gäller oavsett vilket skäl företaget har att genomföra mätningarna.

Somliga företag har som mål att skaffa sig ett så högt NKI-värde som möjligt, dels för att det ger företaget bra reklam, och dels för att det är en indikator på att företaget har nöjda hyresgäster, menar Andersson och Sandberg. Strävan efter ett högt NKI behöver dock inte betyda att företaget har god lönsamhet, ett för högt NKI kan istället betyda att man satsar för mycket pengar på hyresgästerna utan att få tillbaka det i form av vinst, hävdar författarna. I princip kan ett NKI nära maximalvärdet hundra erhållas, om bolaget har obegränsat med personal som serverar sina hyresgäster. Detta blir dock

extremt kostsamt. En schematisk bild över förhållandet mellan NKI och lönsamhet visas i Figur 3-12. Att säga vad NKI bör ligga på är därför mycket svårt, hävdar Uhlén (i Andersson och Sandberg, 2002).



**Figur 3-12** Ökat NKI leder till ökade kostnader för fastighetsägaren, men även till en ökad chans att heresgästerna väljer att stanna kvar. Efter Uhlen (i Andersson och Sandberg, 2002)

### 3.6 De anställdas roll – för att bli mer kundorienterade

Synen på arbete förändras ständigt, enligt Blomqvist och Haeger (1996) och arbetet fyller för allt fler idag en viktigare funktion än att enbart trygga försörjning. Arbetet är också en viktig del av personers självkänsla, identitet och den sociala utvecklingen. Medarbetarna är drivkraften i det ständiga förbättringsarbete som kännetecknar kvalitetsutveckling, det är medarbetarna som genom sin kompetens och sitt engagemang skapar kundnytta. Tar vi bort medarbetarna, eller hämmar deras förmåga att förändras och utvecklas, försvinner också företagets utvecklings- och överlevnadsförmåga. Kunden måste utgöra ledstjärnan för hela företagets verksamhet, kundrelationerna är inte något som berör enbart vissa funktioner eller personer. Tvärtom är alla medarbetare – direkt eller indirekt – delaktiga i processer som påverkar kundnyttan, skriver Blomqvist och Haeger.

Förbättrade kundrelationer och satsningar mot högre kvalitet leder till fler nöjda kunder, vilka dels köper mer av företaget och dels sprider goodwill om företagets utbud till andra, skriver Grönroos (2003). Den interna effekt en sådan planeringsinsats ger, är mycket viktig, personalen känner att de backas upp av både ledningen och av kunderna, vilket leder till en bättre intern miljö och mera inspirerande stämning i företaget. Detta gör att medarbetarna automatiskt blir mer kundorienterade i sitt arbete, vilket förbättrar både kvaliteten på arbetet, företagets profil och ökad försäljning blir en naturlig del därutav, hävdar Grönroos.

I de allra flesta organisationer utgör människor den viktigaste resursen. Jacobsen och Thorsvik beskriver att detta blivit en kliché, men som tål att upprepas ännu en gång. Vidare skriver de att: ”När man beaktar att tjänsteutövning blivit en allt mer betydelsefull del av verksamheten, inser man att människor – med deras kunskaper och färdigheter, insatsvilja och arbetslust (eller olust) – blir en allt viktigare del av den värdeförmedling som både privata och offentliga organisationer skall medverka till.” (Jacobsen och Thorsvik, 2002 s.290). Det är därmed mycket viktigt hur organisationer utnyttjar sitt humankapital för att på bästa sätt erbjuda kunderna det som kunderna vill ha.



### 3.6.1 Företagskultur

Företagskulturen har mycket stor betydelse inom en organisation, den präglar medarbetarna. Vikström (2005) beskriver en bra företagskultur skapar engagemang inom hela organisationen. Jacobsen och Thorsvik tar upp att kulturen speglar medlemmarnas gemensamma mål och är viktiga samt att de har ett gemensamt språk som uttrycker en gemensam förståelse eller kunskapsbas. Det finns många olika definitioner av företagskultur, Scheins definition (i Jacobsen och Thorsvik, 2002, s. 147) används ofta:

*”Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.”*

Bergman och Klefsjö (2001) skriver att det är allmänt vedertaget att företag måste ha en starkt decentraliserad organisation för att kunna anpassa sig efter kunden. En vanlig metafor är då den organisatoriska pyramiden, som måste vändas upp och ner eftersom organisationens operationella kunskap finns på den operationella nivån. Det är där kännedomen om kunden samlas och det är dessutom medarbetarna på denna nivå som snabbast kan reagera på kundernas förändrade önskemål.

### 3.6.2 Arbetstillfredsställelse

*”Arbetstillfredsställelse är ett positivt emotionellt tillstånd som är resultatet av ens bedömningar av erfarenheter av och i arbetet.”* (Lockes i Kaufmann och Kaufmann, 1998, s.310). Denna definition omfattar både erfarenheter från det arbete som utförs och olika specifika sidor av arbetet, som extra förmåner, karriärmöjligheter och kolleger med mera som ingår i den totala arbetstillfredsställelsen. Arbetstillfredsställelse handlar om personens reaktion på erfarenheter i arbetet. Kaufmann och Kaufmann (1998) menar att det är skillnaden mellan den mängd belöning en arbetstagare uppnår och den mängd belöning som vederbörande menar att han/hon borde få.

För att uppnå tillfredsställande arbetsresultat bör tre psykologiska grundförutsättningar vara uppfyllda, skriver Axelsson (1996) och bygger vidare på en teori skapad av Hackman, Lawler och Oldham. Teorin bygger på att få individen att bli motiverad till att utföra ett arbetsmoment på ett för företaget tillfredsställande sätt, bland annat utan för stor personalfrånvaro eller personalomsättning.

För det första måste arbetsuppgiften ge individen någon form av meningsfull tillfredsställelse. Den kan vara ekonomisk-, karriärmässig- eller personlig bekräftelsekaraktär. Det kan också vara en kombination av dessa. Individen måste få ett definierat arbete med, för momentet specifika hjälpmedel och verktyg. Detta är endast möjligt om det går att följa hela arbetets gång. Den andra förutsättningen är att individen måste få ett personligt ansvar för uppgiften, hon/han behöver även en viss grad av frihet att styra och planera arbetets utförande. Slutligen måste individen få en rimlig chans att bedöma resultatet av sitt arbete. Hon/han behöver då ha den kunskap som krävs för att utföra arbetsmomentet. För att individen ska kunna bedöma effektivitet på sitt arbete bör det finnas system för en kontinuerlig återrapportering.

### 3.6.3 Motivation

Känslan av att göra något meningsfullt och förstå sitt bidrag till helheten, att känna att man har förmågan och kunskapen att utföra sina arbetsuppgifter blir allt viktigare, skriver Vikström (2005). Att få ta ansvar och ha befogenheter att fatta beslut är grundförutsättningar för att göra ett bra jobb, menar han. Andra viktiga faktorer som Vikström tar upp är att ha en företagskultur som präglas av delaktighet, där medarbetarna känner en högre motivation att prestera.

Socialpsykologen Heider (i Kaufmann och Kaufmann, 1998) har gjort en intressant analys knutet till vad som driver oss, vad som får oss att välja ett alternativ framför något annat och vad som får oss att sträva efter att nå ett visst mål trots eventuella svårigheter och personliga försakelser. Analysen pekar på skillnader mellan förklaringar knutna till begreppen makt och kunnande samt förklaringar knutna till önskan och vilja. Makt och kunnande förknippas med vad vi är kapabla att göra. Begreppen önskan och vilja hänger ihop med intressen och behov.

Ett av de vanligast använda verktygen för att beskriva individers motivation är Maslows behovstrappa. Maslows teori bygger på att elementära behov måste vara uppfyllda innan de mer komplexa behoven går att nå. Behovstrappan skapades redan under 1950-talet, och finns beskriven och vidareutvecklad av många olika författare, bland annat Kaufmann och Kaufmann (1998), Walker (1996) och Bergman och Klefsjö (2002).

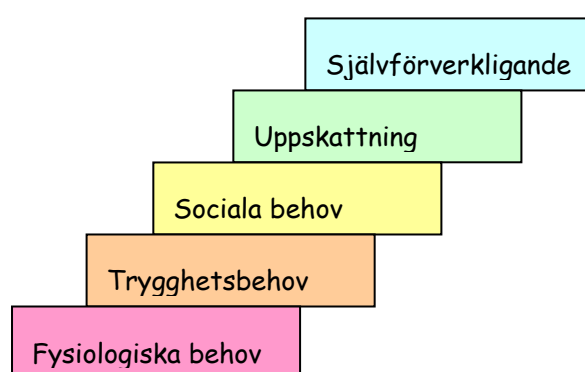
#### Maslows behovspyramid

Maslows teori (i Kaufmann och Kaufmann, 1998) baseras på tanken om att det existerar en behovshierarki. Teorin bygger på att det finns en hierarkisk organisering mellan behoven som människan strävar efter att tillfredsställa, från de lägsta till de högsta behovstyperna. De fem behovstyperna är: *Fysiologiska behov*, *Trygghetsbehov*, *Sociala behov*, *Uppskattning* och *Självförverkligande*. De tre första behovstyperna ingår i gruppen bristmotiv och är inriktade på att täcka upp ett underskottstillstånd. De två sista behovstyperna, ingår i gruppen överskotts och utvecklingsmotiv, som är inriktade på individens möjligheter till personligt växande, för att utveckla de personliga egenskaperna.

*Fysiologiska behov* är individens biologiska drifter och ligger därför längst ned i hierarkin. Behoven är helt grundläggande för individens överlevnad och anpassning och handlar om sådant som behov av näring, luft, vatten och tak över huvudet. *Trygghetsbehov*, d.v.s. behovet av att undgå faror och hot, är nästa behovsnivå och aktiveras när man har säkrat en minimitillfredsställelse av fysiologiska behov. Trygghetsbehoven representeras av trygga omgivningar som skyddar individen mot fysisk och psykisk skada. I arbetssammanhang kan dessa behov vara grundläggande trygghetsåtgärder i den fysiska arbetsmiljön men även en trygghet och visshet om att få behålla jobbet. *Sociala behov* knyter an till andra människor. De innebär behov av anknytningar i form av goda vänner, partners och kolleger samt även om sociala omgivningar som förmedlar stöd och acceptans. Företag kan göra mycket för att underlätta tillfredsställandet av sådana behov. Först och främst genom att främja bra samarbetsförhållanden men även genom att arrangera sociala aktiviteter på fritiden.

*Uppskattning* är den fjärde behovsnivån innebär att utveckla bra självrespekt och att få andra människors uppskattning. Andra behov på denna nivå är önskan om att prestera, ha framgång i livet och få andras respekt. *Behovet av självförverkligande*, d.v.s. att kunna förverkliga sina talanger och egenskaper är den femte och högsta nivån i Maslows behovs hierarki. Om arbetet ger medarbetarna möjlighet att använda sin kapacitet kan denne känna stark motivation. I allmänhet presterar individen sitt allra bästa under sådana förhållanden. Detta är en vinn-vinn situation, det kommer både personen och företaget till godo.

I organisationspsykologiska sammanhang finns nära koppling mellan generell miljö och arbetsmiljö. Organisationen ses ofta som ett miniatyrsamhälle där individen försöker tillfredsställa sina behov. Kaufmann och Kaufmann skriver att det inte är till någon större hjälp att tala om ett meningsfullt arbete med en person som inte får sina grundläggande, biologiska existensbehov tillfredsställda genom arbetet.



**Figur 3-13** Maslows behovstrappa, där de fysiologiska behoven måste vara uppfyllda innan trygghetsbehoven kan uppfyllas osv. Efter Kaufmann och Kaufmann (1998).

Kritik som riktas mot Maslows teorier finns bl.a. i Kaufmann och Kaufmann (1998). De skriver att Maslows behovsteori är en vag teori med diffusa definitioner, vad det gäller tillfredsställande av behov. Kan man klättra på stegen om man är minimalt tillfredsställd eller måste man vara hundra procent tillfredsställd? Är det olika för olika personer? Undrar författarna. Detta ger inte Maslows behovsteori svar på. Empirisk forskning har gjorts för att testa Maslows teorier, en viktig slutsats är att den grova uppdelningen mellan bristmotiv och växtmotiv tycks bli bekräftad. En klassisk studie av Porter (i Kaufmann och Kaufmann, 1998) visar till exempel att människor som arbetar på en lägre organisationsnivå i stort sett bara lyckas tillfredsställa sina bristmotiv genom arbetet. De som arbetar i högre tjänstekategorier har mycket större möjligheter att också tillfredsställa sina utvecklingsbehov.

### 3.6.4 Kommunikation

Kaufmann och Kaufmann (1998) beskriver kommunikation som en av de viktigaste samordningsprocesserna och den livgivande kraften inom en organisation. Väl fungerande kommunikation är en utmärkande egenskap hos framgångsrika företag, medan felaktig och/eller ofullkomlig kommunikation kan medföra missöden av stora proportioner. De skriver vidare att kommunikationsproblem ofta är källan till konflikter och spänningar inom organisationer. Vikström (2005) tar upp att bristande intern kommunikation hamnar i topp när företag själva får ange vilka hinder som finns för lönsamheten.

Kommunikation är, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) en överföring av information, idéer, synpunkter och känslor från en person eller grupp till en annan. Kaufmann och Kaufmann (1998) beskriver kommunikation som den process där en person, grupp eller organisation (sändare) överför en typ av information (budskap) till en annan person, grupp eller organisation (mottagare), och där mottagaren får en viss insikt om budskapet.

### **Kommunikationens tre kritiska faser**

Det som hindrar, försvårar eller förvränger överföringen av information beror på människans feltolkningar, antingen hos den som sänder ut informationen eller hos den som mottar den. Exempelvis kan sändaren skicka ut förvrängd information, genom att denne försöker förenkla och kategorisera sitt budskap, antingen medvetet eller omedvetet. Det som stör informationshanteringen är dels filtrering av informationen, dels känslomässiga tillstånd och icke-verbala signaler. Överbelastning av information och tidspress hos både sändare och mottagare är andra faktorer som påverkar informationshanteringen. Mottagarens bakgrund, känslor, behov, förväntningar samt hur trovärdig mottagaren uppfattar sändaren, är andra faktorer som påverkar hans eller hennes tolkning av budskapet. (Kaufmann och Kaufmann, 1998)

Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver att varje kommunikationsprocess har tre kritiska faser, då problem eller störningar i kommunikationen kan uppstå:

- När sändaren ska koda meddelandet.
- När meddelandet förmedlas genom den kanal som sändaren har valt.
- När mottagaren avkodar meddelandet.

Den *första kritiska fasen* är när sändaren ska koda meddelandet. Problem i denna fas kan vara om sändaren väljer ord, uttryck eller en jargong som uttrycker något annat än vad sändaren hade tänkt sig. Det kan också väcka associationer hos mottagaren som då tolkar budskapet på ett helt annat sätt. Problematiken försvåras när kontakten är synlig så att mottagaren kan ta del av kroppsspråket, som kan tolkas motsäggande. Kroppsspråket kommunicerar känslor och inställningar på ett omedelbart sätt som det oftast inte finns så stor kontroll över.

Den *andra kritiska fasen* är då meddelandet passerar genom en kanal. Olika kanaler ställer olika krav på meddelandets utformning och innehåll. En tydlig uppdelning är kanaler som förmedlar muntlig information och kanaler som förmedlar skriftlig information. Problem som kan uppkomma i denna fas är att kanalen är olämplig för den information man vill förmedla, vilket kan medföra att viktig information inte når mottagaren. Kanalen kan också begränsa den tvåvägskommunikation som i vissa fall är nödvändig.

Den *tredje kritiska fasen* uppstår när mottagaren ska avkoda meddelandet. Kommunikationsproblemen i denna fas har samband med problemen i den första fasen, när sändaren kodar meddelandet. Kodningen har betydelse för hur mottagaren tolkar och uppfattar meddelandet. Andra saker som påverkar denna fas är mottagarens selektiva uppmärksamhet, som beror på utbildning, erfarenhet och arbetsuppgifter men även värderingar, intressen och förväntningar. En annan viktig del är mottagarens inställning till och uppfattning om sändaren.

## **Problem vid intern kommunikation**

Kommunikationsproblem generellt innebär att ledning och anställda inte får den information de anser sig vara i behov av och att de därmed hämmas av osäkerhet i sitt arbete. Kritik riktas ofta mot att kommunikationen är dålig mellan ledningen och de anställda. Antingen lyssnar ledningen för dåligt på de anställdas synpunkter och åsikter, eller så informerar ledningen de anställda för dåligt. Det är lika vanligt att kommunikationsproblem upplevs mellan anställda som arbetar med olika arbetsuppgifter, eftersom de vet för lite om varandras arbete. Inom en organisation kan även andra kommunikationsproblem uppstå. Dels kan problemet bero på att de berörda inte förstår det som sägs och kommuniceras eller att informationen av någon anledning inte når fram. Till exempel så är man inte tillgänglig vid tillfället då informationen ges. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Kaufmann och Kaufmann (1998) menar även att risken att informationen förvrängs är extra stor när information skickas mellan avdelningar och nivåer. Detta beror på att det finns olika intressen hos olika avdelningar och nivåer samt att de har olika kunskap och tolkningsramar.

Tidigare handlade kommunikationsproblem i organisationer ofta om att de anställda fick för lite information, men numera är det snarare brist på system för att ordna och strukturera informationen. Konsekvenserna om informationskanalerna överbelastas kan bli olyckliga, både för företaget och för individen. (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

## **Reaktioner vid informationsöverbelastning**

Miller (i Jacobsen och Thorsvik, 2002) har identifierat sju sätt för hur de anställda reagerar när de får ta emot mer information än de klarar av att hantera. De anställda:

- Låter bli att ta hänsyn till en del av informationen vilket medför att det föreligger risk att viktig information går miste om.
- Behandlar informationen ytligt, varpå risken för feltolkningar ökar.
- Tar in informationen efterhand. Det finns då risk för att viktig information behandlas för sent.
- Väljer medvetet vilken information de ska ta till sig och vilken som får vänta. Detta kan medföra att viktiga förhållanden systematiskt utelämnas.
- Kan själva utveckla rutiner och skapa scheman eller kriterier för att kategorisera information som medför att informationen kan behandlas snabbare.
- Kan i vissa fall delegera beslutsmyndighet till andra, men då uppstår risken att förlora överblicken och även tappa inflytande i organisationen.
- Kan ”hoppa av” och ”fly” från sina arbetsuppgifter.

Efterhand som antalet informationskanaler växer, ökar också informationsflödet till individerna. Utifrån de sju punkterna ovan betonas vikten av att organisationer kritiskt måste granska och värdera hur stort behovet av kommunikationen är, så att de anställda inte får för mycket information som de inte kan sortera och ta till sig.

### 3.6.5 Intern förankring

Att implementera nya idéer i ett företag är inte lätt. Vikström (2005) tar (i Figur 3-14) upp några punkter som kan vara värdefulla i arbetet att förankra idéer och strategier i organisationen. Om strategierna skall leda till konstruktiva handlingar krävs att *alla* anställda måste vara med på noterna, de måste förstå vad strategin leder till och hur det påverkar dem själva. Birgersson (i Vikström, 2005, s.9) skriver att *”kraften finns hos medarbetarna, och medarbetare som trivs och känner delaktighet är självklart mer benägna att göra bra ifrån sig”*. Det är även mycket viktigt att ha ett väl fungerande arbetsklimat och en ständigt närvarande arbetsledning som coachar och ger kontinuerlig feedback. Framförallt är feedback och uppskattning från den närmaste chefen av stor betydelse för medarbetarnas produktivitet. Genom bra kontakt med chefen finns möjlighet att utvärdera medarbetarens arbete och göra de justeringar som är nödvändiga för att ständigt förbättra processerna.

Vikström tar, i likhet med Jacobsen och Thorsvik (2002) upp att många arbetsplatser *”drunknar i information”* framförallt i elektronisk form. Vikström avråder från långa protokoll och texter på intranät och föreslår istället möten och diskussioner där medarbetarna har möjlighet att både ställa frågor och få svar omgående. Att använda medarbetarna som bollplank i processen att genomföra en strategi eller förändring, bidrar till känslan av delaktighet hos medarbetarna. *”Ledningen behöver inte rätta sig efter de anställdas synpunkter, men de måste kunna motivera sina beslut”*, poängterar Vikström (2005, s.10).

#### Så får du personalen med dig:

- Var tillgänglig. Coacha, förklara och förtydliga om och om igen.
- Var noga med att ge återkoppling.
- Satsa på mötet om du skall vara säker på att tolkningen blir rätt. Folk är informerade till leda och ingen orkar ta till sig e-brev.
- Var tydlig, ställ krav och ge ansvar och befogenheter.
- Sätt upp delmål, så att medarbetarna vet när de kan känna sig nöjd med sitt jobb. Inget är mer frustrerande än att vara osäker på om man har lyckats eller inte.
- Lyssna på argumentet. Det är lättare att acceptera beslut om synpunkter har beaktats och beslutet kan motiveras.
- Använd personalen som bollplank. Genom att kontinuerligt efterfråga synpunkter skapar man delaktighet.

**Figur 3-14** Sju punkter kring hur en strategi framgångsrikt kan implementeras i verksamheten. Fritt skapad figur utifrån Vikström (2005).

## 4 Fallstudie kundorientering i Higabgruppen

---

*I detta kapitel presenter vi först Higabgruppen, därefter beskriver vi kortfattat det pågående arbetet med att anpassa organisationen mot "Higab 2007". Information till detta avsnitt har vi hämtat från Higabgruppens hemsida, årsredovisningar, interna skrivelser, information som gått ut till kunder, samt inte minst muntlig respons från medarbetare på Higabgruppen. I nästföljande avsnitt redovisar vi resultatet från de sex intervjuerna vi genomfört med personer på olika positioner inom företaget. Efter intervjuresultatet presenterar vi resultatet från enkätundersökningen. Vi avslutar kapitlet med observationer om de möten vi varit med på. Intervjufrågor, enkätformulär återfinns i Bilaga A och B.*

---

### 4.1 Beskrivning av Higabgruppen

Higabgruppen ägs av Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB. Gruppen består av Hantverks- och Industrihus i Göteborg AB (Higab) samt de två helägda dotterbolagen Kulturfastigheter i Göteborg AB (Kigab) och AB Långedrag.

*"Utöver att äga och förvalta fastigheter skall Higabgruppen initiera och utveckla byggen som stärker Göteborg och regionens attraktionskraft. Higabgruppen ansvarar även för en del av kommunens försörjning av lokaler för speciella behov."*

Higabgruppens fastighetsbestånd uppgår till totalt ca 140 fastigheter om 566 000 m<sup>2</sup>, vilket resulterar i ca 1100 hyresavtal för lokaler och bostäder. I beståndet finns fastigheter för såväl kultur, nöje och idrott som kommersiella verksamheter. Higabgruppen förvaltar även fastigheter som fyller för samhället viktiga offentliga funktioner, bl.a. Stadsarkivet och Rådhuset. Av kunderna återfinns ca 33 procent i Göteborgs stad, 24 procent inom stat och region samt 43 procent inom den privata sektorn.

Higabgruppens verksamhet regleras av aktiebolagslagen och bolagsordningen, samt av anvisningar från kommunstyrelsen och de ägardirektiv som är tagna i Göteborgs kommunfullmäktige. I Ägardirektiven står bl.a. att Higabgruppen aktivt skall medverka till utvecklingen i Göteborgs Stad och tillhandahålla lokaler för stadens egna verksamheter, samt främja och tillgodose intressen för i huvudsak mindre företag och organisationer. Dessutom skall Higabgruppen vårda och förvalta de fastigheter i Göteborg som bedöms ha ett kulturhistoriskt värde. I direktiven anges även att verksamheten skall eftersträva en ekonomisk utveckling som säkerställer en viss soliditet och lönsamhet.

### 4.1.1 Higabgruppens officiella bild

*"Min och Higabgruppens uppgift är att skapa en länk mellan dåtid och framtid. Allt vi gör skall bidra till att Göteborg fortsätter utvecklas positivt. Vi skall vårda och bevara våra gemensamma fastigheter och samtidigt se till att de anpassas för de krav och behov vi har idag. Dessutom skall vi förse kunder som verkar inom industri- och tjänstesektorn med funktionella lokaler. Det är ett unikt uppdrag fyllt med utmaningar."*<sup>5</sup>

Bernt Svensson, Higabgruppens VD.

Higabgruppens vision är *"att skapa ökat värde för kunder, medarbetare och ägare"*. Deras affärsidé innebär att *"långsiktigt äga, vårda och utveckla fastigheter för Göteborgs Stad, samt i samverkan med kunder skapa verksamhetsanpassade lokaler. Vår verksamhet skall medverka till Göteborgs Stads utveckling"*.

Ett övergripande mål är att Higabgruppen skall uppfattas som en ansvarstagande, engagerad och drivande fastighetsförvaltare och som en partner i fastighetsfrågor. Strategin för att nå målet karaktäriseras av ett kontinuerligt förbättringsarbete, en långt driven kundsamverkan, ett tydligt ledarskap byggt på omfattande ansvarsfördelning och delegering samt tydligt preciserade delmål. Verksamheten styrs och utvärderas årligen utifrån ett styrkort med långsiktiga och kortsiktiga mål.

Higabgruppen arbetar med balanserat styrkort för målstyrning av verksamheten. Styrkortet, som ofta även kallas målbild, omfattar fyra för verksamheten centrala mätområden: *kund, medarbetare, fastighetsutveckling och ekonomi*. År 2000 påbörjades arbetet med att anpassa verksamheten mot balanserad styrning i Higabgruppen. Samma år började några bolag inom Göteborgs stad använda balanserad styrning, dock fanns inget krav på att använda denna metod. Arbetet med balanserat styrkort leddes av en extern konsult.

Higabgruppens kvalitetspolicy innebär att bygga och förvalta fastigheter med god kvalitet och därmed bidra till att skapa värde för deras kunder, medarbetare och ägare. För att kvalitetspolicyen skall kunna förverkligas arbetar de anställda efter sju punkter<sup>6</sup>. *"För att kunna förverkliga kvalitetspolicyen skall:*

- 1. vi uppfylla och infria våra kunders, medarbetares och ägares behov, krav och förväntningar.*
- 2. kvalitetsmedvetenheten genomsyra all vår verksamhet.*
- 3. vi använda oss av metoder som säkerställer att rätt kvalitet nås.*
- 4. vi arbeta aktivt med ständiga förbättringar.*
- 5. vi skapa insikt och kunskap för att få engagemang och motivation hos både medarbetare och kunder i vårt arbete med kvalitetssäkring.*
- 6. vi ställa kvalitets- och miljökrav på våra leverantörer.*
- 7. våra fastigheter underhållas så att de bevarar eller ökar i värde."*

Miljömedvetenhet skall genomsyra hela verksamheten, och alla projekt som genomförs skall kontinuerligt följas upp, både ur kvalitets- och miljöhänsende. Vid

---

<sup>5</sup> Higabgruppens hemsida, [www.higab.se](http://www.higab.se) under länken "Higabgruppens uppdrag", 17 september 2005

<sup>6</sup> Higabgruppens hemsida, [www.higab.se](http://www.higab.se) under länken "Kvalitets- och miljöarbete", 17 september 2005

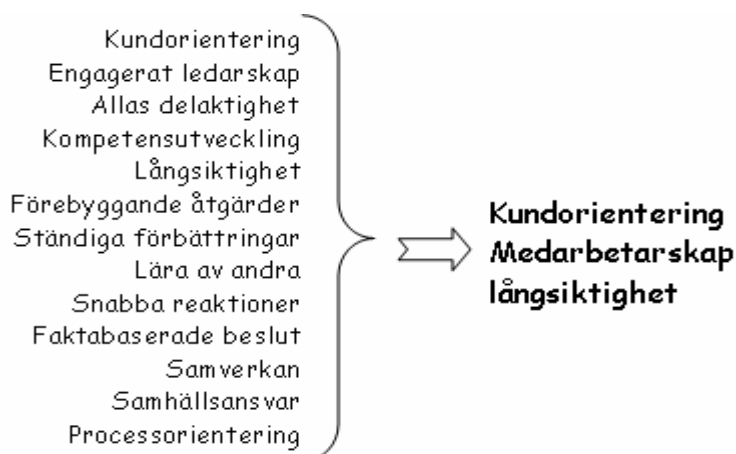


ombyggnation såväl som nybyggnation skall lokaler och fastigheter energioptimeras. Higabgruppens miljöpolicy är: ”Att bygga och förvalta fastigheter på ett ekologiskt hållbart sätt och därmed bidra till ett ekologiskt hållbart samhälle.”

### Higabgruppens värderingar

Higabgruppen har tre huvudsakliga värderingar som skall genomsyra hela företaget och alla medarbetares arbetssätt: *kundorientering, medarbetarskap och långsiktighet*. De tre värderingarna, som är nya för år 2005, står angivna på Higabgrupens balanserade styrkort. Tidigare arbetade man efter tretton värderingar, se Figur 4-1. Anledningen till att man valt att använda sig av de tre värderingarna var att flera medarbetare ansåg att det fanns för många olika begrepp och värderingar. Tidigare år har processen med framtagande av värderingar och operativa mål gått åt från styrelsen och ut till medarbetarna för synpunkter och godkännande. Under 2005 gick arbetet istället från medarbetarna och upp till styrelsen för beslut. Detta upplevdes som mycket positivt bland medarbetarna.

På avdelningsnivå började arbetet med framtagandet av nya värderingar, då användes den så kallade ”multival-metoden” med post-it lappar, för att först ”brainstorma” nyckelord och därefter via poängsättning välja de värderingar som var och en ansåg viktigast. Ansvariga från varje avdelning sammanställde resultatet, och Higabgruppens tre värderingar utsågs. Beslutet förankrades därefter i styrelsen.



Figur 4-1 Tretton värderingar blev tre, år 2005. Fritt skapad figur

### 4.1.2 Omorganisationen

Göteborgsregionen är en region i förändring, Göteborgs kommun utsågs till årets svenska tillväxtkommun 2004. ”Från att ha varit en kommun i strukturkris har Göteborg omvandlats till en tillväxtmotor i landet” löd en del av motiveringen<sup>7</sup>. Inflyttningsnettot till Göteborgs Stad är positivt och förändringstakten är hög. När befolkningen växer, näringslivet utvecklas och högskolorna expanderar förändras därmed även förutsättningarna för Higabgruppens verksamhet.

<sup>7</sup> [www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/naringsliv,goteborgs\\_stad\\_ar\\_arets\\_tillvaxtkommun](http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/naringsliv,goteborgs_stad_ar_arets_tillvaxtkommun)

Ett omfattande arbete för att anpassa organisationen till de nya förutsättningarna inleddes under år 2003. De fyra hörnstenarna till arbetet med att förnya organisationen är *omvärldsförändringar, generationsväxling, strategi för att företaget skall vara kvar i dess nuvarande form och anpassning mot att möta kundernas behov*. Processen har involverat hela organisationen, inklusive alla medarbetare, företagsledning, styrelse och fackliga parter. Ett av de första stegen mot en ny organisation var en omvärldsanalys, som leddes av Stefan Lundqvist, vice VD och ekonomichef på Higabgruppen. Analysen visade på flera viktiga trender, såsom högre krav på den inre miljön, tydligare krav på lönsamhet och effektivitet, en generell strävan till effektivisering av den offentliga sektorn samt hot om en avindustrialisering i Västsverige.

Nästa steg var scenariearbetet, som kompletterade omvärldsanalysen. Ett antal olika utvecklingsvägar för Higabgruppen arbetades fram. Samtliga scenarier betonade vikten av kontinuerlig kompetensutveckling samt ett tydligt kund- och resultatfokus, organisationen behöver sträva efter att skapa en närmare relation med kunderna. Utifrån omvärldsanalysen, scenariearbetet och dialogen med kunder, medarbetare och ägare växte en ny organisation fram. Den nya organisationen började användas den första februari 2005. Nu arbetar de mot visionen "Higab 2007".

### **Utformandet av en ny organisation**

Ledningens första steg var att fundera över hur de ville att organisationen skulle se ut och hur den skulle fungera, så att visionen skulle vara möjlig att nå. Vid utformandet av organisationen utgick ledningen från vilka tjänster som behövdes och vad varje tjänst skulle innebära. Samtidigt bestämdes att alla medarbetare skulle anställas till företaget Higab, dotterbolagen skulle då inte ha några anställda. Utseendet på den organisation som de anställda och ledningen ville arbeta enligt blev mycket olik den gamla. Syftet var att åstadkomma en plattare organisation.

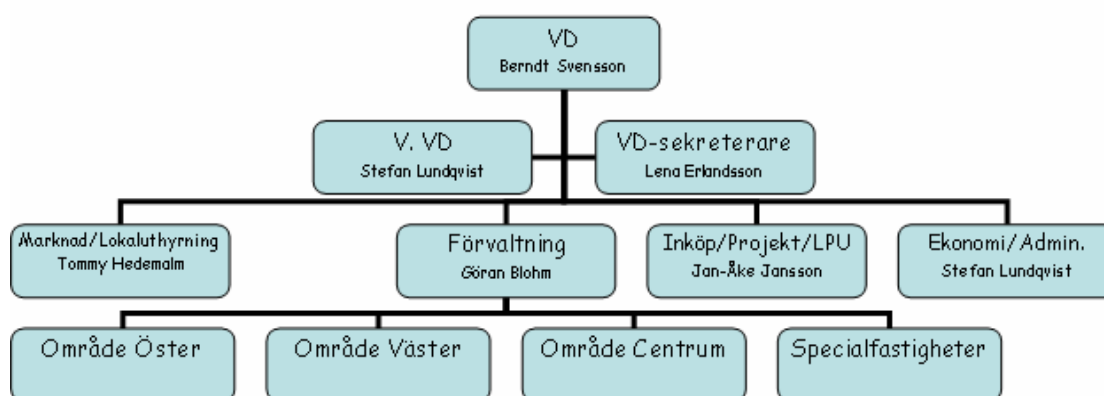
Tanken från början var att alla tjänster inom ledningen skulle tillsättas på nytt, varför en sökprocess till dessa tjänster inleddes. Efter diskussioner med fackliga företrädare ändrades strategin något, alla befattningar inom hela företaget blev vakanta, dock ej VD och vice VD. Tjänsterna i den nya organisationen beskrevs, så att de inte skulle "fastna i gamla hjulspår". Ledningspositionerna tillsattes först, dit sökte man med en skriftlig ansökan. Då tjänsterna blivit tillsatta så långt det gick internt, annonserades resterande tjänster ut externt. Personerna som sökt ledningstjänsterna fick genomgå intervjuer och olika test under en heldag.

De övriga medarbetarna fick söka till de nya tjänsterna inom Higabgruppen genom ett formulär, där de kryssade för vilken tjänst de ville söka i första- och andrahand. Majoriteten av de anställda fick den tjänst som de ansökt om i förstahand.

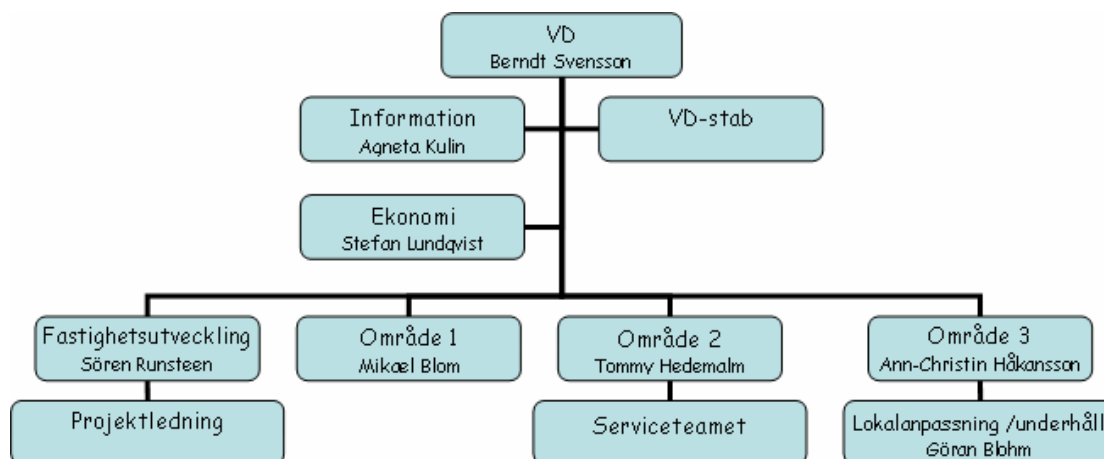
Fem personer som tidigare formellt arbetade under Kigab och därmed var kommunalanställda valde att inte gå över till bolaget Higab. Detta berodde på två huvudsakliga anledningar, dels att pensionsavtalet förändrades lite vid övergången från kommunal till privat, vilket inte är fördelaktigt vid 62 års ålder, dels att övergången skulle innebära att personerna fick byta från att vara kollektivanställda till att bli tjänstemän.

## Organisationens utseende

Det är stora skillnader mellan den gamla och den nuvarande organisationen. Organisationen är nu primärt indelad i två kärnverksamheter, fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling. En av de största skillnaderna nu, jämfört med i den gamla organisationen, är att marknadsavdelningen och förvaltningsavdelningen nu har slagits samman till en stor enhet. Den nya förvaltningsenheten är nu resultatansvarig för alla förvaltningsresultat, istället för att enbart ansvara för tekniska funktioner. Detta innebär att förvaltningsenheten blev så stor, att den behövde delas upp i tre avdelningar, för att varje person på respektive avdelning skall ha möjlighet att känna "sina" kunder. Higabgruppens utseende före respektive efter omorganisationen visas i Figur 4-2 och Figur 4-3.



Figur 4-2 Organisationsschema, utseendet före omorganisationen



Figur 4-3 Higabgruppens nuvarande organisation, schematiskt

## De olika avdelningarna

Under *fastighetsutvecklingsavdelningen* arbetar man med nybyggnationer och stora om- och tillbyggnader. Chefen för Fastighetsutvecklingsavdelningen har till sin hjälp tre projektledare och en projektadministratör, hans roll fanns inte i den tidigare organisationen. Fastighetsutvecklingsavdelningen är förändrad på så vis att inköp samt lokalplanering och underhåll (LPU) har förflyttats till förvaltningsavdelningen.

*Fastighetsförvaltning* är den enskilt största delen inom Higabgruppen. Tidigare arbetade de efter en annan typ av funktionsindelning, där förvaltningsenheten stod för kostnader och marknadsavdelningen för intäkter, enligt ovan. Fokus, som tidigare framförallt legat på teknik, förflyttas därmed till att fokusera på totalt resultat och därmed även på kunderna. Nu är förvaltningsorganisationen, som blev betydligt större än tidigare, uppdelad i tre förvaltningsområden, utifrån olika verksamhetstyper, där ett område innefattar främst privata kunder och ett annat är främst kulturfastigheter. En viss indelning efter geografisk tillhörighet fanns dock samtidigt inom organisationen. Varje område styrs av en områdeschef, som till sin hjälp har två respektive tre kundansvariga.

Till förvaltningsområde ett hör fastigheter som Feskekörkan och Saluhallen. Under område två ligger formellt Serviceteamet som arbetar med att ge snickeri- och hantverksservice till samtliga fastigheter, oavsett område. På motsvarande sätt ligger avdelningen lokalanpassning/underhåll formellt under område tre. Anledningen till att serviceavdelningen ligger under område två, är att i detta område finns de flesta fastigheterna som serviceteamet skall arbeta med, nämligen kulturfastigheterna i centrum. Anledningen till att lokalanpassning/underhåll är placerade under förvaltningsområde tre i organisationen beror på att chefen för område ett ansågs vara den av områdescheferna som hade mest erfarenhet och därmed var bäst lämpad att ansvara för denna avdelning. Dessutom anses hyresgästerna inom område tre vara något lättare att arbeta tillsammans med, än hyresgästerna i område ett.

Till *informationsstaben* hör, som namnet säger, informationschefen och personerna i receptionen. Denna stab har till uppgift att samordna profilering och marknadsföring för Higabgruppen, och är den avdelning som numer beställer marknadsundersökningar. Informationsstaben fungerar även som serviceenhet till kontoret, vilket innebär att sysslor som att sköta receptionen, svara i telefon, hänvisa kunder till rätt person och ansvara för alla inköp till kontoret hör till denna enhet.

*Ekonomistaben* är den andra stora staben inom Higabgruppen, där arbetar fem personer, samt nästan alltid ytterligare en inhyrd person. Inom staben behandlas ekonomiska uppgifter för företaget, bland annat registreras hyresinbetalningar, om en kund är sen med hyran krävs denna in via ekonomiavdelningen. *Personalstaben* består av en person, som ansvarar för personal- och trivselsfrågor inom Higabgruppen, samt har hand om löneutbetalningar och sjukfrånvaro. Lena ansvarar för beställandet av medarbetarenkäten varje år, och är även den som planerar den konferens där resultaten presenteras. *VD-staben*, har ansvarsområden som bland annat inköp och ramavtalsupphandlingar, beräkning av branschen, teknisk utveckling samt projektledning.

### **4.1.3 Fortsatt arbete mot kundorientering**

I juni 2005 inleddes arbetet *Projektplan Kundorientering* med målet att vidareutveckla Higabgruppens arbetssätt, så att alla hyresgäster skall bli nöjda med både sina lokaler och Higabgruppens agerande. Arbetet inleddes av Områdeschefen Ann-Christin Håkansson och Informationschefen Agneta Kulin, som började med att sätta samman en preliminär projektplan i fyra steg, enligt Figur 4-4. Därefter sammankallade de en nytillsatt arbetsgrupp, som hade sitt första möte i augusti 2005. Arbetsgruppen skall nu arbeta vidare under Ann-Christin Håkanssons ledning. Mycket benchmarking mot andra företag har genomförts och ännu mer skall göras i

gruppen. Analysfasen planeras bli färdig under september månad, planen för genomförandet skall bli klar i oktober, genomförandefasen förväntas pågå under våren 2006. När projektet skall avslutas är ännu inte helt fastlagt, utan beror på hur implementeringen av de nya idéerna går.

Steg	Fas	Mål
I	Analys nulägesbeskrivning	Skapa en tydlig bild och insikt av var Higab befinner sig idag, samt göra medarbetarna delaktiga och engagerade
II	Plan	Plan för hur Higabs kundorienterade arbetssätt skall vidareutvecklas.
III	Genomförande	Genomförande av framtagna plan för kundorientering
IV	Uppföljning	Löpande kundorienterat arbetssätt med en kundstrategi och ett kundvårdsprogram.

**Figur 4-4** Strukturen i Higabgruppens pågående arbete, "Projektplan kundorientering", fritt skapad figur efter internt dokument.

### Kundundersökning

En enkätundersökning har tidigare skickats ut till Higabgruppens hyresgäster, en gång per år. Undersökningsresultatet presenterades först som en sexsidig trycksak, som skickades ut till hyresgästerna. Efter utskicket presenterades undersökningsresultatet även vid en serie informationskvällar på Stadsteatern.

I den nya organisationen ansvarar Informationschefen för undersökningar om kundernas åsikter och uppfattning om Higabgruppen. Under hösten 2005 skall ingen undersökning skickas ut, eftersom den nya organisationen ännu inte är helt inarbetad. Till hösten 2006 planeras en större kundundersökning. Formen på denna undersökning är ännu inte helt bestämd, olika typer av fokusgrupper, kundmöten och utvecklade enkäter diskuteras.

### Medarbetarundersökning

En medarbetarundersökning i enkätform genomförs varje år av en extern konsult. Undersökningen har presenterats på konferenscentret Arken, där samtliga medarbetare har fått information om resultatet. Diskussioner kring resultatet har ägt rum både i storgrupp och i mindre grupper, exempelvis på avdelningsnivå. Efter organisationsförändringarna är det beslutat att koncernen FörvaltningsAB Framtidens medarbetarundersökning istället skall användas, eftersom denna enkät är mer anpassad för anställda inom fastighetsbranschen.

## 4.2 Intervjuresultat, Higabgruppen

I detta avsnitt presenterar vi först de resultat som framkommit vid intervjuerna, i form av en allmän beskrivning kring frågan och citat från de intervjuade. Intervjufrågorna finns i Bilaga A.

Vi har intervjuat sex medarbetare som representerar olika avdelningar i Higabgruppen. De intervjuade har befattningarna Kundansvarig, Ekonom, Projektledare respektive Områdeschef. Av de intervjuade är tre personer anställda efter det att resultaten från föregående års kundundersökning presenterades. På de frågor där de intervjuade hade olika åsikter, eller ansåg att frågan var intressant, har frågan tagits upp vidare i enkäten. Samtliga intervjuer är genomförda under maj och juni månad år 2005.

### 4.2.1 Higabgruppens officiella bild

Av de sex respondenterna var det en person som raskt angav alla tre värderingarna. En person nämnde en utav dem, nämligen värderingen långsiktighet. De övriga fyra kunde inte nämna någon av de tre värderingarna. När en av de intervjuade tittade på sitt styrkort sade denne: *”Jag hade nog missat långsiktighet, men tänkte på kund.”* Tre av de intervjuade personerna kommenterade styrkortet och målbilden:

*”Näää, jag hatar målbilden, trams!”* och *”Jag får knottror när jag ser dem, det är bara blaha blaha”*

*”Jag vet att den är blå...”* och *”den är inget att ha.”*

På vår fråga om respondenterna kunde Higabgruppens vision<sup>8</sup> var det en som kunde beskriva visionen nästan helt korrekt. En person sade att denne vet vad visionen innebär och två medarbetare kunde nämna delar av den, en nämnde Higabgruppens affärsidé istället och en kunde den inte alls. De två intervjuade som har en uppfattning om vad den innebär, uttryckte sig så här:

*”Jag håller med om, och står upp till visionen. Frågan är vad man lägger i ordet ökat värde?!”*

*”Visionen är för nära, den uppfyller vi ju varje dag då vi arbetar, det är ingen vision. Den förra var bättre, men den tog de bort.”*

### 4.2.2 Higabgruppens kundrelationer

Flera av de intervjuade ansåg att Higabgruppens huvudsakliga kunder är de som skriver på hyresavtalen, men att även de som vistas i lokalen är viktiga kunder. Enligt en av de intervjuade, är detta i nio fall av tio samma person.

*”För mig är det dem man skriver avtal med – men det är dubbelt, även besökarna (allmänheten) är kunder.”*

---

<sup>8</sup> Higabgruppen skapar ökat värde för kunder, medarbetare och ägare.

*”Vi har två kunder, de vi skriver avtal med och de som finns i lokalerna. Ibland är man även en länk internt hos hyresgästen.”*

De intervjuade har olika typer av kundkontakt, en del av dem har enbart kontakt med de personer som skriver på hyresavtal, andra har kontakt med till exempel leverantörer eller de som vistas i lokalen, åter andra träffar ”större” kunder på möten som rör förvaltningsfrågor. Beroende på vilken roll den intervjuade har i företaget, är det stor skillnad på hur mycket kundkontakt de har. Visionen är att någon gång ha träffat/mött alla sina kunder, berättar en av de kundansvariga. En annan kundansvarig har som mål att träffa/möta alla sina kunder en gång per år. Andra intervjuade säger att de deltar i möten med brukarna och för ständiga samtal med dem. Ytterligare andra träffar i princip aldrig några kunder till Higabgruppen, men har däremot mycket telefonkontakt med dem.

Den kontakt med kunder som de intervjuade har, är främst i form av möten eller telefon. Tre personer har framförallt möten som kontaktform, de tre andra tycker att telefon är den bästa och mest användbara kommunikationsformen för deras arbetsuppgifter. I tredje hand kommer e-mail och därefter fax.

Tiden som ägnas åt direkt kundkontakt varierar stort mellan de olika personerna, även inom samma arbetsområde. För de kundansvariga kan den genomsnittliga tiden variera mellan uppskattningsvis mindre än en timma upptill fyra timmar per dag. En annan av de intervjuade beskriver sin dagliga kundkontakt som: *”45 minuter om dagen kanske, det beror på när i månaden det är.”*

Respondenterna har olika sätt att se på när och hur man skall träffa sin kund. En av de intervjuade sade att *”ville jag gå på hockey eller äta med en kund, så kunde jag göra det innan”* och syftade på det företag där denne tidigare arbetade. Personen sade vidare *”men det är ju det som är skillnaden mellan privata och kommunala bolag”*.

En annan av de intervjuade kommenterade kundmöten, och hur de planeras, så här:

*”Man ska undvika uttalade möten, det står att du ska ha 20 kundmöten per år, men när jag går ut eller går hem kan jag ha trettio kundmöten bara på vägen hem, och det är också viktigt. Man kan inte ha bara inbokade kundmöten. Den ständiga närvaron är grejen.”*

### **4.2.3 Kundorientering**

Kundorientering betyder för en av de intervjuade att bry sig om sina kunder och hjälpa dem så att deras verksamhet skall fungera, till exempel genom avbetalningsplaner. Den intervjuade tycker också att detta överensstämmer väl med hur det fungerar på Higabgruppen: *”Jag tycker vi är bra, vi hjälper dem med lokalanpassningar och att hitta rätt lokal till rätt kund.”* Senare under intervjun sades åter:

*”Jag tror vi är rätt bra, det känns som om vi är kundorienterade. Det är ett neutralt prat i fikarummet med en positiv syn på hyresgästerna. Inte mycket skitsnack!”*

Gemensamt för de övriga intervjuade är att de är tveksamma till om deras egen definition av kundorientering överensstämmer med bilden av Higabgruppen fungerar.

Vi har fått svar som *inte alltid, tveksamt, inte riktigt och till viss del*. Kundorientering för de intervjuade innebär att ha kundfokus, att sätta kunden i centrum och att ha en bra dialog samt att lyssna på kundernas behov, men alla lägger in olika saker i begreppet. Tre av de intervjuade uttrycker kundorientering som:

*”Bra dialog, man kommunicerar med hyresgästen, man skall vara medveten om vilka krav bägge parterna ställer på relationen och man måste vara tydlig och ha en dialog.”*

*”Det är ett sätt man betar sig på, man har respekt för de man möter och pratar med, att lyssna på dem, ekonomiskt och annat.”*

*”Att förstå vad som ger mervärde för kunden, skapa mervärde i kombination med affärsmässighet.”*

Att alltid ha kundens bästa för ögonen utan att tappa det som ska göras, nämligen att tjäna pengar åt företaget, är ett annat sätt att se på kundorientering. Det är också viktigt att sätta sig in i motpartens roll och situation vilket kräver social kompetens och respekt för att organisationer ser olika ut, förklarar en av de intervjuade.

Punkterna nedan är en sammanställning av faktorer som de intervjuade tar upp som bakomliggande orsaker till varför de tycker att Higabgruppen inte är tillräckligt kundorienterat:

- Man tänker för lite på kund.
- Det beror på individernas personlighetstyper.
- Olika bilder i organisationen om vad kundorientering innebär.
- Det måste finnas en ständig dialog med kunden.
- Alla återkopplar inte till saker de lovat, t.ex. så åtgärdas inte alltid problem som uppstått, trots att kunden blivit lovad detta.
- Man är dålig på att informera hyresgästerna om vad som är på gång, och vilka konsekvenser det medför. Det är dock inget stort problem och är enkelt att justera.
- Man hör andra prata och uttrycka sig klumpigt om (sin) hyresgäst. Det återspeglar sättet man ser på kunderna, det är ej alltid så affärsmässigt, otydligt.
- Higabgruppen är för ”generösa” (ej marknadsmässiga)
- Många har svårt att säga till kunden att ”det gör vi och det gör vi inte” och att det ibland kan vara svårt att ta betalt.
- En rädsla för kunden – det finns en svårighet i att vara affärsmässig.
- Mindre kundorienterat än det företag jag tidigare arbetade för.
- Higabgruppen ska vara kundorienterade nu, men vad görs för att uppnå detta som inte gjordes tidigare?

Utöver punkterna ovan förklarade de intervjuade varför de tycker att alla medarbetare inte alltid är kundorienterade:

*”Istället för att säga ’nej det kan jag inte’ så säg ’visst, det fixar jag och det kommer att kosta så och så mycket’. Hjälp kunden, det kan betyda mycket för dem och de är också ofta beredda att betala för sig.”*



*”Vi har många stora kunder, man ska inte ta fram avtalet det första som görs och titta i det och sedan säga ’nej, det står inte i avtalet’. Man ska lyssna på kunden oavsett om det står i avtalet eller inte. Det tror jag inte alla gör.”*

*”Det är viktigt att veta vem man riktar sig till, och det beror på vem man är! Man måste tänka på både den som man skriver avtal med och den som sitter i verksamheten. Att tillgodose bägge parter, både ansvariga och brukare, är viktigt.”*

*”Kundorientering kan vara en generationsfråga – det beror på människans bakgrund och roll i företaget, det speglar attityder om hur man möter och behandlar kunder. Jag tror att de äldre tittar främst på fastigheten och inte på hyresgästen.”*

#### **4.2.4 Kundundersökning**

Intervjuerna tyder på att alla vet vad kundundersökningen innebär och varför en sådan bör göras. Däremot ifrågasatte en person Higabgruppens undersökning, och uttryckte sig: *”Jag har undrat över det! Det görs ju ingenting.”*

Samtliga av de intervjuade anser att det är högst relevant att mäta kundnyttan, så att Higabgruppen får veta om de gör rätt saker på rätt sätt och vad som kan förbättras. *”Det är inte säkert att de saker som arbetas med idag är det som kunden prioriterar”* sade en respondent.

*”Det gäller att ha en plan för att arbeta med frågorna som kommer fram. Hur märks det? Vad använder vi den till? Den ska vara ett verktyg till hur vi prioriterar. Vi måste få med det i det dagliga arbetet.”*

Fem av de intervjuade visste var de kunde hitta utvärderingen av undersökningen. Vi fick svar som *”i burken under Higab-information”* och *”i processhandboken”* och *”i samma dynhög som jag har där”* (vederbörande pekade mot sin dator). En av de intervjuade visste inte alls var utvärderingen finns. Trots att fem av sex visste var de kunde hitta utvärderingen var det inte lika många som hade läst den. Hälften sade att de hade läst utvärderingen.

Två av de tre personerna som har läst utvärderingen säger att de har praktisk nytta av den i sitt arbete och tycker att de får en känsla av hur hyresgästerna tänker, vilket är bra vid exempelvis omförhandlingar av hyran. *”I vissa fall kan även saker prioriteras, till exempel om det i undersökningen framkommer att många är missnöjda över något speciellt. Det kan ofta vara saker som är lätta att åtgärda, exempelvis genom städning eller planteringar”* påpekade en av personerna. Den tredje av dem uttryckte sig:

*”Tyvärr gör man ingen analys, man gräver inte i den utan nöjer sig med att plocka ut vissa delar utan att titta på de verkliga orsakerna som ligger bakom, jag vill börja gräva i utvärderingen.”*

En av dem som läst undersökningen säger sig inte själv ha någon större nytta av den, men att han kan förstå om Higabgruppen (VD:n) har det. De som inte har läst den påpekar att de skulle säkert ha nytta av den om de läste den eller att det inte rör deras område. En av dem som inte hade läst utvärderingen motiverade detta: *”Det rör egentligen inte mig!”*

En annan sak angående kundutvärderingar som framkom under intervjuerna är frågan om varför inte Higabgruppen jämför sig med andra fastighetsbolag, genom exempelvis NKI. Det framkom också under intervjuerna att flertalet önskar få möjlighet att kunna påverka innehållet i enkätundersökningen.

### **Intern kommunikation kring kundundersökningar**

På frågan om hur de intervjuade vill att uppföljningar kring kundundersökningen skall göras fick vi olika svar. Alla var dock eniga om att möten är bra, när viktiga saker skall avhandlas och om det rör alla medarbetare. Fyra av de sex personerna svarade att de tycker stormöten är bra. De vill ha ett stort möte där alla medarbetare får samma information samtidigt. ”*Bra att ha möte – jag hade nog inte gått och kollat annars.*” sade en av de intervjuade, som var med på genomgången av kundundersökningen förra året.

Fem av de intervjuade vill dessutom sitta i små grupper och diskutera sådant som rör deras arbetsområde. En person anser att det är avdelningschefens sak att avgöra om fler möten behövs. En av personerna påpekade dessutom att tydliga mål måste sättas upp och att man sedan måste se till att de följs. Här nedan följer förslag på hur Higabgruppen kan gå till väga när kundundersökningen ska utvärderas:

*”Samla alla personer en dag där man går igenom resultatet, sen kan man sitta i smågrupper och diskutera vad som kan göras bättre.”*

*”Gå igenom med andra kundansvariga och fastighetstekniker hur man kan förbättra arbetet, exempelvis med en halvdag till workshops, gärna med smågrupper.”*

*”Nu när det är annan gruppindelning, räcker det att få en sammanställning på mail om det som rör mina fastigheter. Stora frågor som berör fler kan diskuteras i grupp, till exempel områdesdiskussion. Jag vill själv ta ställning till hur man ska gå vidare – efter att ha fått mailet.”*

*”Bra med stormöte men det måste kompletteras med mer, en handlingsplan med hur man ska få in det i det dagliga arbetet är bra.”*

Samtliga intervjuade anser att e-mail är att föredra framför möten, när det gäller allmän information, men att det beror på informationens komplexitet. Två av de intervjuade säger att de helst inte vill gå på fler möten, då det redan idag går åt för mycket tid åt detta. ”*Mail är ett bra sätt, inte för mycket möten*” sa en av de intervjuade vid upprepade tillfällen under intervjun.

### **Extern kommunikation kring kundundersökningar**

Vi fick flera synpunkter under intervjuerna, angående återkopplingen av kundundersökningarna tillbaka till kunderna. Flera av de intervjuade säger att Higabgruppen måste ha en tydligare bild utåt och att informationen till de enskilda hyresgästerna behöver bli bättre. Exempel på hur Higabgruppen kan gå tillväga för att bättre sprida informationen till kunderna framkom vid fyra av intervjuerna.

*”Gärna information i entrén, men det beror på vilken typ av fastighet det är”*

*”Kunden skall få veta om resultatet och vad man vill förbättra. ’Detta tyckte ni var bra, detta tyckte ni var mindre bra och det här skall vi göra åt det’ och därefter ska kunderna även få veta att ’nu har vi gjort det’.”*

*”Det skall presenteras i mindre skala, men samtidigt även en helhet så man kan jämföra med övriga fastigheter.” och ”Kunderna skall få veta vad man gör åt ’mitt’ område”*

*”Personliga brev angående det som har konsekvenser för kunden – respekt för kundens verksamhet. Det är viktigt med tydlighet.” och ”Se till att information kommer till rätt personer!”*

Det råder skilda meningar kring den tidning som tidigare skickats ut till kunderna, och olika åsikter kring om det är ett bra sätt att återkoppla till kunden, eller inte. *”Skippa tidningen, informationen måste göras mycket mer personlig, till exempel brev till varje fastighet, husvis – om möjligt”* sade en av de intervjuade. *”Det är bra med tidning, det måste vara i skriftlig form, inte möten! Man skall inte besvara kunden igen!”* sade en annan person.

#### **4.2.5 Krav på tydlighet**

Under intervjuerna framkom även åsikter om att Higabgruppen bör ha en tydligare och mer enhetlig profil utåt. En respondent sade: *”Man måste jobba på samma sätt, så att det inte blir så stor skillnad på om man pratar med mig eller...!”* En annan person uttryckte det som: *”Gemensamt arbetssätt, både för hela företaget och i grupperna. Tydlighet mot kunderna och gruppkänsla. Kunden ska vara säker på att det är Higab som kommer när Higab kommer och ingen annan.”*

*”Det måste bli ett nytt Higab där de nya är välkomna och det sker erfarenhetsutbyte åt två håll. Vi jobbar med att skapa en gemensam bild - det måste vara ett Higab.”*

*”Higab skall synas mer utåt – och skall synas likadant! Tydligare profilering krävs till exempel en grafisk profil!” och ”Alla måste jobba likadant och synas likadant utifrån!”*

#### **4.2.6 Team Building**

Flera av de intervjuade talade om teambildningsaktiviteter som en central del i arbetet med medarbetarskap och trivselsfrågor. Olika synpunkter framkom:

*”Det är viktigt med Team Building, det är lite av ’de nya och de gamla’ - teambildande för hela företaget. Man måste skapa en gemensam plattform.”*

*”Kick-off och medarbetarträffar är trevligt, det är mycket med trivsel, positivt och generöst. Jag tycker det är dumt med smågrupper, på drygt femtio anställda kan man ha en kick-off för hela gruppen och inte i sex smågrupper. Vill ha med hela gänget. Gör en!”*

Ytterligare en sak som flera av de intervjuade sade, och som dessutom upprepades flera gånger under intervjuerna är: *”Vi skall kunna vara stolta över att jobba på Higab.” och ”Vi vill kunna vara stolta över att jobba på Higab.”*

## 4.3 Enkätresultat

Här nedan följer en sammanställning av resultatet från enkäterna, som skickades ut till samtliga 53 medarbetare inom Higabgruppen. Totalt inkom 35 svar, den totala svarsfrekvensen blev därmed 66 procent, vilket vi anser är en acceptabel svarsfrekvens. Av respondenterna är 25 personer män och tio är kvinnor. Eftersom enkäten skickades ut i mitten på juni månad, tror vi att en viss del av bortfallet kan bero på att några medarbetare redan hade gått på semester, eller att de hade mycket de behövde hinna med innan semestern.

Av de svarande tillhör 13 personer kategorin trettio – fyrtio år, nio personer inom kategorin fyrtio – femtio år, samt 13 personer över femtio år. Hur länge respondenterna arbetat på Higabgruppen är sammanställt i Tabell 4-1. Svarsfrekvensen mellan de olika avdelningarna jämförs i Tabell 4-2

**Tabell 4-1** Svarsfrekvensen i förhållande till anställningstid

Anställningstid	Svarsfrekvens
0 – 6 mån.	6
6 mån. – 2 år	1
2 – 5 år	6
5 – 10 år	8
> 10 år	14

**Tabell 4-2** Svarsfrekvens i förhållande till avdelning

Avdelning	Svarsfrekvens
Ekonomi	3
Projektledning (FU + LPU)	6
Förvaltning Fastighetsteknik/Fastighetskötsel	8
Förvaltning – Kundensvar	8
Ledning	6
Annat	4

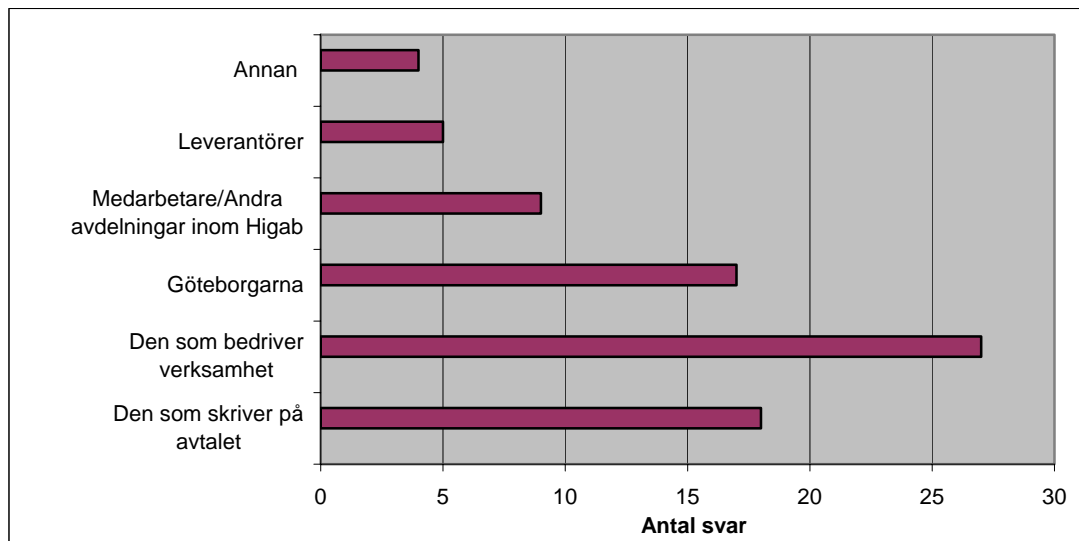
### 4.3.1 Värderingar

I enkäten ombads respondenterna ange Higabgruppens tre värderingar. 29 av 35 angav rätt värderingar, två personer angav fel värderingar och fyra personer svarade inte alls på frågan. Av de personer som angav rätt värderingar, skriver två personer att de i viss mån kan stå för dessa värderingar. 14 personer kände att de i huvudsak kan stå för värderingarna och 13 personer känner att de helt och hållet kan stå för dem. Ingen av de personer som svarade på enkäten angav att de inte alls kan stå för värderingarna.

### 4.3.2 Higabgruppens kunder

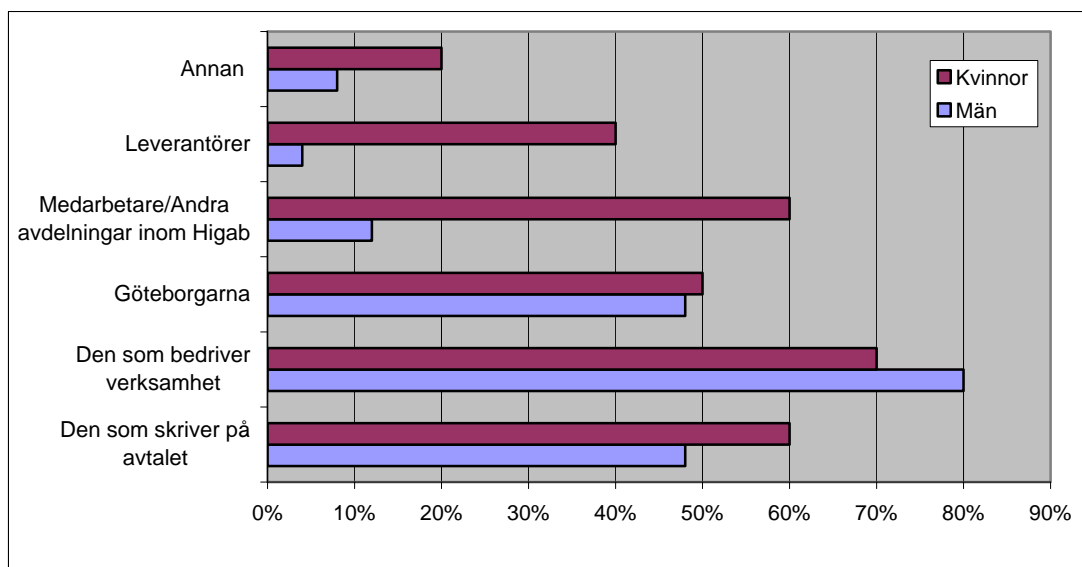
På frågan om vilka respondenterna ser som Higabgruppens främsta kunder (i vederbörandes dagliga arbete) är svaren mycket blandade. En del av de svarande anser att enbart hyresgästerna är kunder till Higabgruppen och en person ser endast medarbetarna som kunder. Andra anser att "Alla som har kontakt med oss" är

Higabgruppens kunder. En person svarade "Alla hyresgäster befintliga plus potentiella". Sammanställning av svaren visas i Diagram 4-1.



**Diagram 4-1** Vilka de anställda ser som Higabgruppens främsta kunder. Respondenterna fick fylla i valfritt antal svarsalternativ.

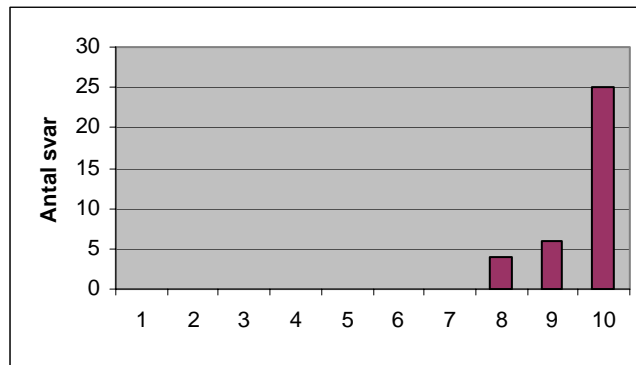
Viss skillnad kan ses mellan kvinnornas och männens svar. Kvinnorna ser generellt sätt fler aktörer som Higabgruppens främsta kunder än vad männen gör. ( Diagram 4-2.)



**Diagram 4-2** Vilka de anställda ser som Higabgruppens främsta kunder, skillnad mellan män och kvinnor. Normerat diagram.

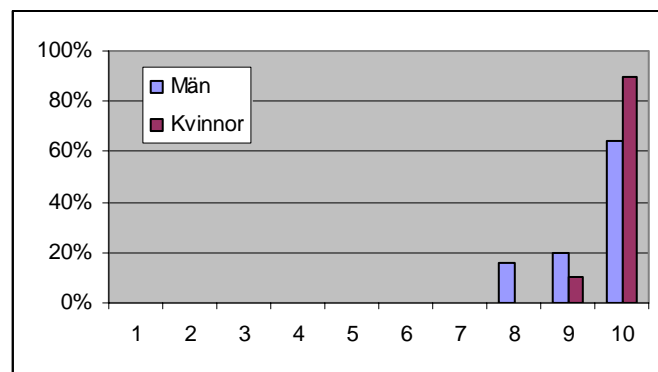
### 4.3.3 Kundorientering

På frågan om hur viktigt respondenterna tycker att det är för ett fastighetsbolag att vara kundorienterat, visar svaren att respondenterna tycker att det är viktigt. 25 personer svarade *tio*, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls viktigt och tio är mycket viktigt. De övriga tio respondenterna svarade antingen åtta eller nio. Svaren är presenterade i Diagram 4-3.



**Diagram 4-3** Hur viktigt är det för ett fastighetsbolag att vara kundorienterat? På en skala från 1-10, där 1 är inte alls kundorienterat och 10 är mycket kundorienterat.

Resultatet tyder på att männen och kvinnorna har olika åsikter om hur viktigt det är för ett fastighetsbolag att vara kundorienterat. I Diagram 4-4 åskådliggörs skillnaden.



**Diagram 4-4** Hur viktigt är det för ett fastighetsbolag att vara kundorienterat? På en skala från 1-10, där 1 är inte alls kundorienterat och 10 är mycket kundorienterat. Skillnad mellan män och kvinnor. Normerat diagram.

Totalt motiverade 13 respondenter varför de tycker att det är viktigt att ett företag är kundorienterat. Exempel på motiveringar beskrivs med följande fem citat:

*”Utan nöjda kunder som trivs hos oss och stannar länge är vi ett fastighetsbolag med dålig lönsamhet.”*

*”Utan nöjda kunder har vi inte kvar vårt arbete. Självklart skall kunderna vara nöjda med oss som hyresvärd.”*

*”Nöjda kunder blir ambassadörer det stärker vårt varumärke.”*

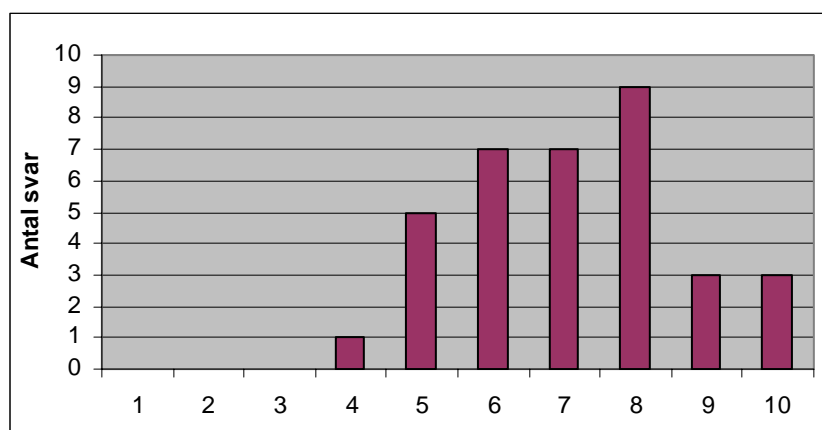
*”Hyresvärderna skall vara en naturlig part för att hjälpa hyresgästerna att nå sina mål.”*

*”För att arbeta långsiktigt och överleva som bolag.”*

Detta ämne kommenterades även av en person i slutet av enkäten: *”En tanke: Är detta också en generationsfråga? Vi präglas av kulturen som råder i företagen vi jobbar i... och tidsperioden! Alla pratar om kundorientering men det finns många olika bilder/betydelser.”*

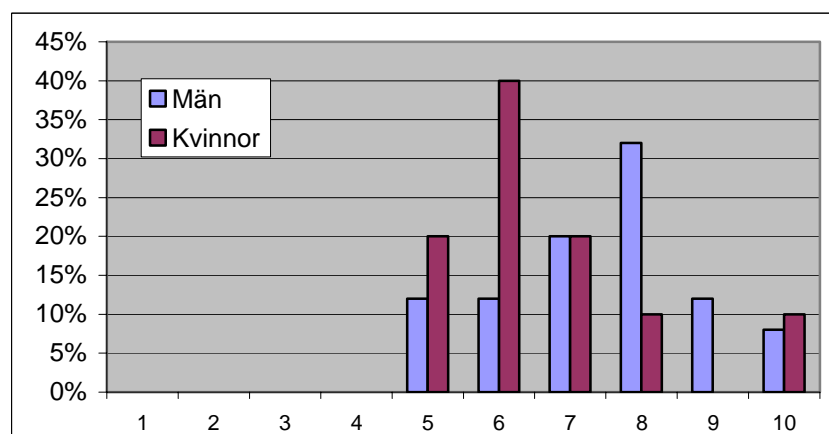
## Hur kundorienterat uppfattar medarbetarna Higabgruppen?

En fråga gällde hur kundorienterad de anställda anser att Higabgruppen är. Svaren på denna fråga har stor spännvidd. Svaren sträcker sig från fyra till tio med medel på 7,1 på en skala från ett till tio där ett är inte alls kundorienterat och tio är mycket kundorienterat, enligt Diagram 4-5 .



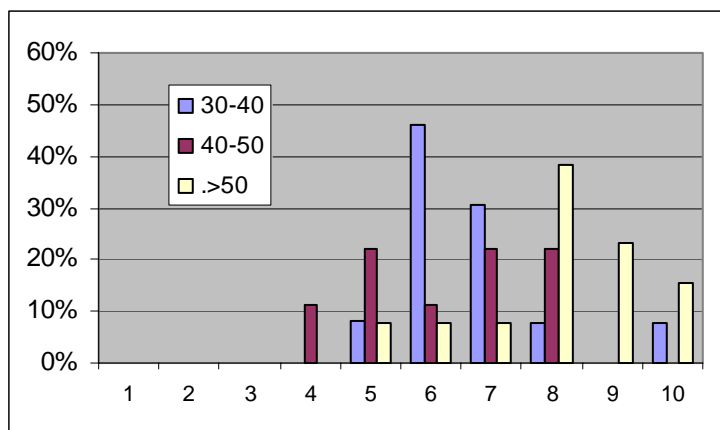
**Diagram 4-5** Hur kundorienterade anser medarbetarna att Higabgruppen är? På en skala från 1-10, där 1 är inte alls kundorienterat och 10 är mycket kundorienterat.

Generellt sett, i jämförelse med kvinnorna, anser männen att Higabgruppen är mer kundorienterad. Männens medelomdöme ligger på 7,32 och kvinnornas på 6,6 på en skala från ett till tio där ett är inte alls kundorienterat och tio är mycket kundorienterat. Se Diagram 4-6.



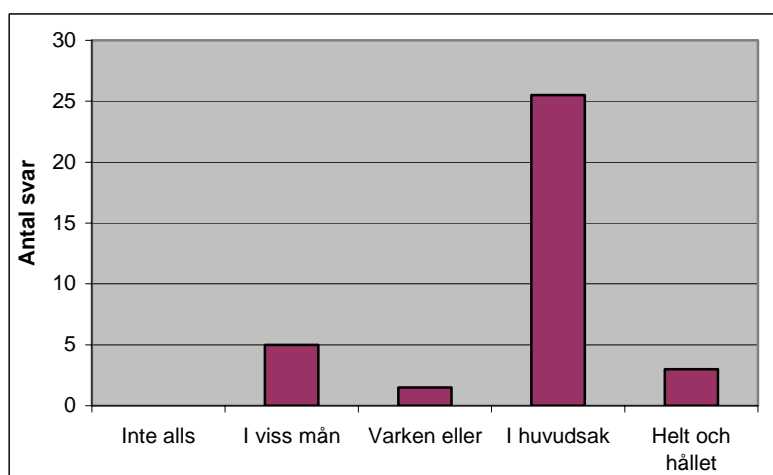
**Diagram 4-6** Hur kundorienterade anser medarbetarna att Higabgruppen är? På en skala från 1-10, där 1 är inte alls kundorienterat och 10 är mycket kundorienterat. Skillnad mellan män och kvinnor. Normerat diagram.

Liknande jämförelse mellan åldersgrupperna tyder på att det även där finns skillnader i åsikterna om hur kundorienterad respondenterna tycker att Higabgruppen är. I åldersgruppen trettio – fyrtio blev medeltalet på svaren 6,69 I åldersgruppen fyrtio – femtio blev medlet på 6,11 och för gruppen över femtio blev medlet 8,08, på samma skala som ovan. Svarsfrekvensen visas i Diagram 4-7.



**Diagram 4-7** Hur kundorienterade anser medarbetarna att Higabgruppen är? På en skala från 1-10, där 1 är inte alls kundorienterat och 10 är mycket kundorienterat. Skillnad mellan åldersgrupper. Normerat diagram.

Hur väl medarbetarna tycker att deras bild av kundorientering överensstämmer med hur de upplever Higabgruppen går isär något. Fördelningen kan närmare ses i Diagram 4-8.



**Diagram 4-8** Hur väl bilden av kundorientering stämmer överens med hur det fungerar på Higab

Av dem som svarade att deras bild av kundorientering *i viss mån* överensstämmer med hur det fungerar på Higabgruppen, var det fyra av fem svar som motiverades. Nedan citeras tre av beskrivningarna, då två av dem var mycket lika.

*”Att föra en naturlig dialog, löpande och regelbundet som kundorienterad hyresvärd måste man veta vart hyresgästen är på väg, och vad hyresgästerna behöver för service.”*

*”Att ha en relation mellan oss och kunderna som gör det enkelt för dem att kontakta oss när det är något. Att vi ska känna till deras verksamhet och kunna erbjuda dem alternativa lösningar i den mån det går när de behöver det.”*

*”Bra bemötande, hålla utlovade tider, vara flexibel.”*



Den respondent som svarade att Higabgruppen varken är, eller inte är, kundorienterat definierade kundorientering enligt följande: "Att tillsammans med kund komma fram till en vinn-vinn situation."

En respondent svarade att Higabgruppen är både varken eller och i huvudsak kundorienterad och påpekade att det gäller olika tillfällen. Personen beskrev kundorientering på följande sätt: "Veta/Kunna vad kunden håller på med och vad de behöver. Behöver inte betyda att man måste skapa en massa kundträffar och "jippon" för sakens skull."

Av de 25 personer som angav att Higabgruppen i huvudsak är kundorienterat var det 20 personer som beskrev sin bild av kundorientering, här presenteras tre:

"Lyssna på kunderna"

"Hög servicegrad gentemot kunderna. Att vi är lättillgängliga. Kompetent personal som kan möta kunderna på rätt sätt"

"Kundsamverkan med lyhördhet för kundens önskemål. Vara tillgängliga och snabbt ge besked. Ge bra fastighetsskötsel, underhåll och service."

Tre respondenter svarade att Higabgruppen helt och hållet är kundorienterade. Den enda av de tre respondenterna som beskrev sin bild av kundorientering gjorde det på följande sätt: "Att man känner sina hyresgäster."

### Hur kundorienterat medarbetarna själva anser att de arbetar.

En fråga gällde hur kundorienterat medarbetarna själva anser att de arbetar i sitt dagliga arbete. Svaren fördelade sig med en tydlig övervikt mot att respondenterna känner att de i huvudsak arbetar kundorienterat. Endast ett svar var att personen känner att denne i viss mån arbetar kundorienterat. Sex personer svarade att de helt och hållet arbetar kundorienterat, se Diagram 4-9.

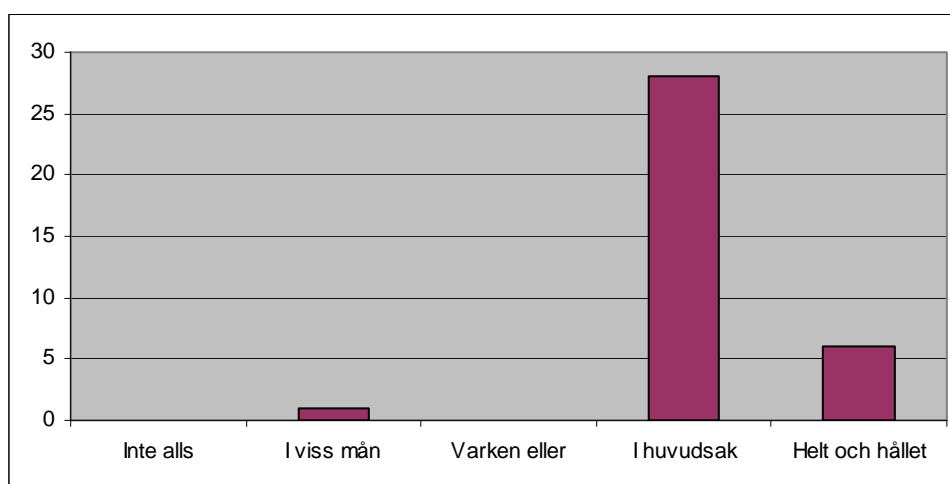


Diagram 4-9 Om respondenterna tycker att de arbetar kundorienterat i sitt dagliga arbete.

## Vad som bäst och vad som sämst beskriver kundorientering

I enkäten ombads respondenterna att ur en tabell först kryssa för de alternativ som BÄST beskriver kundorientering och därefter de alternativ som SÄMST beskriver kundorientering. Respondenterna fick svara med valfritt antal alternativ på denna fråga.

31 av de 35 respondenterna angav att snabb service till kunderna är viktigt i en kundorienterad organisation, fler än 25 respondenter tycker även att: ha nära kundkontakt, att vara lyhörd mot sina kunder och att ha en förmåga att identifiera kundbehov är påstående som bäst beskriver kundorientering. I Diagram 4-10 kan svarsfrekvensen för samtliga alternativ studeras.

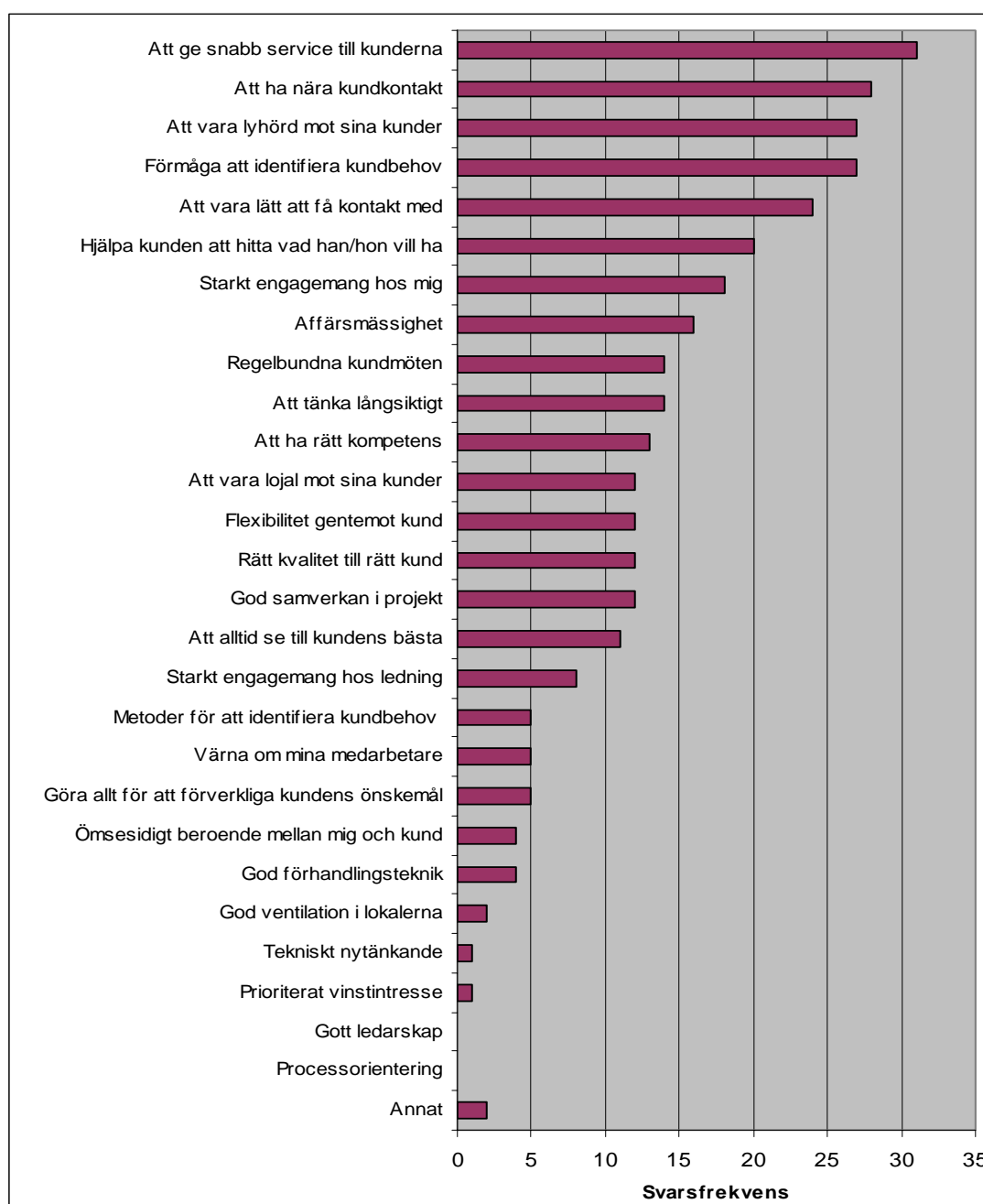
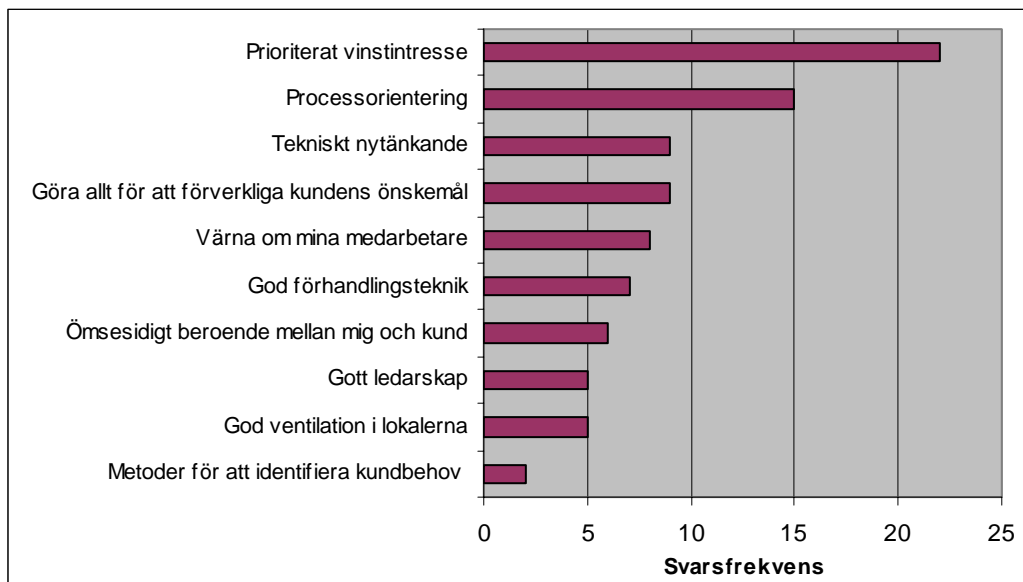


Diagram 4-10 Vad beskriver BÄST en kundorienterad organisation? Valfritt alternativ fick kryssas för.

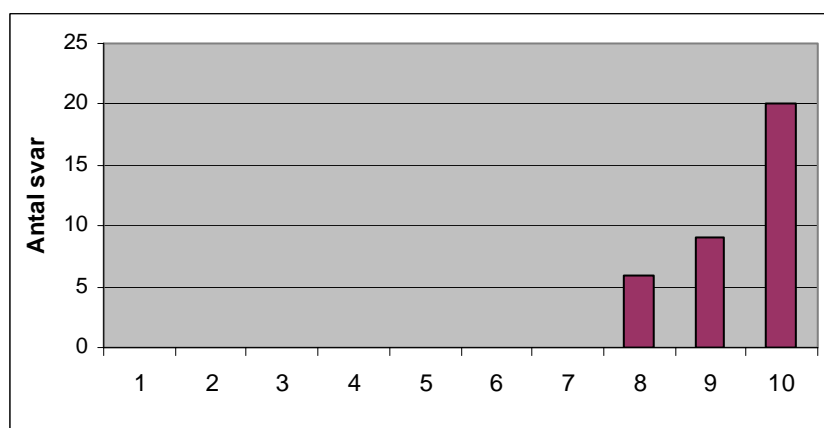
På frågan om vilka alternativ som sämst, eller inte alls, beskriver kundorientering kryssades överlag färre alternativ för. Respondenterna markerade allt ifrån noll till sju alternativ. Flest kryss, 22 stycken, fick påståendet prioriterat vinstintresse. Vi väljer att redovisa de svarsalternativ som två eller fler respondenter kryssade för. Se Diagram 4-11.



**Diagram 4-11** Vad beskriver SÄMST eller INTE en kundorienterad organisation? Valfritt alternativ fick kryssas för.

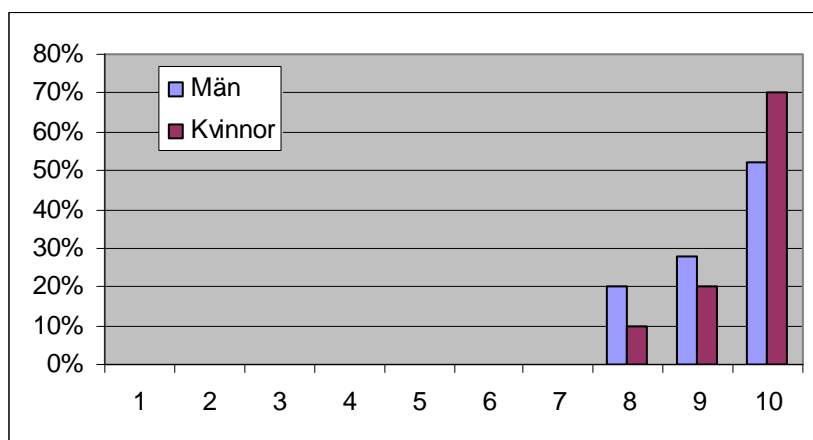
### Nöjda kunder

Hur viktigt medarbetarna anser det är att göra kunderna nöjda varierar från åtta till tio, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls viktigt och tio är mycket viktigt. Samtliga respondenter anser att det är viktigt, respondenternas svar skiljer sig från åtta till tio, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls viktigt och tio är mycket viktigt. Svare fördelningen visas i sin helhet i Diagram 4-12.



**Diagram 4-12** Sammanställning av hur viktigt de anställda anser det är att göra kunderna nöjda, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls viktigt och tio är mycket viktigt.

I Diagram 4-13 visas i normerad form en jämförelse mellan hur viktigt männen respektive kvinnorna anser att det är att göra kunderna nöjda. 70 % av kvinnorna anser att detta är mycket viktigt, till skillnad från 52 % av männen.



**Diagram 4-13** Hur viktigt de anställda anser det är att göra kunderna nöjda, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls viktigt och tio är mycket viktigt. Skillnad mellan män och kvinnor. Normerat diagram.

Respondenterna fick beskriva en situation när denne kände att hon/han gjorde sin kund nöjd och att kunden var nöjd när de skiljdes åt. Totalt var det 18 respondenter som beskrev en situation, vi återger sju av dessa, i det översta väljer vi dock att utelämna vilket belopp det rör sig om:

*”Nyligen träffat kund och donerat ... kronor till deras hundraårsjubileum.”*

*”Luktproblem som sanerades efter mycket klagomål.”*

*”Kunden som kontaktade oss var övertygad om att han hade ringt rätt företag. Så var ej fallet - jag slog upp rätt telefonnummer och vidare befordrade det, det var mycket uppskattat.”*

*”En förhandling där kunden från början var något missnöjd med Higabs erbjudande, men efter att ha argumenterat Higabs ståndpunkt och fastighetsägarperspektiv, lyckats få kunden att inse att erbjudandet kanske inte alls var så tokigt.”*

*”Senast i går när jag besökte en hyresgäst så hade han problem med strömförsörjning till en slipmaskin. Det visade sig att jag hade ett litet utrymme ledigt med 3-fas i, vi kom överens på plats att hon kunde utnyttja utrymme och el.”*

*”Det händer dagligen till exempel problem i lokaler till exempel strömavbrott, läckor o.s.v. Vid rätt åtgärder och omtanke är kunden nöjd.”*

*”Besökte några kunder som varit igång i nya lokaler för att lyssna på deras synpunkter på hur de trivdes. Fick mycket beröm. Avslutade en med kunden nära involverad förstudie med gott resultat för oss och kunden.”*

## Tid för och kunskap om kunden

Om medarbetarna känner att de har tillräckligt med tid att ägna sig åt sina kunder, visas i Diagram 4-14. Totalt anser 23 personer att de *ofta* får tiden att räckta till, medan fyra personer *sällan* känner det. En person kryssade för två alternativ, både *sällan* och *varken eller*.

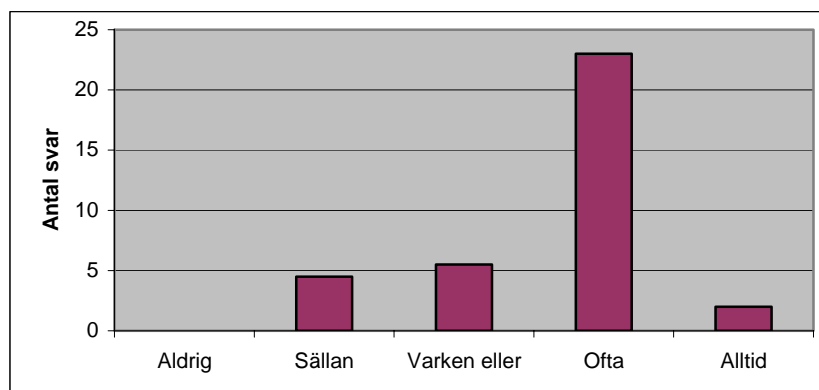


Diagram 4-14 Om de anställda känner att de har tillräckligt med tid att ägna åt kunderna.

En liknande fråga gällde om de anställda upplever att de har den kunskap de behöver om sina kunder. Av 35 tillfrågade är det bara två personer som anser att de *helt och hållet* har den kunskap de behöver, medan 27 personer svarade *i huvudsak*. Fullständig svarsfrekvens redovisas i Diagram 4-15.

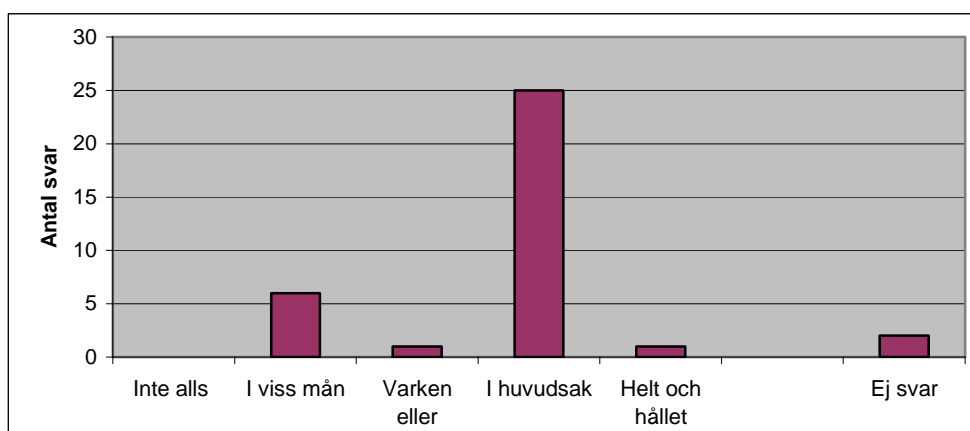


Diagram 4-15 Om medarbetarna känner att de har den kunskap de behöver om sina kunder.

Som frågan ovan visar, så anser sig majoriteten av de tillfrågade *i huvudsak* ha tillräcklig kunskap om sina kunder. På frågan om hur de gör för att få lära sig mer om sina kunder, inkom bland annat följande fem svar:

*"I vissa fall frågar jag kunderna! Berör på tillfälle."*

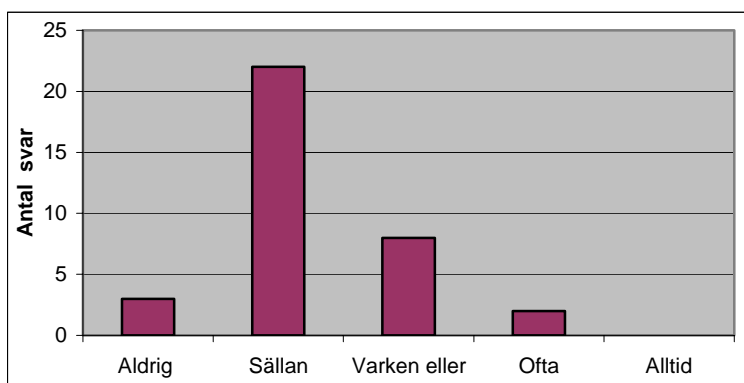
*"Lyssnar till kunden, ber honom att berätta om sin verksamhet, gå ut på deras hemsida innan kundbesök. Noterar efter kundmöte vad vi pratade om."*

*"Försöker prata med kunderna så ofta det går på plats."*

*”Få information från fastighetstekniker och kundansvariga.”*

*”Läser på kundens verksamhet. Satt mig in i kundens kunder - Deras behov och förväntningar, pratar med kundens medarbetare och kundens kunder för att få underlag till förändringar, ombyggnadsbehov etc.”*

En fråga löd: ”Finns det något tillfälle som du känner att du inte har möjlighet att vara kundorienterad?” Av 35 svarande angav tre personer svaret *aldrig*, 22 personer svaret *sällan*, medan åtta personer svarade *varken eller*. Två personer svarade att de *ofta* känner att de inte har möjlighet att vara kundorienterade i sitt arbete, se Diagram 4-16.



**Diagram 4-16** Tillfällen då de anställda känner att de inte kan vara kundorienterade

Ingen av de personer som svarade *aldrig* eller *ofta* kommenterade sitt svar. Av dem som svarade *varken eller* motiverade en person sitt svar: ”Skulle i så fall vara när man är mycket stressad”. Av de som svarade *sällan* var det 12 personer som inte motiverade sitt svar och tio som gjorde det. Fem av motiveringarna lyder:

*”Ibland kan ett vänligt men tydligt nej vara det bästa, vi kan inte uppfylla kundens behov, då är det bättre att tidigt medge det - Trots att kunden kan bli besviken!”*

*”Om det är nya hyresgäster”*

*”Vissa kunder kommer alltid att vara rabiata oavsett hur kundorienterade vi är! (Ytterst få! Dom flesta är bra.)”*

*”Möjligtvis när flera personer vill ha hjälp 'på studs' samtidigt.”*

*”Vissa perioder är det väldigt mycket möten, då är jag svårnådd. Ibland måste man vänta på svar från någon annan och får då be kunden vänta lite, ibland är det för kort om tid för att möta ett önskemål.”*

#### **4.3.4 Kundundersökningen**

Totalt angav 32 medarbetare att de tar del av resultatet från den kundundersökning som genomförs varje år. Tre personer anger att de inte har tagit del av resultatet och motiverar det med att de inte har arbetat på Higabgruppen så länge eller att de inte har hunnit.

En sammanvägning av svaren från de som sagt att de tar del av undersökningen, visar att många tar del av resultatet vid muntliga genomgångar. Fyra personer anger att de läst resultatet. En person svarade att ”det går inte att missa”. På följdfrågan, om förbättringsåtgärder vidtagits, angavs bland annat följande svar:

”Öka medvetenhet om vikten av miljösäkring. Förbättra våra miljöplaner i projekten. Bidragit till tillgänglighetslösningar.”

”Fler stora kundmöten, etablering av sophus, samöversikt av P-platser på vissa fastigheter.”

”Ökad kontakt med hyresgästerna => utvecklat ett verktyg för mallar. Snabbt, enkelt och enhetligt utseende vid info till hyresgäster.”

Fem personer svarade att det aldrig funnits förbättringsåtgärder som rör dennes arbetsområde.

### 4.3.5 Affärsmässighet

På frågan om kundorientering kan kombineras med affärsmässighet blev svaret mycket intressant. Samtliga respondenter svarade antingen *i huvudsak* eller *helt och hållet*. Fördelningen visas i Diagram 4-17.

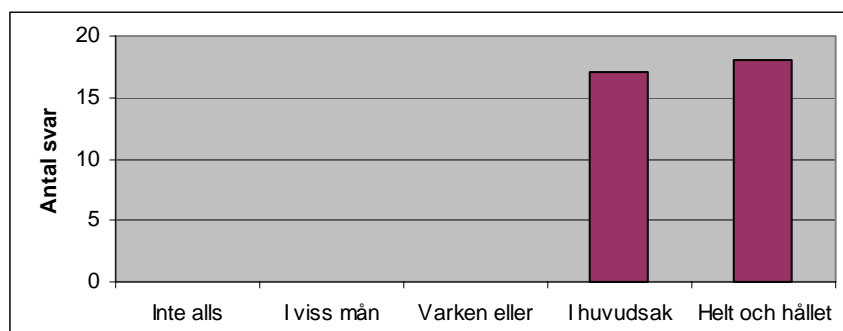


Diagram 4-17 Kan kundorientering och affärsmässighet kombineras?

Däremot var det skillnad i åsikter mellan männen och kvinnorna, kvinnorna är mer övertygade än männen över att kundorientering går att kombinera med affärsmässighet. Se Diagram 4-18.

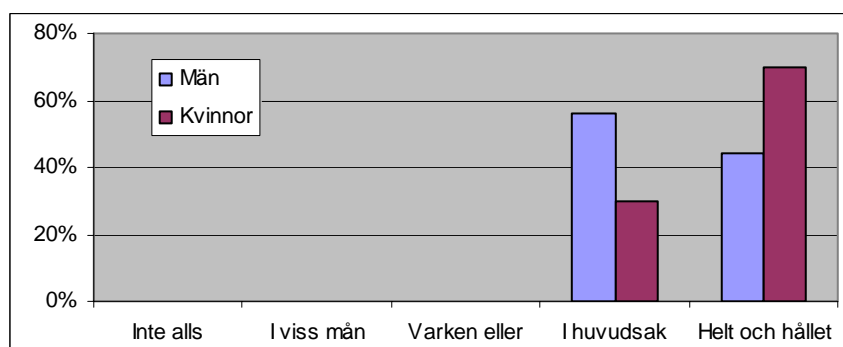
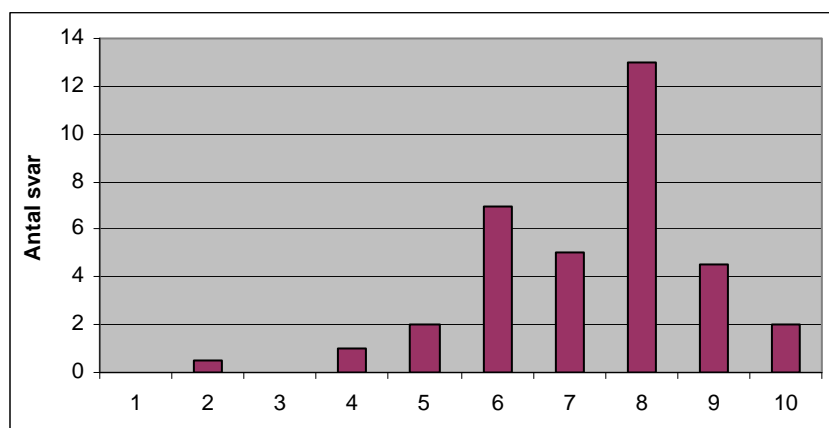


Diagram 4-18 Kan kundorientering och affärsmässighet kombineras? Skillnad mellan män och kvinnor. Normerat diagram.

Hur affärsmässigt medarbetarna anser att Higabgruppen uppträder idag visas i Diagram 4-19 nedan. Samtliga svar gav ett medelvärde på 7,3 på en skala från ett till tio, där ett är inte alls affärsmässiga och tio är mycket affärsmässiga.

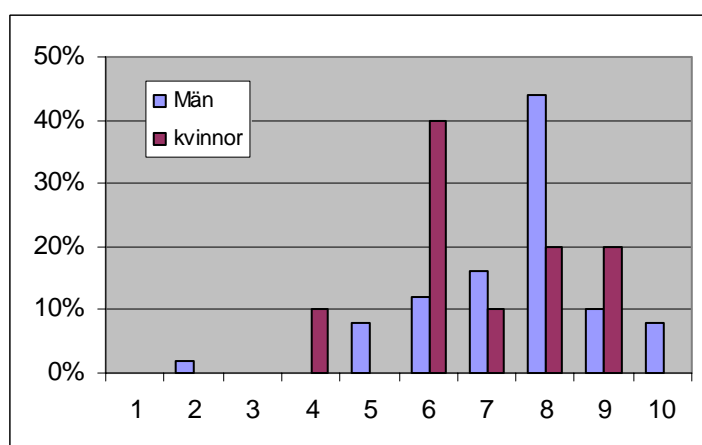


**Diagram 4-19** Hur affärsmässigt Higabgruppen uppträder idag.

En respondent kryssade för både svarsalternativen två och nio, samt gav en kommentar till sitt svarsval: *"Vi är inte enbart ett vinstdrivande företag utan vissa hyresgäster och projekt har andra värden. Dessa kunder och projekt är till gagn för staten, men är kanske inte något som ett privat bolag ägnar sig åt. Å andra sidan är vi i de flesta avseenden som vilken annan aktör på fastighetsmarknaden som helst."*

En person som svarade sju på frågan om affärsmässigt uppträdande tillade följande kommentar: *"Därför att politik ibland spelar roll."*

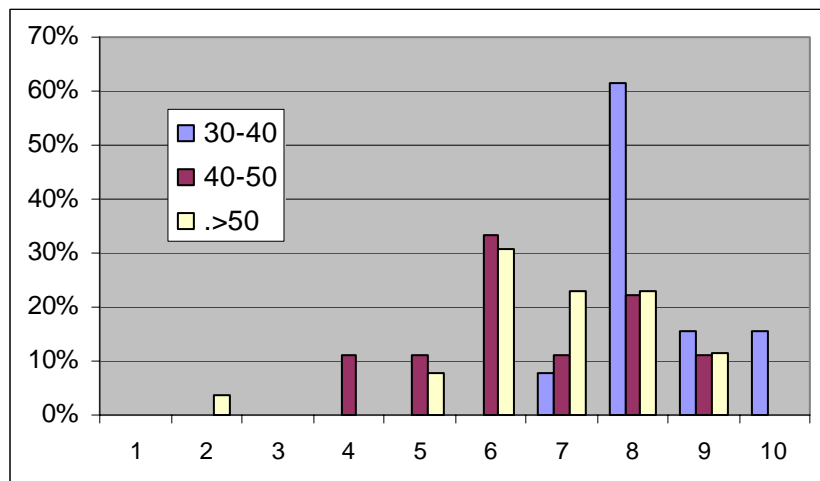
På denna fråga visade det sig att männen och kvinnorna har, i relativt hög grad, delade åsikter. Generellt sett tycker männen att Higabgruppen är mer affärsmässiga än vad kvinnorna tycker. På en skala från ett till tio, där ett är inte alls affärsmässiga och tio är mycket affärsmässiga blev medelvärdet för männen 7,5 och för kvinnorna 6,9. Svarsfördelningen visas i Diagram 4-20.



**Diagram 4-20** Hur affärsmässigt Higabgruppen uppträder idag, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls affärsmässigt och tio är mycket affärsmässigt. Skillnad mellan män och kvinnor. Normerat diagram.



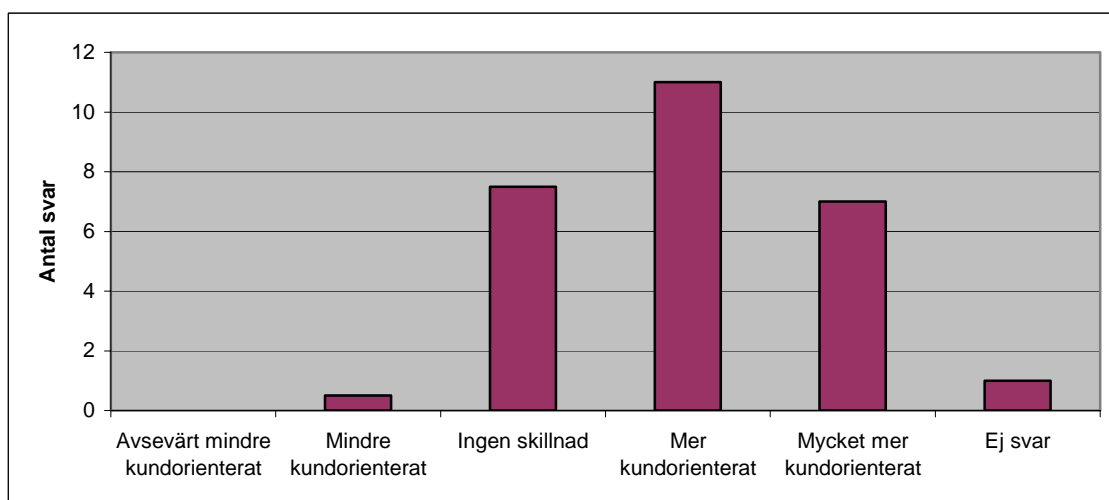
Det råder även delade meningar mellan de tre åldersgrupperna. På en skala från ett till tio, där ett är inte alls affärsmässiga och tio är mycket affärsmässiga blev medelbedömningen för gruppen trettio – fyrtio år 8,38. För gruppen fyrtio – femtio år blev medelbedömningen 6,56 och för gruppen över femtio år blev medelvärde 6,81. Svartsfördelningen visas i Diagram 4-21.



**Diagram 4-21** Hur affärsmässigt Higabgruppen uppträder idag, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls affärsmässigt och tio är mycket affärsmässigt. Skillnad mellan olika åldersgrupper. Normerat diagram.

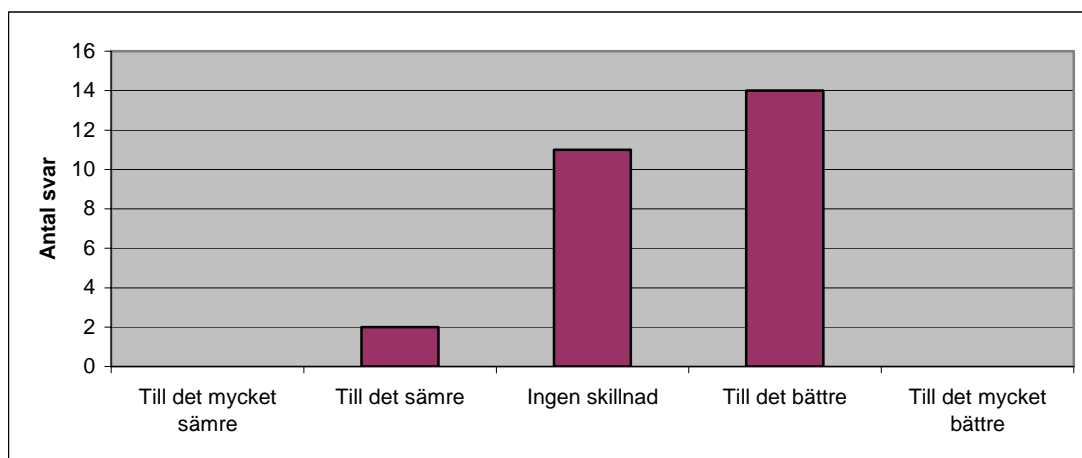
### Arbetsättets förändring i organisationen

De medarbetare som har varit med om Higabgruppens omorganisation ombads svara på tre frågor om hur de upplever skillnaden i bolaget före och efter. De följande tre frågorna gäller 28 av de 35 personer som svarade på enkäten. På frågan om hur arbetsättet generellt är nu jämfört med hur det var tidigare, svarade personerna övervägande att det har blivit mer kundorienterat eller till och med mycket mer kundorienterat. Den totala svartsfrekvensen på denna fråga redovisas i Diagram 4-22.



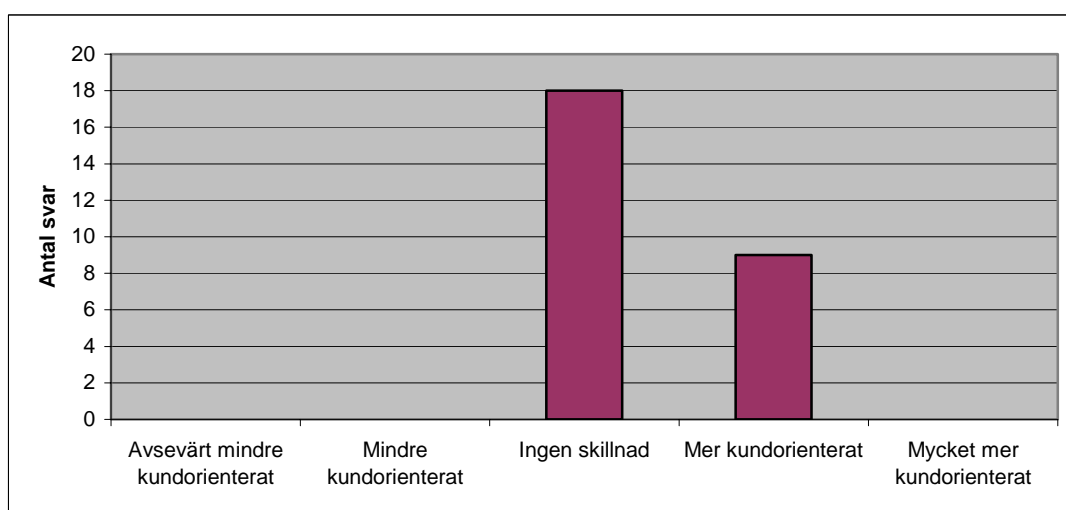
**Diagram 4-22** Hur kundorienterad den nya organisationen är i jämförelse med den gamla.

Frågan därefter handlade om arbetsklimatet och hur det har förändrats i och med den nya organisationen. Hälften av de svarande tycker att arbetsklimatet har förändrats till det bättre, två personer anser att det har försämrats. Svaren fördelade sig enligt Diagram 4-23.



**Diagram 4-23** Hur arbetsklimatet har förändrats i den nya organisationen är i jämförelse med den gamla.

Tredje frågan i denna kategori löd: ”Har du förändrat ditt sätt att arbeta nu jämfört med hur det var i den tidigare organisationen?” Svaren fördelade sig enbart mellan *ingen skillnad* och *mer kundorienterat*, men med övervikt mot *ingen skillnad*. Ingen respondent anser att Higabgruppen har blivit *mycket mer kundorienterat*, se Diagram 4-24.

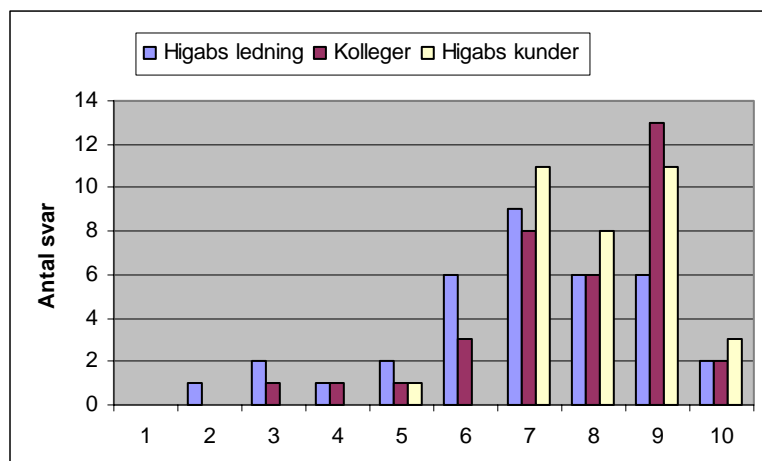


**Diagram 4-24** Hur medarbetarna anser att arbetssättet har förändrats i den nya organisationen jämfört med den gamla.

En person kommenterade i slutet av enkäten hur denne vill att arbetssättet bör vara: ”Ett processorienterat arbetssätt där kundens behov prioriteras och uppfylls över förväntan är ett arbetssätt som vi ännu har mycket att lära av. Att satsa på väl fungerande engagerade team är ett annat utvecklingsområde för oss. Att systematiskt arbeta med ständiga förbättringar är ett tredje.”

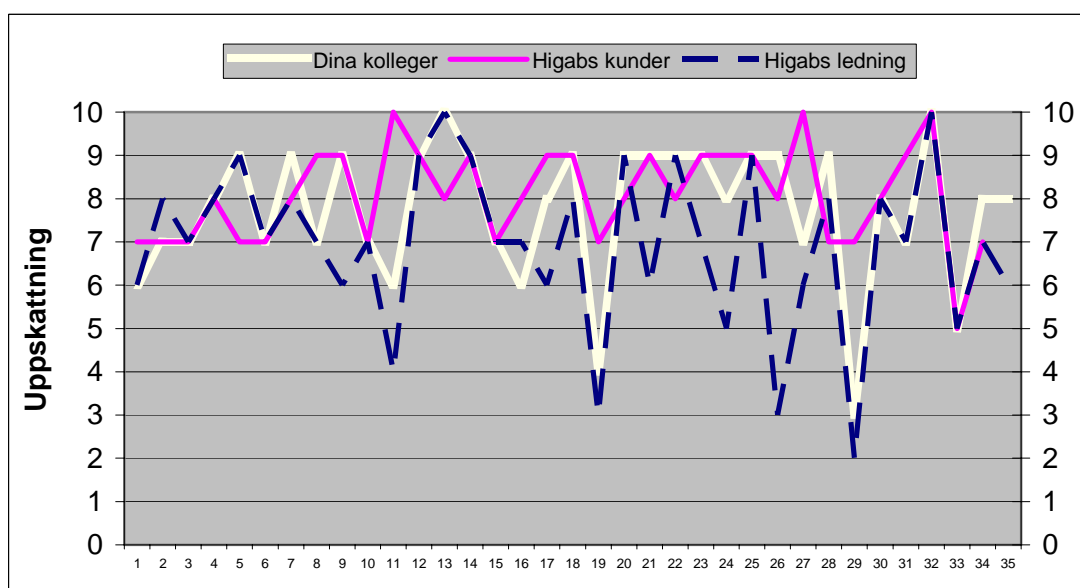
### 4.3.6 Arbetsinsatsens uppskattning

Medarbetarnas upplevelse om hur den egna arbetsinsatsen uppskattas av Higabgruppens ledning, övriga kolleger och kunder visas i Diagram 4-25. På en skala från ett till tio, där ett är uppskattas inte alls och tio är uppskattas mycket, blev medelvärdet av samtliga svar 6,9 för ledningens uppskattning, för uppskattningen från övriga medarbetare 7,7 och 8,1 för uppskattningen från kunderna.



**Diagram 4-25** Hur uppskattade medarbetarna känner att de är av Higabgruppens ledning, kolleger och kunder, på en skala från ett till tio, där ett är uppskattas inte alls och tio är uppskattas mycket.

Resultatet på frågan ovan kan även åskådliggöras enligt Diagram 4-26. Där visas svarsfrekvensen för hur uppskattad respektive medarbetare känner sig utifrån var och en av de tre kategorierna: Higabgruppens ledning, kolleger och Higabgruppens kunder. Av diagrammet framgår att flera personer känner att de får uppskattning från kunderna, även om de inte känner sig lika uppskattade av ledningen eller kollegerna.



**Diagram 4-26** Varje medarbetares känsla av uppskattning, från kolleger, kunder respektive ledning. På horisontalaxeln innebär varje nummer varje persons svar. Hur uppskattad personen känner sig utläses på vertikalskalan, där tio innebär mycket uppskattad.

På frågan om hur medarbetarna känner att deras arbetsinsats uppskattas av ledningen, kollegerna och kunderna, på en skala från ett till tio, där ett är uppskattas inte alls och tio är uppskattas mycket, syns skillnad i resultatet mellan kvinnornas och männens enkätsvar. Störst skillnad är det på uppskattningen av ledningen. Medelvärde för männen är 7,2. Kvinnornas medelvärde är 6,2. Generellt kan sägas att kvinnorna känner sig något mer uppskattade av kunderna, än vad männen gör, kvinnornas medelvärde ligger på 8,3 och männens på 8,0 på en skala från ett till tio, där ett är uppskattas inte alls och tio är uppskattas mycket. Däremot känner sig männen generellt sett sig mer uppskattade internt inom organisationen, männens medelvärde ligger där på 7,9 och kvinnornas på 7,4 på en skala från ett till tio, där ett är uppskattas inte alls och tio är uppskattas mycket.

## 4.4 Observationer

Vid två tillfällen har vi varit med som åhörare på kundmöten. Mötena gällde dels en privat kund och dels en offentlig och var därför av olika karaktär.

På ett annat möte sade en av Higabgruppens hyresgäster: *”Trots omfattande ombyggnad i lokalerna har vi aldrig mött motstånd/problem, har bara kunnat lyfta på luren och ringa.”*

### 4.4.1 Ett möte på Kviberg

Ett möte som vi var med på handlade om lokaler på den gamla militärförläggningen Kviberg, i nordöstra Göteborg. Lokalerna står i dagsläget tomma, förhandlingar har inletts flera gånger med delvis samma parter, och har försenats av planerna att eventuellt förlägga idrottshögskolan till Göteborg. Nu handlade det om vem som skall få hyra lokalerna, samt hur avtalen för detta skall se ut. Vi uppfattade stämningen som trevlig, men något uppgiven, olika politiska beslut påverkar vilken förening som skall få hyra lokalen, samt föreningarnas ekonomi. Vår tolkning av hela situationen var dock att Higabgruppen och de andra parterna egentligen vill samma sak, de är eniga om att lokalerna inte skall behöva stå tomma, samt att de behöver renoveras för att kunna användas. Ytterst har de olika parterna samma ägare, Göteborgs stad, så förhandlingen handlade egentligen om pengar som skulle från ett kommunalt bolag till ett annat, samt att bidrag skulle betalas ut åt olika håll.

### 4.4.2 Ett kundmöte i konferensrummet på Higabgruppen

Mötet med de fyra handlarna som delar en gemensam lokal, inleddes med en genomgång av protokollet från föregående månads möte. Genomgången var förhållandevis snabb, de fyra handlarna svarade öppet på frågor, och kommenterade många av frågorna rätt så mycket. En del av punkterna från föregående möte väckte även under detta möte stor diskussion. En av frågorna som diskuterades livligt handlade om en trappa, och har diskuterats åtskilliga gånger tidigare. Vissa av kunderna i fråga vill hellre ha tillbaka den gamla trappan, istället för den nya som Higabgruppen bekostat installationen av. Områdeschefen från Higabgruppen sade att han inte gärna vill ta bort en trappa som alla tidigare var intresserade av att sätta dit, särskilt inte om inte alla handlarna är överens om vad de vill.

En av deltagarna uttryckte sitt missnöje på bland annat på följande sätt: *"Hade vi haft en susning om hur den trappan skulle bli hade vi slagit klackarna i golvet och sagt ifrån."* och *"Den trappan ska bort annars stannar världen."*

Områdeschefen påtalade även att en ny trappa kostar, och frågade samtliga deltagare om de är villiga att vara med och betala för att återigen installera en ny trappa, alternativt installera den gamla igen. Trots att några av kunderna tidigare talat så ivrigt i denna fråga, kom inget rungande JA svar, istället skruvade tre av de fyra deltagarna besvärat på sig och såg ner i bordet. Vi tycker inte det verkar lätt att få alla deltagarna att enas.

En annan fråga som diskuterades på samma möte handlar om marknadsföring, och framförallt den del som görs gemensamt. Higabgruppen skjuter till en viss summa pengar varje år för marknadsföring, men de har ännu inte sett vad pengarna används till. I denna fråga, precis som i många andra, kan handlarna inte enas. Kundansvarig talade ganska tydligt om för dem att: *"För de pengarna vill jag se någonting, TV-reklam, GP, en radiogingel, vad som helst..."* Olika förslag diskuterades, där den gemensamma marknadsföringen kan bli en del av hyran på något sätt. Kundansvarig säger att han är öppen för alternativ och gärna hjälper handlarna med detta, bara de kan enas om en lösning. Någon påpekade att det är viktigt att hitta en lösning som fungerar långsiktigt, någon annan frågade: *"Ska det vara ett majoritetsbeslut eller ett enhetligt beslut?"* Svaret han fick var: *"Egentligen är det ett majoritetsbeslut, men det är ju alltid trevligt med ett enhetligt beslut – men dit kommer vi ju aldrig att nå."* Diskussionen avslutades med att kundansvarig bekräftade för handlarna att de själva måste komma överens om en plan, men att Higabgruppen sedan gärna hjälper dem med den formalia som krävs.

Under mötet framkom även missnöje med städningen av de ytor som Higabgruppen ansvarar för. En av deltagarna uttryckte sig: *"Toaletten luktar f\*n rent ut sagt."* Det framkom även att det var ju inte enbart Higabgruppens del av städningen som missnöjet riktar sig mot utan även konkurrenternas områden i den gemensamma fastigheten.



## 5 Fallstudie projektet Kretsloppsparken

---

*I detta kapitel presenterar vi bakgrunden till projektet Kretsloppsparken. Därefter beskriver vi vilka de inblandade aktörerna är och hur de förhåller sig till varandra. Källor till detta avsnitt är framförallt respektive företags hemsidor och årsredovisningar, trycksaker och till stor del muntlig information. Slutligen redovisar vi resultatet från vår empiriska studie, där vi intervjuat åtta personer som är engagerade i skapandet av Kretsloppsparken.*

---

### 5.1 Beskrivning av projektet Kretsloppsparken

Kretsloppsparken är en sorteringsstation som skall byggas i Alelyckan i nordöstra Göteborg. Vi har följt projektet sedan april 2005, då projekteringen pågick. Nu, i september 2005, pågår entreprenadupphandlingen av projektet Kretsloppsparken.

#### 5.1.1 Hur idén med en kretsloppspark växte fram

*”Bjud in den samlade återvinningsindustrin till ett samtal om en gemensam satsning på ett industriområde för återvinning i Göteborg” skriver Kaj Andersson, Förvaltningschef på Kretsloppskontoret i en artikel i Göteborgs Posten (GP) den 2 februari 2000. (Artikeln finns i Bilaga C.) Artikeln fortsätter: ”I framtiden kommer återvinningsmaterial att bli en betydande råvarubas, vilket i sin tur kan leda till nyetablering av tillverkande företag i närheten av en sådan råvarukälla.” Andersson avslutar artikeln: ”självfallet underlättas återvinningen om det återvunna materialet kan utnyttjas på ett ekonomiskt vettigt sätt. Som ett led i kommunens miljöanpassade upphandling borde också produkter av återvunnet material ges prioritet. Därmed medverkar staden till att skapa den marknad för återvunnet material som än så länge har svårt att etableras fullt ut.”*

Kaj Anderssons artikel väckte gensvar hos övriga personer på Kretsloppskontoret. Göteborgs kommun är redan mycket framstående när det gäller återvinning. Det kändes som ett naturligt steg att även återbruka material, istället för att sortera i fraktioner och lägga på tipp, berättar Kaj Andersson under vår intervju. I Göteborg är återvinningscentralerna dessutom underdimensionerade och därför behövs en ny central, som företrädesvis skall ligga i Nordöstra Göteborg, påpekar Kaj Andersson.

Avsikten med en Kretsloppspark skall vara att öka återanvändningen av användbara prylar, möbler och byggmaterial. En optimering av återanvändning och återvinning ska genomföras genom att erbjuda systematisk och kvalitetsmässig sortering. Målet att optimera återanvändning och återvinning genom att allt inkommande material på ett systematiskt, högkvalitativt och kostnadseffektivt sätt sorteras så att materialet i största möjliga mån tas till vara. Visionen för Kretsloppsparken är noll procent deponering, genom att ta till vara istället för att slänga.

## **Förankring av idén hos Kretsloppskontoret och Kretsloppsnämnden**

Idén att skapa en station där återanvändning och återvinning kombinerades växte sig allt starkare hos medarbetarna på Kretsloppskontoret. Den 11 september 2001 visualiserades idén med en kombinerad återvinnings- och återbrukscentral, då Kretsloppskontoret och företrädare från Kretsloppsnämnden åkte på studiebesök till Kristianstad. Där fanns redan en välutvecklad återvinningscentral. Personerna från Kretsloppskontoret blev övertygade om att något liknande skulle vara befogat i Göteborg. Tanken att skapa en kretsloppspark i Göteborg var född.

Kretsloppskontoret fick själva ta initiativ till att en park skulle byggas. Återvinningscentral skall integreras med den återanvändning och återvinning som både ideella organisationer och professionella aktörer bedriver, för att så lite som möjligt av det som kommer till anläggningen ska gå vidare till avfallsbehandling. Att övertyga Kretsloppsnämnden har varit en lång process med många vändningar och olika beslutssteg. I mars 2004 efterfrågade Kretsloppsnämnden en projektbeskrivning och en förstudie på en kretsloppspark. I slutet av oktober samma år presenterades förstudien, men nämnden ställde krav på mer detaljerad plan och kostnadskalkyl. I januari 2005 kunde projekteringen av Kretsloppsparken påbörjas.

Higabgruppen blev tillfrågade av Kretsloppskontoret om de ville delta i projektet redan på ett mycket tidigt stadium, i januari 2004. Kretsloppskontoret uppfattade Higabgruppen som en naturlig part, eftersom de ansåg att ett kommunalt bolag är en lämplig förvaltare för denna typ av anläggning. Goda personliga relationer från tidigare projekt stärkte denna uppfattning.

*”Vi ville ha en stabil partner som inte äventyrar projektet. Vi ville ha kommunal mark och kommunal aktör. Det var ett självklart val.”*

Kaj Andersson, Förvaltningschef Kretsloppskontoret

Så sent som i juni 2005 tog Kretsloppsnämnden det avgörande beslutet om att Kretsloppsparken verkligen skall byggas. Beslutet föregicks av mycket politisk diskussion, men politikerna enades om att parken skall byggas vid Gamlestadvägen i Alelyckan i nordöstra Göteborg.

### **5.1.2 Avsikter med Kretsloppsparken**

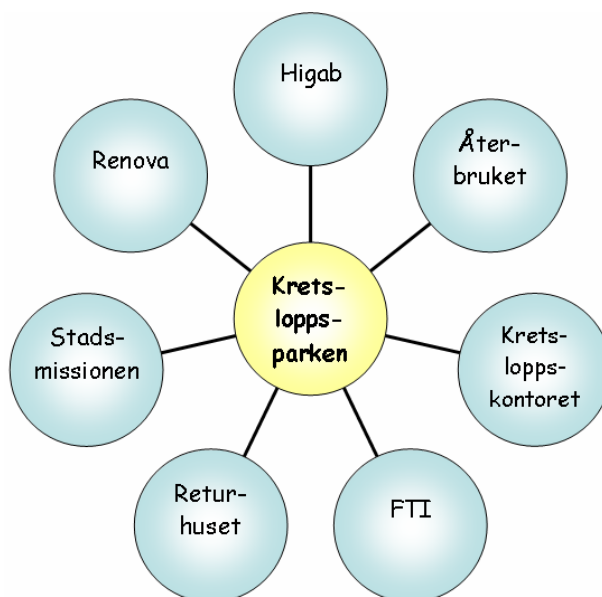
Kretsloppsparken skall byggas av återbrukat eller återvunnet material i så stor utsträckning som möjligt. En vision med parken är att återvinningsindustrin i framtiden skall ha möjlighet att kunna samlokaliseras. Runt området i Alelyckan där Kretsloppsparken skall byggas finns tomma tomter, och därmed finns möjlighet för återvinningsindustrier att lokalisera sig i närheten. Ytterligare en avsikt med Kretsloppsparken är att verksamheten skall ge nya arbetstillfällen och möjlighet till arbetsträning för personer som står utanför den ordinarie arbetsmarknaden. Personalstrukturen skall i möjligaste mån avspegla befolkningssammansättningen i kommunen avseende svenskar/invandrare. En jämn fördelning mellan kvinnor och män skall eftersträvas. Hela projektet är ett lågbudgetprojekt.

Till Kretsloppsparken förväntas allmänheten komma, både med bil och med kollektiva medel. De bilburna kunderna kan köra genom parkens sorteringsstation. Därifrån sorteras materialet ut till de olika aktörernas verksamhet. En detaljplan över parken visas i Bilaga D.



### 5.1.3 Aktörerna i projektet Kretsloppsparken

Inom projektet Kretsloppsparken finns flera aktörer. Här nedan beskriver vi kort vilka de olika aktörerna är och vilken roll de har i parken. (En utförlig beskrivning av Higabgruppen finns dock i avsnittet 4.1). Efter denna beskrivning följer en redogörelse för hur aktörerna är kopplade till varandra. När vi började vår studie, i april 2005, var det i stort sett bestämt vilka aktörer som skulle delta i parken. Aktörerna visas schematiskt i Figur 5-1 nedan, utan någon inbördes rangordning.



Figur 5-1 Aktörerna involverade i projektet Kretsloppsparken, fritt skapad schematisk bild

#### Kretsloppskontoret/Kretsloppsnämnden

I Göteborg är det den politiskt tillsatta beställarnämnden, Kretsloppsnämnden, som fattar de politiska beslut och har det övergripande ansvaret i frågor gällande kommunens avfall, vatten och avlopp. Kretsloppsnämnden har därmed det övergripande ansvaret för att upphandla och följa upp avfallshanteringen. Kretsloppsnämndens vision är att: "Avfallsprocessen skall vara kretsloppsanpassad, prisvärd och av världsledande kvalitet." Tanken är att Göteborg skall profileras som miljöstad.

Kretsloppsnämnden är en teknisk beställarnämnd, som är skyldiga att skapa den återvinningsstruktur som behövs i samhället. Nämnden har upprättat en kretsloppsplan för att kretsloppsanpassa samhället. Vad som ska göras beslutas av kretsloppsnämnden och hur det skall göras beslutas av kretsloppskontoret. Nämnden har ett ansvar för avfallshanteringen i Göteborg, och projektet Kretsloppsparken ingår som en utvecklande del i detta ansvar för ökad återanvändning och återvinning.

Kretsloppskontoret är en kommunal förvaltning som styrs av Kretsloppsnämnden i Göteborg. Kretsloppskontoret bildades 1998 då Renhållningsverket delades upp i två delar; beställarorganisationen Kretsloppskontoret och utföraren Renova. Efter politiska diskussioner bestämdes att Kretsloppskontoret ska vara beställare av projektet Kretsloppsparken. De skall både vara hyresgäster till Higabgruppen och samtidigt andrahandsuthyrare av parken.

## **Återbruket**

Miljöprojektet Återbruket startades 1996 av Björn Aronsson och kom från början att tillhöra Göteborgs Miljöförvaltning. Sedan 2001 är Återbruket en avdelning inom Kretsloppskontoret, men är även en del av Bygg igen, en satsning för återanvändning av byggvaror. Återbruket har till uppgift att återvinna och sälja byggmaterial på ett sätt som är ekonomiskt och ekologiskt försvarbart. Återbruket har mångårig erfarenhet av försäljning av begagnat och återvunnet byggmaterial av olika slag.

I Kretsloppsparken fungerar Återbruket som hyresgäst till Kretsloppskontoret, trots att det är en avdelning inom organisationen. Återbruket skall även leverera delar av det återbrukade byggmaterial som ska användas vid byggnationen av parken.

## **Returhuset**

Returhuset är i dagsläget en arbets- och mötesplats i bostadsområdet Gärdsås i Bergsjön. Sedan 1993 bedrivs verksamheten genom ett samarbete med Studieförbundet, Familjebostäder AB, Arbetsförmedlingen Svingeln och Stadsdelsförvaltningen Bergsjön. Verksamheten syftar bland annat till att hjälpa personer tillbaka till arbetslivet, genom långtidsmässig sysselsättning.

Returhuset kommer vara hyresgäster till Kretsloppskontoret. De skall i Kretsloppsparken driva en verkstad med förädling av olika material till nya produkter, samt utveckla hantverk inom bland annat metall, smide, betong, snickeri och grövre sömnad med ekologisk inriktning. Produkterna skall säljas i en butik, som finns i en lokal som kombineras med ett ekologiskt kafé.

## **Göteborgs Kyrkliga Stadsmission**

Stiftelsen Göteborgs Kyrkliga Stadsmission grundades 1952. Tillsammans med idrottsklubbar, företag och privatpersoner arbetar frivilligorganisationen för att bringa ljus, hopp och värme till de utsatta, sjuka, svaga och ensamma i Göteborg. En viktig uppgift för Stadsmissionen är att utveckla och vara "plantskola" för nya idéer inom socialt och diakonalt arbete. Ambitionen är oförändrat densamma som för 50 år sedan: att hjälpa enskilda människor i nöd. Stiftelsen Göteborgs Kyrkliga Stadsmission har flera olika verksamheter, varav en är att bedriva second handbutik. Enheten samlar in gåvor från allmänheten, en verksamhet som också skapar arbetstillfällen.

I Kretsloppsparken ska Stiftelsen Göteborgs Kyrkliga Stadsmission bedriva second handbutiken, de ska vara hyresgäster till Kretsloppskontoret och ha delar av sin insamling och försäljning i parken, för att komplettera den övriga verksamheten runt om i Göteborg. Vi kommer i resterande del av arbetet använda namnet Stadsmissionen, såsom det används i dagligt tal.

## **Renova**

Renova AB är Västsveriges största återvinnings- och avfallsföretag, som ägs av kommunerna Ale, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille, Tjörn, Stenungsund och Öckerö. Renova bildades 1998 genom att GRAAB köpt upp delar av dåvarande Renhållningsverket. Renova har hand om sophämtningen i ägarkommunerna, samt driver de fyra återvinningscentraler som idag finns i Göteborgs kommun.

I Kretsloppsparken ska Renova ansvara för återvinningscentralen samt vara delaktiga i sorteringshallen. De är i egentlig mening inga hyresgäster till Kretsloppskontoret eller Higabgruppen, utan skall utföra en operativ tjänst åt Kretsloppskontoret, därmed är de upphandlade enligt LOU (Lagen om Offentlig Upphandling).

## **Förpacknings- och Tidningsinsamlingen, FTI**

Förpacknings- och Tidningsinsamlingen AB, FTI, ersatte vid årsskiftet 2005 bolaget Förpackningsinsamlingen. Ägare till FTI är de fyra materialbolagen Plastkretsen, Metallkretsen, Returkartong och Pressretur. FTI är materialbolagens gemensamma samarbetsorgan med uppdrag att arbeta med dagliga och gemensamma frågor gällande skötsel och drift av återvinningsstationer. Syftet med den nya organisationen är att ytterligare effektivisera och förbättra driften av återvinningsstationerna, och verka för ett långtgående samarbete mellan materialbolag, kommuner och entreprenörer.

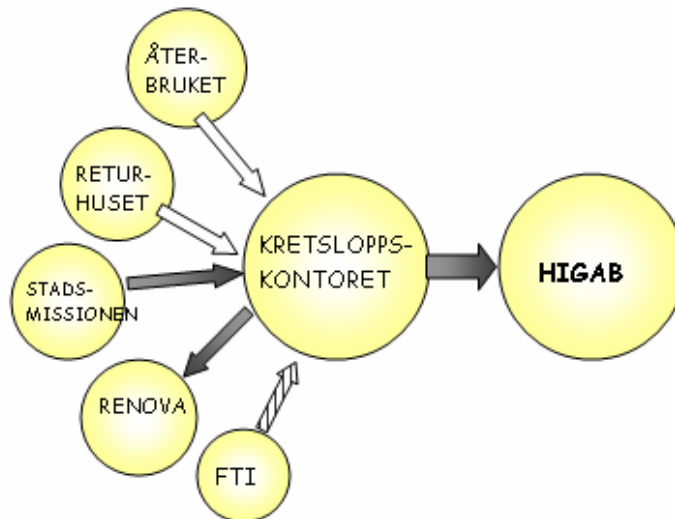
FTI:s roll i parken är att ansvara för insamlingen av tidningar samt förpackningar av glas, plast och metall. FTI kommer inte vara några traditionella hyresgäster, utan betalar en engångssumma till Kretsloppskontoret för att få nyttja marken.

### **5.1.4 Kundförhållandet – primära kunder**

Kretsloppskontoret är Higabgruppens enda hyresgäst, och de hyr i sin tur ut till Returhuset, Stadsmissionen och Återbruket, samt köper Renovas tjänster. FTI köper in sig hos Kretsloppskontoret med ett engångsbelopp, och kommer inte att betala någon hyra eller ha personal stationerad i parken.

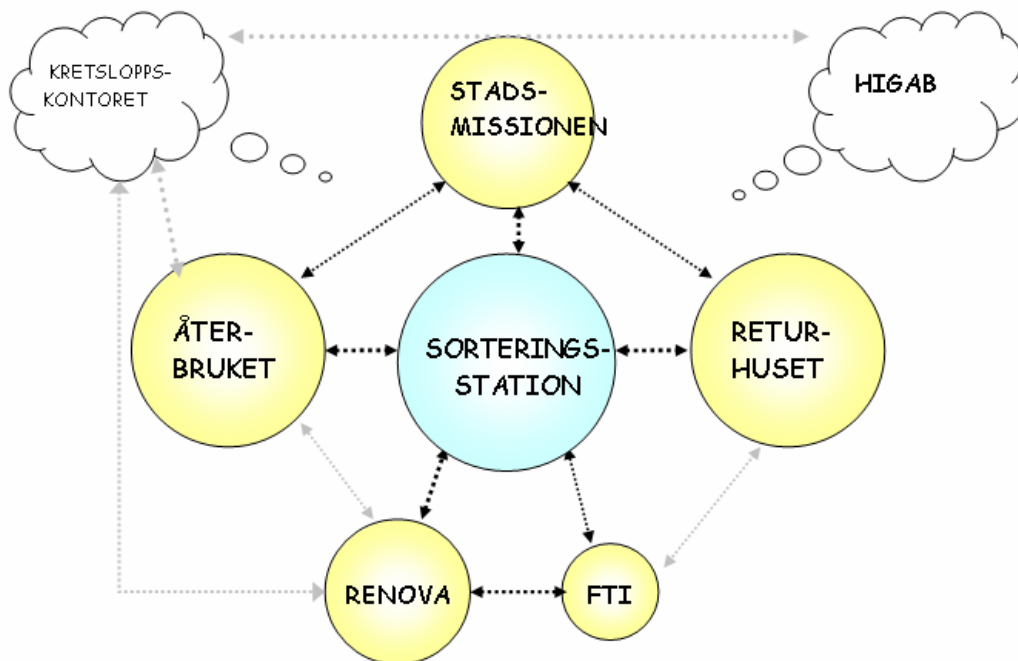
Higabgruppen skall uppföra och förvalta fastigheten Kretsloppsparken. De bär det ekonomiska ansvaret för parken, och skall sedan hyra ut den till Kretsloppskontoret. Kretsloppsnämnden har fastlagt en övre gräns för budgeten på 8,5 miljoner kronor per år, inklusive behandling av avfall. Higabgruppen hyr ut parken till Kretsloppsnämnden på ett 20-årigt avtal. Kretsloppskontoret skall betala hyreskostnaden motsvarande en investering på 40 miljoner kronor för genomförandet av parken. Pengaflödet visas schematiskt i Figur 5-2.

Higabgruppen är beställare och byggherre till projektet Kretsloppsparken. Göran Arvidsson, Förstudieansvarig och projektledare, arbetar som projektsamordnare och ”motor” i projektet. Higabgruppen skall hyra ut och förvalta hela fastigheten åt Kretsloppskontoret, men har även kontakt med Kretsloppskontorets kunder. Higabgruppens uppgift är därmed att anpassa lokalerna efter dessa kunders behov och önskemål.



**Figur 5-2** Grafisk illustration över pengaflödet, dvs hyror och avgifter. Fritt skapad figur

Återbruket är den aktör som operativt planeras driva Kretsloppsparken och se till att samordningen mellan de olika aktörerna fungerar, se Figur 5-3. Återbruket driver sorteringsstationen och försäljningen av byggvaror med mera. I anslutning till Återbruket skall en sorteringshall anläggas där inkommande material skall bedömas för att optimera återanvändning och återvinning. Returhuset planeras hjälpa till i parken, genom att ta hand om mycket av städningen på området, samt ansvara för exempelvis kompostering av avfall som lämnas vid sorteringsstationen.



**Figur 5-3** Schematisk bild över de olika aktörernas relation, så som det kommer fungera i parken. Higabgruppen och Kretsloppskontoret kommer inte att delta i det dagliga arbetet i Alelyckan. Fritt skapad figur.

## 5.2 Intervjuresultat

Under studiens gång har vi intervjuat åtta personer som representerar de organisationer som direkt eller indirekt är kunder till Higabgruppen i projektet Kretsloppsparken. Vi har även deltagit i olika typer av möten, där flera av de intervjuade medverkat. Empirin har vi valt att sammanställa genom att först redovisa vad som framkommit under intervjuerna, och därefter ge våra reflektioner från mötena. Samtliga intervjuer är genomförda under maj och juni månad, år 2005.

### 5.2.1 Kundernas uppfattning om Higab

Åsikterna om hur relationen mellan Higabgruppen och kunderna i projektet fungerar, är delade. Några personer uppfattar Higabgruppen som professionella och lätta att kommunicera med, andra har ingen direkt uppfattning om Higabgruppen som organisation. Nedan citeras några av de intervjuade:

*”Jag är imponerad av Higabs sätt att sköta sin affärsverksamhet. Det känns väldigt bra, de är lojala mot sina kunder och de har inga hemligheter.”*

*”Dessa kontakter fungerar väldigt bra, just i detta projekt. Andra projekt var ingen hit, de hade sagt att de bland annat skulle göra en kalkyl, men det blev en försening av projektet på grund av att detta inte gjordes. Den personen har slutat nu.”*

*”De är professionella och duktiga i det de gör. Bra projektledare, han är besjälad av (kretslopps-) tanken och det är en hjälp för projektet. Han vill verkligen någonting, och det hjälper projektet väldigt mycket.”*

*”Jag har ingen åsikt om Higab alls, jag kände inte till Higab innan. Det är ju bara Göran Arvidsson vi har haft kontakt med.”*

En av de intervjuade upplever att det är andra aktörer som går lite före och att de själva har fått kaxa till sig. Denne tror att det inte hade behövts om det hade funnits möjlighet att involvera aktörerna ännu tidigare i projektet. Personen tycker att relationen med Higabgruppen kan bli bättre och att det fortfarande finns mycket arbete kvar. Den intervjuade påpekar: *”Higab skulle ha förankrat tanken, tillvägagångssättet och visionen (med parken och byggnationen) tidigare.”* Detta säger de, trots att de redan innan första mötet fått förstudien som förfrågningsunderlag. Andra kommenterade relationen med: *”Det är på businessnivå, jag är nöjd som det är.”* och *”Det är lyckligt med Göran! Vi talar samma språk!”*

### Hur kunderna upplever möten med Higab

De intervjuade har delvis olika uppfattning angående mötena med Higabgruppen. *”Bra! Inga problem!”* uttryckte sig en av de intervjuade. *”Göran försöker förstå vår situation”* sa en annan. En tredje aktör beskrev kontakten i projektgruppen som: *”Den har blivit bättre, först verkade Göran dominant och röjig, men nu är den helt OK.”* En annan av de intervjuade beskrev att denne har ändrat uppfattning sedan första intrycket, den intervjuade beskrev det såhär: *”Han verkade först burdus, men vi har ändrat uppfattning nu - till att han är ganska professionell.”*

*”Det kunde ha varit en tydligare start och tydligare rollfördelning, vad vet vi, vad vet vi inte, så vi snabbare hittar en gemensam grund”* var en synpunkt, och *”Tanken, ambitionen och visionen med projektet borde ha presenterats tidigare och de borde även ha beskrivit de andra aktörernas infallsvinkel”* var en annan synpunkt kring hur personen uppfattade projektet. Detta gällde därmed även de första möten som hölls med ”alla” intressenter närvarande. På det första mötet där alla intressenter träffades gemensamt fick dock varje organisation möjlighet att presentera sig själva, sin organisation och sina avsikter med att delta i parken.

*”Vi visste inte om att det skulle vara så billigt”* var ytterligare en synpunkt som framkom kring projektets uppstart och det första intressentmötet. Personerna i fråga hade önskat att de visste lika mycket om planerna för parken, som de kände att de andra aktörerna gjorde.

## **5.2.2 Kundernas inflytande**

De intervjuade har en samstämmig bild av hur kundförhållandet ser ut, och är eniga om att Kretsloppskontoret är kund till Higabgruppen och att de övriga aktörerna, som ska hyra lokalerna i parken, är kunder till Kretsloppskontoret. Vissa av de personer vi talat med känner sig som kunder till både Higabgruppen och Kretsloppskontoret. Åsikter om att det är Kretsloppskontoret som är Higabgruppens främsta kunder har framkommit under intervjuerna. *”Vi är Higabs hyresgäst och beställare av vissa tjänster”* fastlade en person på Kretsloppskontoret och fortsatte: *”De andra aktörerna är kunder till Kretsloppskontoret, Higab har inflytande om någon vill byta verksamhet eller flytta.”*

När en av kunderna svarar på frågan om vem de känner att de är kund till sade denne: *”Kretsloppskontoret, men vi är väl kunder hos Higab på sätt och vis...”*

De olika aktörerna har olika mycket inflytande i projektet och en del av aktörerna behöver vara mer inblandade än vad de andra behöver. Uppfattningen hos en av de intervjuade är, att allas behov har tillgodosetts i rimlig utsträckning, men däremot inte allas önskemål, detta hade blivit för dyrt och Higabgruppen skulle i så fall inte att klara de budgetmål som finns uppsatta för projektet, påpekade personen. Två intervjuade sade att de tycker att deras åsikter tydligt kommer fram i projektet. En annan av de intervjuade uttryckte sig: *”Vi får se till att våra åsikter tillgodoses - känslan av att vi behöver skrika till är stark.”*

Andra åsikter som framkom under intervjuerna var: *”Alla har väl fått sin beskärda del, men en del får aldrig nog. De pratar för sig själva så gott de kan.”* En av de intervjuade förklarade: *”Jag har gett mig på vissa frågor, men jag har nog fått igenom mer än vad man kan tro!”* En av de intervjuade verkar nöjd och säger: *”Det kändes som att vi kunde påverka inriktningen.”*

Det finns vissa tillfällen då Higabgruppen lyssnat mer på deras åsikter än vad en av de intervjuade sade att denne hade förväntat sig: *”Jag trodde inte att vi skulle få vara involverade i el och belysning och sånt”*. En kort stund efter svaret ställdes en motfråga till oss: *”Varför involvera hyresgästerna så tidigt? När vi tycker så kräver vi ju bara.”*

Allas åsikter har inte tillgodosetts i lika stor utsträckning, tycker en av de intervjuade. Vissa av aktörerna kom in i projektet tidigare och hade därmed större möjligheter att påverka parkens tidiga utformning. Personen uttryckte sig såhär: *"Pang! När vi fick uppdraget, så fick jag känslan av att 'ni ska vara glada att ni får vara med' "*.

En av de intervjuade säger att det borde ha hänt att dennes åsikter inte alltid har tillgodosetts men att det inte är något som denne har lagt på minnet. En annan säger: *"Jag gillar inte nybygget, jag hade nog valt bodar istället, men annars har det gått bra."*

### 5.2.3 Kundorientering

Vi frågade var och en av intervjupersonerna vad kundorientering innebär för honom/henne, samt därefter också om han/hon anser att Higabgruppens sätt att arbeta är kundorienterat. Samtliga personer har sin egen definition av vad de anser att kundorientering är och vad det innebär att arbeta kundorienterat. Under en av intervjuerna beskrevs kundorientering på följande sätt: *"Att lyssna på kunderna och ta deras åsikter och synpunkter på allvar, och ta dem på ett kundinventerat sätt. Bemötandet är viktigt"*. Denna person anser att definitionen överensstämmer med hur det är på Higab: *"Ja, det tycker jag när det gäller det. Jag är nöjd med det som det är."*

Kundorienteringen beskrevs på följande sätt av en annan person: *"Hmm... Kunden i centrum och andra klyschor. Det handlar inte om vad man säger utan om vad man gör. Inställningen till kunderna och hur man pratar om kunderna påverkar. Möten påverkas av atmosfären i företaget, och av regler, attityder och hur man pratar."* Citatet är från en kund som tycker att Higabgruppen inte arbetar särskilt kundorienterat. Personen förklarar vidare: *"Inte om man ska gå tillbaka till första intrycket"* och motiverar det med att: *"Det känns som en bufflig monopolsituation"* och att *"Higab borde vara mer pedagogiska och ta sig mer tid i början att förklara vad det är som gäller."* Samma person sa även att: *"De har tagit lite för mycket för givet."*

En annan av de intervjuade beskrev ett kundorienterat beteende som: *"De får inte vara för påstridiga, de ska kunna 'lirka' lite. De får inte vara 'väskdängare' eller besserwissrar. De måste vara informerande och frågande – ta reda på vad kunden verkligen vill ha och vad han har råd med. Kunden ska känna att han har fått det han ville ha när han går därifrån!"* På frågan om hur väl den intervjuade anser att definitionen överensstämmer med hur denne uppfattar Higabgruppen, får vi svaret: *"Det duger, men jag vet inte så mycket"* och *"de är definitivt inte väskdängare, de har inte 'lackskor och läderportfölj' och är inte påstridiga"*.

En person beskrev kundorientering som: *"Öppenhet! den goda affären uppstår när du har en nöjd kund och en nöjd säljare, men det får inte vara till absurdum, då blir det för jobbiga projekt. Kunden ska se möjligheter, det är en ömsesidighet."* Personen tycker att dennes bild av kundorientering överensstämmer väl med intrycket av Higabgruppen. *"Ibland möter man andra säljande organisationer som 'svassar' – det gör inte Higab. Man känner att man möter professionella."*

En annan av de intervjuade beskriver kundorientering på följande sätt: *”Man ska alltid vara intresserad av vilka förväntningar kunden har och att omvärdera och omforma sin produkt så att den passar kunden – och inte tvärt om!”* Denna person säger att den bilden av kundorientering passar samman med hur denne upplever Higabgruppen. *”Jag tror det, de försöker förstå vem kunden är.”*

*”Att lyssna på kunden och erbjuda dem prisvärda tjänster”* är ytterligare en beskrivning av kundorienterat beteende. Den intervjuade tycker att dennes bild av kundorientering överrensstämmer med hur denne upplever Higab: *”Självfallet, i alla fall de som är berörda i detta projektet.”*

#### **5.2.4 Higabgruppens kommunikation med kunderna**

Samtliga intervjuade personer har träffat Göran Arvidsson, ansvarig projektledare från Higabgruppens sida, och alla personer utom två säger att det är Göran Arvidsson de har haft mest kontakt med. Inom ramen för projektet har ansvariga från Kretsloppskontoret även träffat Ann-Christin Håkansson och Mattias Andersson, områdeschef respektive kundansvarig på Higabgruppen för det distrikt Kretsloppsparken planeras tillhöra. Samma personer har även under andra tillfällen, utanför just detta projekt, haft en del kontakt med Higabgruppen. Personerna från två av organisationerna har inte träffat någon annan person från Higabgruppen än Göran Arvidsson, vid det tillfälle då intervjuerna genomfördes. Deras bild av Higabgruppen är därför främst bilden av Göran Arvidsson.

Kontakten mellan parterna har mestadels varit i form av olika möten, med en eller flera av de inblandade aktörerna och vanligen Göran Arvidsson från Higabgruppen. Flera av de intervjuade har även haft kontakt med varandra främst via e-mail och telefon, men de berättar att de även använt fax i viss mån. Samtliga personer anser att de får tillräcklig information om sådant som händer i projektet. Alla de intervjuade får information via e-mail, samt viss information via telefon och/eller möten.

*”Ja, det som jag vill ha”* är ett svar vi fick på frågan om den intervjuade får tillräckligt med information om det som händer i projektet. *”Vi får ordentliga dokument - och det är ju viktigt”* uttryckte sig en person, om den information och dokumentation de får kring projektet. En annan av de intervjuade sade: *”Är väl bra som det är... kanske för mycket papper!”* Generellt sett är de intervjuade nöjda med informationshanteringen. En person uttryckte sig: *”Det är bra som det är”* och *”det känns som att man spelar med öppna kort”*.

*”Ibland för mycket, det är sällan för lite.”* och *”Det är professionellt, men jag ville få mer protokoll och sådant tidigare, det är bra som det är nu”* var ytterligare svar vi fick.

På vår fråga om kommunikationen i och kring projektet kan förbättras svarade en av de intervjuade: *”det går alltid att förbättra generellt sätt, vi får veta vissa saker lite för sent, men det gäller åt alla håll, jag är inte heller alltid så snabb”*. Majoriteten av de personer vi har pratat med verkar nöjda och en person säger: *”Higab är lätta att nå. Jag har inga ökade krav på kommunikationen, det är inga problem ... det har aldrig varit svårt att nå Higab.”*



Hur mycket tid de olika parterna lägger ner på projektet varierar stort, både mellan de olika aktörerna och mellan projektets olika skeden. Alltifrån: ”*sextio procent, men nu är det ett ovanligt intensivt skede, ekonomiska uppgifter tar tid*” och ”*en tredjedel av min arbetstid*” till ”*mindre än tio procent - tidvis mer*” och ”*någon timma per vecka ungefär*” är exempel på svar vi fick på vår fråga om hur stor del av sin arbetstid de intervjuade lagt ner på projektet under våren.

## 5.3 Observationer

Vi har deltagit som åhörare vid ett flertal projekteringsmöten och intressentmöten, samt ett samgranskningsmöte på en konferensanläggning utanför Göteborg och två upphandlingsmöten. Nedan följer en redogörelse för hur vi uppfattat stämningen med mera på mötena.

### 5.3.1 Projektgruppen

Under de möten där vi har deltagit, både projekteringsmöten på GF-konsults kontor och samgranskningsmötet på konferensanläggningen Arken utanför Göteborg, har stämningen i projektgruppen varit mycket god. Vi har upplevt att alla de olika konsulter som deltagit har varit inställda på att skapa en väl fungerande anläggning och har haft parkens bästa för ögonen. Vi har upplevt det som att alla i gruppen har arbetat mot samma mål.

Göran Arvidsson, projektledare från Higabgruppen, har anfört samtliga konsultmöten på ett effektivt och vant sätt, det märktes att det inte var första gången han höll i varken projekteringsmöten eller samgranskningsmöten. Deltagarna har generellt sätt lyssnat aktivt till Göran Arvidssons snabba genomgångar och försökt lösa alla smärre problem som uppstått på ett så smidigt sätt som möjligt.

### 5.3.2 Intressentmöten

På intressentmötena har deltagarna från Stadsmissionen, Returhuset, Återbruket, och Renova, samt i viss utsträckning FTI informerats om projektets utveckling. Där har ställts mycket frågor om stort och smått, som vanligen har lösts på ett snabbt och enkelt sätt.

Vid de möten vi har varit åhörare på har stämningen varit generellt sätt god. Under det första intressentmötet gavs, som tidigare nämnts, deltagarna från varje organisation möjlighet att presentera sig själva och sin organisation. De beskrev då vilka deras syften är, varför de vill få möjlighet att medverka i en Kretsloppspark. Verksamheterna har många olikheter, men även många likheter finns, exempelvis om att hjälpa utsatta grupper tillbaka in på arbetsmarknaden. Personerna, från både Kretsloppskontoret, kundorganisationerna, GF-konsult och Higabgruppen lyssnade till varandras korta presentationer, men inte många frågor ställdes. Frågorna dök istället upp senare under mötet, och var av mer praktisk karaktär.

Ansvarig arkitekt, Elisabeth Borglin från GF-konsult, berättade, efter att ha blivit tillfrågad av en intressent, om vilka färger hon hade planerat för de olika byggnaderna

i parken. De ville ha en färg på huset som passade väl samman med deras logotyp. Borglin svarade att planen var att alla hus skulle målas i så kallade "Falu" slamfärger, som alla är lite dova och passar samman med naturen. Hon sade: "*Kom med önskemål, så får jag se vad jag kan göra.*" Till mötet som följde fem veckor senare hade Borglin med sig färgprover och under viss diskussion bestämdes vilken färg de olika byggnaderna skulle få. En person mumlade något om att "*det spelar väl ingen roll...*" men förstod nog ändå att detta hade betydelse för några av de andra mötesdeltagarna. Flera representanter verkade nöjda när de fick vara med och välja kulör, så att kulören på byggnaderna skulle passa samman med övrigt i verksamheten.

Exemplet ovan kan tyckas vara en petitesse, men samtidigt ser vi det som ett enkelt exempel på en liten fråga som kan betyda mycket för den enskilde brukaren. Dels är det en fråga om medbestämmande, att få vara med och påverka sin situation – men det är även ett enkelt exempel på kundorientering – att förstå vad som är viktigt för kunden och därefter anpassa sig till detta.

Under intressentmötet den 1 september kände vi båda att sammanhållningen i gruppen hade förändrats, sedan det senaste mötet. Vi fick en känsla av att de "vet var de har varandra nu" och verkade mer bekväma vid tanken på att de skall samarbeta. Nils-Arne Holmlid från Kretsloppskontoret var närvarande för att berätta om planer kring marknadsföring och gemensamma strategier. Förslagen bollades mellan många av deltagarna, och fick mycket respons. Deltagarna verkade bekväma i att framföra sina åsikter.

### **5.3.3 Samgranskningsmöte**

Stämningen på samgranskningsmötet, på Arken den 11 maj, uppfattar vi som kamratlig. Personerna i gruppen verkade ha vana av att arbeta på detta sätt, mötet kom raskt igång efter lite frukostfika. Efter en stunds genomgång av generella saker delade samgranskarna upp sig i två grupper, en grupp arbetade med installationer i byggnaderna, den andra med parkens utvändiga utseende.

På samgranskningsmötet togs frågan om antal filer in till sorteringsstationen upp igen, efter att en aktör uttryckt sitt missnöje under intressentmötet den 9 maj. Personen ifråga var rädd att det skulle bli för långa bilköer, som täpper till infarten till andra delar av parken. Fördelar och nackdelar med två respektive tre filer diskuterades, Göran Arvidsson sade: "*Vi ändrar från två- till trefiligt, så har vi gjort vad vi har kunnat*" - och därmed togs slutgiltigt beslut i denna fråga.

Vår uppfattning är att kunderna har mer att säga till om i projektet, än vad de kanske själva är medvetna om. Flera gånger på samgranskningsmötet tas frågan upp om vad kunderna verkligen vill ha. "*Så vill kunden ha det, that's it*" var en kommentar.

## 6 Diskussion

---

*Vi väljer att bygga upp diskussionen kring de olika begrepp som belyses i teorikapitlet, samt naturligtvis kring sådant som kommit upp under intervjuerna med både medarbetarna och kunderna i fallstudien Kretsloppsparken. Vi ägnar en relativt stor del av diskussionen, åt resultatet från enkätstudien, däribland skillnader och likheter mellan svaren i olika frågor.*

---

### 6.1 Kundorientering som begrepp

I litteraturen beskrivs kundorientering på flera olika sätt. Även våra fallstudier tyder på att det inte finns någon vedertagen, enhetlig, bild av vad kundorientering innebär, varken generellt eller i fastighetsförvaltning. Inom Higabgruppen finns stora skillnader i hur kundorientering beskrivs, alltifrån urvattnade beskrivningar om att kundorientering innebär att lyssna på kunderna, till att i större utsträckning innefatta ett mycket vidare begrepp att känna sina hyresgäster och förstå deras uttalade och outtalade behov. Kundorientering handlar ofta i litteraturen om att sätta sig in i kundens situation, eller som Gustafsson et al. (2004) uttrycker det: ”Att se saker och ting med kundens glasögon.” (s. 16)

Innan vi går vidare i diskussionen vill vi påpeka att Higabgruppens olika avdelningar har olika typer av kundrelationer. På fastighetsutvecklingsavdelningen varar relationerna vanligen upp till två år, beroende på projekt, medan förvaltningsavdelningens relationer ofta innebär långvariga kontrakt, runt tio år är inte ovanligt.

#### 6.1.1 Är det viktigt att vara kundorienterad?

Kotlers (2005) resonemang på sidan 11, om att kunden inte är beroende av organisationen, men att organisationen är beroende av kunden, tycker vi är en viktig del att tänka på för att förstå varför man bör vara kundorienterad. Om inte denna förståelse finns väl förankrad inom hela organisationen, är risken stor att orden bara blir vackra klyschor, istället för ett synsätt som genomsyrar *hela* organisationen.

Intervjuerna och enkätstudien pekar entydigt mot att det är viktigt för ett fastighetsbolag att vara kundorienterat. Kunderna är de som tillför kapital till bolaget och utan kapital stannar verksamheten. Litteraturstudien pekar mot samma slutsats, det är viktigt för ett fastighetsbolag att vara kundorienterat, för att överleva på en allt hårdare marknad. *Vad* det innebär för fastighetsbolaget att vara kundorienterat framgår dock inte lika tydligt som *att* det är viktigt.

Ett fastighetsbolag som strävar efter att vara kundorienterat kan få många konkurrensfördelar, om kundorienteringen siktar mot rätt kunder och om det finns en strävan efter att förstå de olika kundernas behov. Enkätresultatet tyder på att kvinnorna anser att det är viktigare att vara kundorienterad, än vad männen anser (se Diagram 4-4, s. 62). Vad denna skillnad beror på vet vi inte säkert. En anledning skulle kunna vara att kvinnor generellt ser mer till människa och mindre till byggnad och därför vill sätta kunden i centrum för verksamheten. Under en av intervjuerna,

samt i en enkät, kommenterades att kundorientering kan vara en generationsfråga. Vårt resultat tyder på att det kan vara så, men för att kunna dra generella slutsatser behövs en mer omfattande studie.

Vi tror att det viktigaste för ett företag som strävar efter att bli mer kundorienterat är att få med alla medarbetarna. Alla medarbetare måste tycka att det är viktigt att kundorientera verksamheten. Vi tror att det finns stor potential för Higabgruppen att lyckas göra verksamheten mer kundorienterad, eftersom enkäten, som vi tidigare nämnt, visade en samstämmig bild av att medarbetarna tycker att det är mycket viktigt att Higabgruppen skall vara kundorienterad.

### **6.1.2 Vad innebär kundorientering för ett fastighetsbolag?**

Som tidigare nämnts, har varje person inom Higabgruppen sin egen definition på vad det innebär för Higabgruppen att vara kundorienterad. Den definition som ledningen arbetar med är ännu inte presenterad för samtliga medarbetare inom Higabgruppen, varför det är fullt naturligt att en enhetlig bild inte finns ännu. Många av beskrivningarna om kundorientering i enkäterna handlar om att lyssna på kunderna och ge kunden vad han eller hon efterfrågar. Vi vill dra kundorienteringen ett steg längre och gå mot Ström och Tillbergs (2003) synsätt. Vi anser att kundorientering är mer än att bara lyssna på kunderna och ge kunderna vad de vill ha. Man måste försöka förstå sin kund och förstå vad kunden verkligen efterfrågar, även i de fall då kunden själv är osäker. Genom att försöka lära känna sina kunder och förstå deras nuvarande och framtida behov, kan man hjälpa kunden att utveckla den verksamhet som kunden bedriver. Kärnan i detta resonemang, är egentligen att kunskap om kunden är ett konkurrensmedel. Det visar hur man blir en bra ”konsult”.

En sak som vi inte har stött på, i vare sig intervjuerna, enkäten eller litteraturstudien, men som vi anser är viktigt, är kundens kännedom om hyresvärden. Att kunden får möjlighet att lära känna företaget, uppfattar vi som viktigt i den kundorienterade organisationens relationer.

Någon påpekade vid intervjuerna, att företaget inte får tappa affärsmässigheten i sin strävan efter att tillfredsställa kunderna. Detta håller vi med om, därför att om företaget börjar dra ner på affärsmässigheten för att göra kunderna extra nöjda genererar heller inte företaget någon vinst på lång sikt. Det svåra i denna fråga är gränsdragningen, att hitta ett bra samspel mellan att vara affärsmässig och kundorienterad. Ytterligare en svårighet i detta arbete är att Higabgruppen har många olika typer av kunder, med helt olika förutsättningar och förväntningar.

### **6.1.3 Åsikter kring hur kundorienterat Higabgruppen är**

Under intervjuerna med direkta och indirekta kunder till Higabgruppen insåg vi tidigt att åsikterna om hur kundorienterat Higabgruppen är går isär. En av kunderna i Kretsloppsparkprojektet tycker inte att Higabgruppen är särskilt kundorienterad, eftersom dennes första intryck drog ner företagets image. Överlag uppfattar personerna från Kretsloppskontoret Higabgruppen som en relativt kundorienterad och affärsmässig partner, även om alla på Kretsloppskontoret inte är helt eniga. Själva anser vi också detta. Projektledaren från Higabgruppen har satt sig in i vad Kretsloppskontoret och deras kunder efterfrågar. Även gentemot Kretsloppskontorets

kunder uppfattar vi Higabgruppen som kundorienterade. Ett exempel på detta är citatet om att projektledaren Göran Arvidsson är besjälad av kretsloppstanken.

Medarbetarna anser, som vi tidigare tagit upp, att det är viktigt att vara kundorienterad (Diagram 4-3, s. 62). Däremot visar enkätsvaren en tydlig spridning på frågan om hur kundorienterat respondenterna uppfattar Higabgruppen. Svaren (i Diagram 4-5, s. 63) varierar från bedömningen fyra till tio och medelbedömningen är 7,1 på en skala från ett till tio, där ett är inte alls kundorienterat och tio är mycket kundorienterat. Denna siffra säger dock inte så mycket om hur Higabgruppen verkligen är, men visar att de anställda anser att Higabgruppen är relativt orienterade mot sina kunder.

Generellt kan sägas att männen i studien uppfattar Higabgruppen som mer kundorienterad än vad kvinnorna gör. Däremot, som tidigare nämnts, tycker kvinnorna att det är viktigare att vara kundorienterad. Liknande skillnad syns mellan yngre och äldre medarbetare, de över femtio år uppfattar Higabgruppen som mer kundorienterad. En kommentar som kan göras till denna fördelning, är att det är väldigt få kvinnor som tillhör åldersgruppen över femtio år. Vi vet därför inte säkert om skillnaden främst är åldersmässig eller beror på vilket kön respondenterna har. (se Diagram 4-6 och Diagram 4-7, s. 64).

Vi tycker det är intressant att majoriteten av medarbetarna anser att de själva arbetar kundorienterat (Diagram 4-9 s. 65) medan de uppfattar Higabgruppen totalt som mindre kundorienterad (i Diagram 4-5, s. 63). Enkätsvaren kan inte jämföras rakt av, eftersom frågorna har olika svarsskalor. En exakt jämförelse är emellertid inte det intressanta, utan istället frågan om *varför* utfallet blev så här.

Vi har funderat över, om det kan bero på att medarbetarna tycker att organisationsstrukturen inte är kundorienterad, eller om det beror på att de övriga medarbetarna arbetar mindre kundorienterat än de själva gör. Vi kan också tänka oss andra faktorer som spelar in. För det första framförs klagomål från kunderna normalt oftare än beröm, varför negativa händelser kan få större plats i interna diskussioner. Å andra sidan kanske man inte heller vill berätta om något som gått dåligt, för att det då kan upplevas som att man kritiserar sitt eget arbete. Det kan också vara känsligt att berätta för mycket om sådant som man gjort bra, eftersom man inte vill uppfattas som skrytig bland kollegerna. Även här finns den svenska jantelagen med som en parameter när kundorientering skall diskuteras. Bara för att man inte säger att man är kundorienterad, gör man inte fel, det kanske bara betyder att man jobbar som man alltid har gjort. Vi tror att alla medarbetare strävar efter att göra ett så bra jobb som möjligt.

I vissa avseenden är organisationen och medarbetarna kundorienterade, exempelvis receptionens tillgänglighet samt personalens positiva och trevliga sätt. Även i kretsloppsparkprojektet anser vi att verksamheten till största delen är kundorienterad, personerna där strävar efter att hitta lösningar som passar kunderna. I andra avseenden finns framförallt individuell förbättringspotential, men till viss del även på organisationsnivå. Detta kan vara, som påpekats under intervjuerna, att Higabgruppen inte har en enhetlig bild utåt.

Att säga hur kundorienterat Higabgruppen är, exempelvis på en skala från ett till tio, anser vi är omöjligt, eftersom kundorientering är en subjektiv värdering. *Vad* och *vilka* man själv lägger in i begreppet "kund" har också stor betydelse för denna

bedömning, samt i vilken situation man är i och vilken roll man har i förhållande till Higabgruppen. Många av dem som svarat på enkäten ser, i enlighet med Sörqvist (2000) sidan 19, även medarbetare, leverantörer m.fl. som kunder till Higabgruppen, varför man bör ha i minnet att enkätsvaren även innehåller andra personer än de som är direkta hyresgäster till Higabgruppen.

Att kundorienteringen ofta bli pladderfrågor, som Ström och Tillberg (2003) hävdar, bör naturligtvis undvikas. Vi tycker dock att vi kan se tendenser åt detta på Higabgruppen, vi tror att organisationen inte är så kundorienterad som ledningen vill att Higabgruppen skall vara. Eftersom idéerna att arbeta med balanserad styrning kom från Higabgruppens ledning, innan ägardirektivet från Göteborgs Stad angav denna riktning, tror vi att denna satsning görs helhjärtat från ledningens sida. Det pratas mycket om att man vill vara kundorienterad, men eftersom alla har olika syn på vad kundorientering och ett kundorienterat arbetssätt innebär, visar företaget ändå inte upp en enhetlig bild. Detta vet vi att ledningen var medvetna om, redan innan studien genomfördes, men nu har vi fått det belagt.

#### **6.1.4 Pågående arbete mot kundorientering**

Det finns i dagsläget en stor medvetenhet inom Higabgruppens ledning, framförallt bland de nyanställda personerna, att Higabgruppen ännu inte är tillräckligt kundorienterat. Arbetsgruppen, med Ann-Christin Håkansson i spetsen, har tagit fram Higabgruppens arbetsmetodik *Projektplan kundorientering*, se Figur 4-4, sidan 53. Vi anser att det finns mycket stora likheter mellan den strukturen i denna arbetsmetodik och Gustafssons m.fl. (2004b) raka modell *Fyra faser av kundorientering*, i Figur 3-3 sidan 16. Exempelvis kan steget ”analys och nulägesbeskrivning” kopplas till ”strategi och kundfokus”. Genomförandet kan jämföras med implementeringen. Det som skiljer Higabgruppens arbetsmetodik från Gustafssons m.fl. figur är framförallt att Higabgruppen tar upp en uppföljningsfas.

Till viss del anser vi att vårt arbete utgör en del av framförallt steg ett i *projektplan kundorientering*, d.v.s. av analysen och nulägesbeskrivningen, men även en liten del av steg två, planen att göra Higabgruppen mer kundorienterat. Samtidigt tror vi även att vår närvaro på Higabgruppens kontor utgör en del av implementeringsfasen, eftersom vår enkät och de intervjuer vi genomfört fått medarbetarna mer uppmärksamma på hur viktigt det är att arbeta på ett kundorienterat sätt.

Det totala arbetssättet i kundorienteringsgruppen stämmer enligt ovanstående resonemang bättre överens med den mer utvecklade modellen av Figur 3-3, som Gustafsson et al (2004a) beskriver i Figur 3-4, sidan 17. På Higabgruppen arbetar man med kundorienteringen som en process, där de olika faserna går in i varandra. Figuren där kundorienteringen beskrivs som en ständigt pågående process, eller som ett snurrande hjul, passar därför väldigt bra för att beskriva Higabgruppens arbete. Att man ibland bör gå tillbaka ett eller flera steg för att reflektera över arbetet tror vi är nödvändigt. Såsom *fyrfasmodellen* (Figur 3-4) är uppbyggd, med naturliga återkopplingar mellan de olika faserna, tror vi att verkligt arbete måste fungera. Vår uppfattning är att processen mot en mer kundorienterad Higabgrupp kommer ta lång tid och att detta är naturligt.

I samband med diskussionen om kundorienteringsprocessens olika faser vill vi även koppla till Vikström (2005) och hur denne beskriver implementeringen av

förändringar, på sidan 46 (avsnitt 3.6.5). Vi instämmer i författarens resonemang om att idéerna måste förankras väl i hela organisationen och att förändringarna tydligt måste motiveras för medarbetarna. De måste få möjlighet att förstå hur förändringarna påverkar dem och vilka fördelar den nya organisationen skapar både internt och gentemot kunden. Vikströms tankar om intern förankring tror vi, åtminstone till viss del, finns inbakade i *projektplan kundorientering* och är en förutsättning för att processhjulet skall kunna fortsätta snurra i positiv riktning.

### **6.1.5 Kunden i förhållande till fastighetsbolagets organisation**

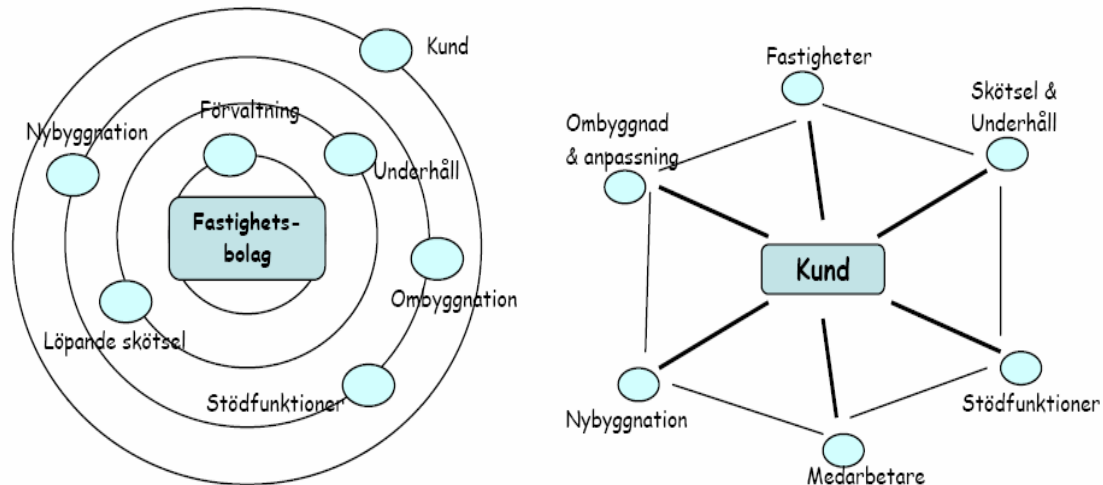
Den stora omorganisation som Higabgruppen nyligen genomgått, anser vi sätter kunden mer i centrum än den tidigare organisationen gjorde. Vi upplever det som att Higabgruppen har strävat efter att ordna organisationen på så vis, att den hela tiden utgår från kundens behov. När det nya och det gamla organisationsschemat jämförs med varandra (se Figur 4-2 och Figur 4-3, sidan 51), framträder framförallt en stor skillnad, ur kundorienteringssynpunkt. När det gäller organisationens utseende vill vi koppla Ström och Tillbergs (2003) resonemang på sidan 15, om en kundorienterad bank eller bankorienterad kund, till fastighetsförvaltning. Vi försöker därför beskriva skillnaderna mellan ett "vanligt" och ett kundorienterat fastighetsbolag nedan. Eftersom verksamheten är uppdelad i två spår, fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling, delar vi upp vår diskussion om organisationens utseende i dessa två delar.

Trots att organisationen är uppdelad och att vi väljer att beskriva hur de två delarna av organisationen kan fungera, vill vi påpeka att det samtidigt är viktigt att ha kunden i centrum för *allt* arbete som de olika enheterna utför. Samarbetet och gemenskapen inom *hela* organisationen är därför minst lika viktigt som arbetet i de olika enheterna, så att bilden utåt mot kunderna visar *ett* företag.

#### **Fastighetsförvaltningens organisation**

Det faktum att varje kund nu skall ha en *kundansvarig* som han eller hon direkt kan vända sig till när det gäller frågor eller problem, både i fastigheten och kring hyresavtalen, är ett sätt att sätta kunden i centrum. Nu finns tre områden, som vart och ett är relativt självgående, även om visst samarbete sker. I varje område sköts exempelvis stora delar av de inköp som behövs i området, istället för som tidigare centralt inom organisationen. Denna uppdelning i områden medför, tror vi, att de kundansvariga och områdescheferna bättre lär känna "sina" kunder, i respektive område.

Ett sätt att åskådliggöra hur ett kundorienterat fastighetsbolags organisation kan se ut vill vi beskriva utifrån Ström och Tillbergs (2002) Figur 3-2, sidan 16. Vi sätter kunden i centrum av organisationen, denne har nära kontakt med sin kundansvarig på Higabgruppen. Därifrån utgår mycket annat arbete, åtminstone i frågor rörande kunden och dennes behov och krav. Figur 6-1 visar exempel på en kundorienterad fastighetsförvaltare och överrensstämmer relativt väl med hur Higabgruppens organisation fungerar.



**Figur 6-1** "Vanligt" respektive kundorienterat fastighetsbolag, fritt utformad figur utifrån Ström och Tillberg (2003). Figuren vi utgår ifrån återfinns i avsnittet 3.1.4, sidan 16.

Higabgruppens nya organisation underlättar, förutom genom skapandet av tre förvaltningsområden, även på många andra sätt för kunden, exempelvis med serviceteamet, som organisatoriskt ligger under område två. Detta serviceteam har som främsta uppgift att serva både hyresgäster och fastigheter, framförallt utifrån hyresgästernas önskemål och behov.

En organisatorisk fråga som vi reflekterat över, men som inte alls framgår av modellen ovan är: "Hur anpassar man personalstyrkan under semestertiden, för att passa både de anställdas och kundernas behov?" Något enkelt och rakt svar finns inte på frågan. Organisationen anser vi måste anpassas med utgångspunkt från kunden, oavsett om det gäller semesterplanering eller exempelvis öppettider eller annan tillgänglighet.

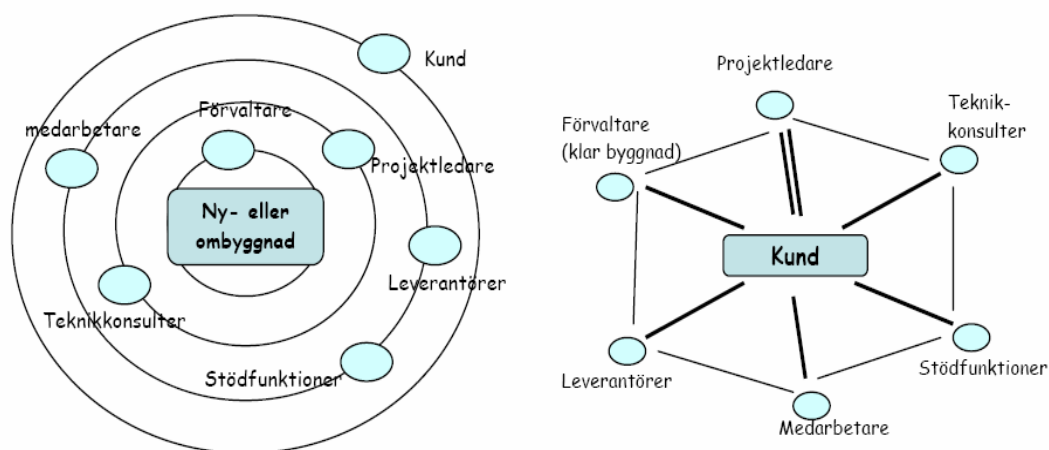
Vi vill ta upp en sak som vi tycker kan förbättras organisatoriskt till nästkommande sommar. Förvaltningsdelen inom Higabgruppen är ju, som vi tidigare nämnt, indelad i tre förvaltningsområden, så att varje områdeschef och kundansvarig skall ha möjlighet att känna sina respektive kunder. Vi tycker därför det hade varit lämpligt, ur kundsynpunkt, att semestrarna planerades så, att åtminstone en person från varje förvaltningsområde alltid finns tillgänglig. På så sätt får kunderna kontakt med en person som känner området relativt väl, även om det inte är just den personens kundansvarig. Möjligheten för de anställda att täcka upp för varandra ökar, ju bättre kännedom om både kunderna och fastigheterna, de anställda har. Ur kundsynpunkt är det alltså bra om en person från respektive förvaltningsområde ständigt finns tillgänglig. Även ur medarbetarsynpunkt tror vi det finns fördelar, de kundansvariga kan bättre koppla av under semestern om de vet att den person som är i tjänst, redan har god kännedom om fastigheterna och kunderna. Även övriga medarbetare påverkas positivt av detta, de kan exempelvis hänvisa kunderna till personer inom rätt område. Samtidigt kan vi se vissa nackdelar med en sådan semesterplanering, exempelvis att alla medarbetare inte kan få semester de veckor de önskar.



## Kundorienterad fastighetsutveckling och projektledning

På fastighetsutvecklingsavdelningen arbetar medarbetarna med att nybyggnation samt större ombyggnationer till både nya och befintliga kunder, som alla har olika erfarenheter av denna typ av projekt. Projektledarens roll är därför att hjälpa kunden att hitta precis vad denne vill ha – till den kostnad som kunden är beredd att betala.

Kunden hamnar i centrum för allt arbete, enligt Figur 6-2. Projektledaren strävar efter att skapa det som kunden verkligen vill ha, och de har därför nära kontakt. I vissa faser av projektet är det även viktigt att kundens kontaktperson från förvaltningsavdelningen, dennes kundansvarig har ett nära samarbete med både kunden och projektledaren. Det är projektledarens roll att hålla kontakt med de olika konsulterna och leverantörerna, samt andra personer kopplade till projektet. Beroende på hur mycket inflytande kunden vill ha, kan denne vara med på många eller få möten, eller bara få fortlöpande information från projektledaren. Att kunden har förtroende för projektledaren och att parternas personkemi stämmer är därför viktigt i detta arbete. Higabgruppens roll påminner i detta fall om en totalentreprenörsroll, men på beställarsidan.



**Figur 6-2** Verksamhetsorienterad respektive kundorienterad om- eller nybyggad, fritt utformad figur efter Ström och Tillberg (2003). Figuren vi utgår ifrån återfinns i avsnittet 3.1.4 sidan 16.

I projektet Kretsloppsparken uppfattar vi det som att personkemin fungerar bra, mellan både Göran Arvidsson från Higabgruppen och de primära kunderna, personerna från Kretsloppskontoret och mellan de andra aktörerna. Kommentarer om att deltagarna talar samma språk, ser vi som ett gott tecken på att kontakten fungerar bra. Om figuren ovan (Figur 6-2) skall användas i fallet med Kretsloppsparken, så vill vi placera Kretsloppskontoret i figurens nav. Banden mellan projektledaren från Higabgruppen skall dock ritas som mycket starka. Kretsloppskontorets kunder bör även de finnas i figurens nav och ha starka band till Higabgruppen, eftersom även de ”på sätt och vis” är kunder till Higabgruppen, trots att ingen ekonomisk relation finns mellan parterna.

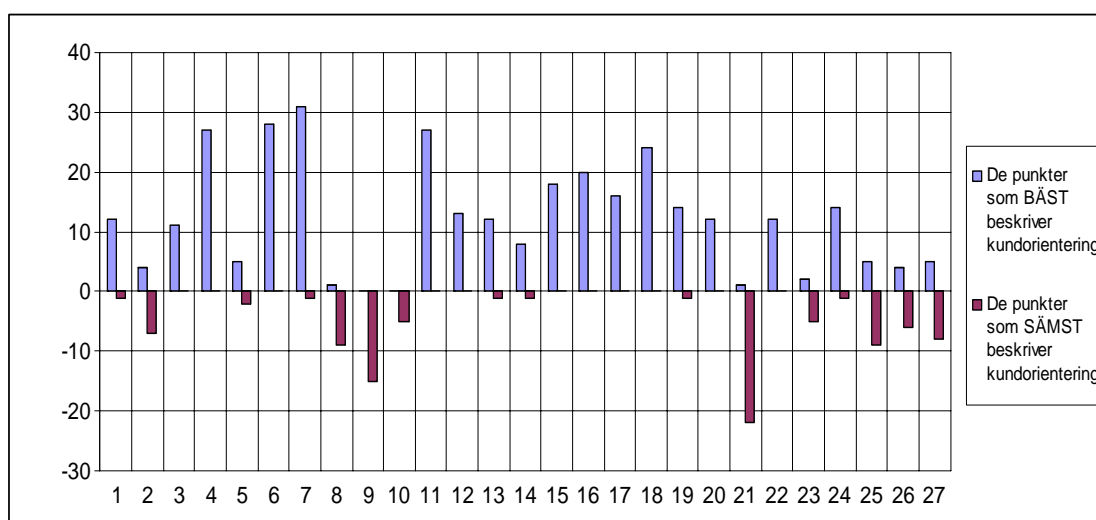
## 6.1.6 Kundorienterat eller inte kundorienterat fastighetsbolag

En central fråga i vårt arbete, som vi ofta brottats med, är vad som skiljer ett kundorienterat fastighetsbolag från ett som inte uttalat är kundorienterat. Vi försöker här nedan belysa skillnader och likheter mellan kundorienteringens vara eller icke vara, utifrån bl.a. Diagram 4-10 och Diagram 4-11 på sidorna 66 respektive 67.

Vi har valt att jämföra Diagram 4-10 och Diagram 4-11 och därför skapat ett nytt diagram (Diagram 6-1) med positiva staplar för de alternativ som *bäst* beskriver kundorientering och negativa staplar för de alternativ som *sämst* eller *inte* beskriver kundorientering. Påståendena finns i Tabell 6-1. Diagrammet visar att det finns punkter som en del medarbetare tycker bäst beskriver kundorientering, samtidigt som andra medarbetare tycker att *samma* punkter *sämst* beskriver kundorientering. Diagrammet visar samtidigt på att medarbetarna är eniga om flera av påståendena om vad som bäst beskriver kundorientering och vad som inte gör det.

**Tabell 6-1** Påståenden kring vad som BÄST respektive SÄMST beskriver kundorientering. Utfallet av påståendena visas i Diagram 6-1.

1	Att vara lojal mot sina kunder	15	Starkt engagemang hos mig
2	God förhandlingsteknik	16	Hjälpa kunden att hitta vad han/hon vill ha
3	Att alltid se till kundens bästa	17	Affärsmässighet
4	Förmåga att identifiera kundbehov	18	Att vara lätt att få kontakt med
5	Metoder för att identifiera kundbehov	19	Regelbundna kundmöten
6	Att ha nära kundkontakt	20	Rätt kvalitet till rätt kund
7	Att ge snabb service till kunderna	21	Prioriterat vinstintresse
8	Tekniskt nytänkande	22	Flexibilitet gentemot kund
9	Processorientering	23	God ventilation i lokalerna
10	Gott ledarskap	24	Att tänka långsiktigt
11	Att vara lyhörd mot sina kunder	25	Göra allt för att förverkliga kundens önskemål
12	Att ha rätt kompetens	26	Ömsesidigt beroende mellan mig och kund
13	God samverkan i projekt	27	Värna om mina medarbetare
14	Starkt engagemang hos ledning		



**Diagram 6-1** De punkter medarbetarna på Higabgruppen *sämst*, respektive *bäst* beskriver kundorientering.

Att ge snabb service till kunderna, ansåg 31 av de 35 respondenterna bäst beskriver kundorientering. Vi blev till viss del förvånade över att denna punkt fick flest antal svar, då vi hade väntat oss att andra faktorer skulle uppfattas som viktigare. Å andra

sidan är detta en faktor som är påtaglig och lätt att med resurser genomföra i praktiken. Det är också ett konkret förslag på hur man bör bete sig som kundorienterad. Snabb service kan tolkas på många olika sätt. Om det innebär att lätt få kontakt med Higabgruppen, exempelvis att bara behöva ringa *en* gång, så instämmer vi fullständigt i att det är viktigt. Snabb återkoppling kanske även det kan ses som snabb service och att snabbt återkoppla är kundorienterat. Att hjälpa kunden och därmed lösa dennes problem, i den mån det går, är även det kundorienterat och av stor vikt. Om snabb service däremot innebär att Higabgruppen snabbt skall åka ut till kunden och åtgärda något, så anser vi att det inte alltid *måste* vara kundorienterat – det beror på vad kunden efterfrågar. Snabb service kostar i allmänhet mer, eftersom organisationen då måste vara anpassad efter att kunna ta emot flera klagomål eller önskemål på samma gång. Om kunderna inte efterfrågar snabba åtgärder, utan hellre vill ha en låg hyreskostnad, är den snabba servicen inte helt kundorienterad.

Att ha nära kundkontakt, att vara lyhörd mot sina kunder och ha förmåga att identifiera kundbehov, är de tre alternativ som fick 27 respektive 28 röster och anses därmed beskriva kundorientering bra. De tre alternativen är ganska lika varandra och kan sammanfattas som att känna sina kunder väl och ha goda kundrelationer. Svartalernativet ”metoder för att identifiera kundbehov”, som enbart fem personer kryssade för, anser vi vara lika kundorienterat. I verklig kundorientering finns önskan att anpassa organisationen och arbetssättet på ett sådant sätt att man verkligen lär känna kundernas behov och prioriteringar. Till det svartalernativet hör exempelvis enkätundersökningar och kundintervjuer av olika slag.

Andra alternativ som är viktiga i en kundorienterad organisation är exempelvis att långsiktigt hjälpa kunden hitta vad denne vill ha och att ge rätt kvalitet till rätt kund. Detta ser vi som en följd av organisationens kundorientering och är inte ett självändamål i sig. Naturligtvis är alternativet ”att vara lätt att få kontakt med” värdefullt, men återigen kommer det snarare som en följd av det nya tankesättet. Regelbundna kundmöten och återkoppling till kunderna, är däremot inget som självmant kommer av att organisationen omformas, utan beror på individernas eget initiativ. Det är nära kopplat till att vara kundorienterad, men är samtidigt lika viktigt i de flesta företag som strävar efter lönsamhet, oavsett mål om kundorientering.

Från enkäten (se s. 67) finns flera exempel på när Higabgruppen både är och inte är kundorienterad. Vi frågar oss, om den person som beskrev att luktproblem sanerades – efter mycket klagomål – ansåg att det var kundorienterat. Om kunden redan klagat flera gånger, borde då inte problemen ha rättats till? I detta påstående är det inte lätt att ta ställning. Vi vet inte om det är Higabgruppen som inte fullgjort sitt åtagande, eller om det är kunden som själv orsakat problemen genom vårdslöshet.

En av intervjupersonerna sade att det inte är kundorienterat att ”svassa” eller fjäska för kunderna. Detta uttalande är svårare att ta ställning till rakt av, vi anser att det beror på hur kunden vill ha det. Vissa kunder trivs med att säljaren fjäskar för dem, andra gör det inte. Att Higabgruppen inte har ”lackskor och läderportfölj” var något som den intervjuade personen uppskattade, han trivdes med Göran Arvidssons mer avslappnade stil. Andra kunder kanske hade sagt tvärt om. Här gäller det att (delvis) anpassa organisationen till de kunder som organisationen vill ha. Uppdelning av förvaltningsområden efter personlighetstyp istället för geografisk tillhörighet eller fastighetstyp kanske kunde vara en intressant lösning, i denna fråga.

## 6.2 Kunder i byggprojekt och i förvaltning

Ett fastighetsbolag som Higabgruppen har många olika typer av kundrelationer, med många olika typer av kunder, alltifrån små aktörer med självkostnadsavtal, till privata egenföretagare, till stora kommunala bolag. Enkätsvaren tyder, som vi tidigare nämnt, på att de olika medarbetarna har en varierande bild av vilka Higabgruppens kunder är. För ytterligare en del personer är medarbetare och leverantörer lika mycket kunder som hyresgästerna är. Att därför generellt säga vad som utmärker Higabgruppens kunder är komplext.

Innan vi fortsätter diskussionen, vill vi ta upp att det är lätt att man blir för snäv i tänkandet, eftersom var och en ser på kunden på sitt eget sätt. Det är därför viktigt att man är lyhörd för hur andra ser på kundbegreppet och försöker förstå varför de andra betraktar kunden just på sitt sätt.

### 6.2.1 Interna och Externa kunder

Sörqvist (2000) delar in kunderna i interna och externa kundgrupper, där de interna kunderna är medarbetare och andra personer inom företaget. Vi väljer att använda Sörqvists terminologi (s. 19) för att reda ut hur Kretsloppsparkens kundindelning ser ut. *Köpare* av Higabgruppens tjänster är i första hand Kretsloppskontoret, samt till viss del Kretsloppskontorets hyresgäster. Till gruppen *användare* hör både Kretsloppskontoret och andrahandshyresgästerna, men även de som är anställda hos respektive enhet, samt slutanvändarna av parken, d.v.s. konsumenterna. *Ägare* av hela parken är Higabgruppen och därmed indirekt Göteborgs stad. *Ägare av hyreskontraktet* är Kretsloppskontoret.

Utifrån Sörqvists (2000) andra indelning, (s. 19) om primära och sekundära kunder, blir framförallt Kretsloppskontoret Higabgruppens primära kunder under projekterings- och byggtiden. Även de andra aktörerna i fallstudien kan sägas tillhöra denna grupp, trots att de egentligen inte är direkta kunder till Higabgruppen. Brukarna av parken, d.v.s. allmänheten, samt myndigheter av olika slag är under denna tid sekundära kunder. När parken är färdigbyggd, kommer kundförhållandet att bli ett annat. Kretsloppskontoret kommer fortfarande vara Higabgruppens primära kund, eftersom de betalar hyran, men samtidigt tycker vi att även besökarna och konsumenterna är en primär kund, eftersom att utan konsumenter gör parken ingen nytta och kan inte försvaras ekonomiskt.

De indelningar av kunder som Sörqvist (2000) beskriver är relativt enkla att använda sig av. Både vid nybyggnad/ombyggnad och under pågående lokaluthyrning kan det vara mycket viktigt att ha denna slags indelning klar för sig, för att kunna skapa eller anpassa lokalen efter kundens behov och önskemål. Eftersom kunden i normalfallet är hyresgäst, blir denne ägare av hyreskontraktet och besittningsrätten till lokalerna, men inte ägare till fastigheten. Beroende på hyreskontraktets löptid, kan hyresgästen sägas äga rätten till lokalerna under en lång tidsperiod.

### 6.2.2 Indelning efter relation och lojalitet

Den indelning som Heskett et al. (1997) använder (s. 20) för att kategorisera kunder som *apostlar*, *legosoldater*, *gisslan* eller *terrorister*, är inte lika enkel att applicera

rakt av på Higabgruppens kunder, som den indelning Sörqvist (2000) använder. På fastighetsmarknaden fungerar inte riktigt samma tumregler som på andra marknader, eftersom relationerna mellan kund och företag är vanligen långvariga. Vi instämmer därför i Högberg och Högbergs (2000) resonemang att det finns risk för att många kunder kan känna sig som *gisslan* till fastighetsbolaget, eftersom kunderna ofta är bundna av kontrakt med långa löptider. Många av de lokaler Higabgruppen förvaltar är dessutom speciella lokaler, såsom Konserthuset, Stadsteatern och Stadsarkivet. Då är därmed kunden mer eller mindre tvingad att använda den lokalen för sin verksamhet. I denna typ av situationer finns å andra sidan fördelen att mycket goda relationer mellan Higabgruppen och hyresgästen kan växa fram, just eftersom de är beroende av varandra för verksamheternas fortlevnad. Dessa kunder kan alltså omvandlas till *apostlar* om relationerna vårdas på rätt sätt. Detta förutsätter att båda företagen är affärsmässiga och ser till varandras lönsamhetsperspektiv.

För andra typer av lokaler, såsom kontor, verkstäder och industrilokaler är situationen något annorlunda. Tillgången på kontorslokaler i Göteborgsområdet är för närvarande relativt god, varför en hyresgäst på denna marknad relativt enkelt kan hitta nya lokaler till sin verksamhet. Beroende på hur kontraktet mellan hyresgäst och hyresvärd ser ut, bör därmed en kontorshyresgäst ha mindre anledning att känna sig som *gisslan* till hyresvärderna.

Vi vill även ta upp en annan typ av lokaler, där alternativa lokaler på sätt och vis finns för kunderna. Dessa lokaler är exempelvis Saluhallen, Feskekörkan och Partihallarna. Kunderna kan egentligen flytta sin verksamhet till vilket köpcentrum som helst, men vi tror att kunderna ser ett värde i att befinna sig i just ovan nämnda lokaler. Fastighetens rykte har betydelse för verksamheten och därför vill kunderna stanna kvar, oavsett om de är nöjda eller missnöjda med Higabgruppen. Risken med denna typ av kunder är att de känner sig som *gisslan* till Higabgruppen, eftersom de vill stanna i just sin lokal, då ingen annan likvärdig lokal finns.

Conzatos och Nordéns (2004) examensarbete visar att läget har större betydelse för kunden, än vilket fastighetsbolag han hyr sina lokaler av (s. 31). Utifrån deras resonemang anser vi att många lokalhyresgäster snarast kan sägas tillhöra gruppen *legosoldater*, eftersom de endast flyttar om någon annan kan erbjuda bättre lokaler till ett så pass mycket lägre pris att flytten blir ekonomiskt försvarbar. Många kontorshyresgäster tillhör även kategorin *apostlar*, de är nöjda med sin fastighetsvärd och talar även om det, och rekommenderar värderna, till andra. Apostlarna kan därmed skapa gratis marknadsföring för fastighetsbolaget.

Kundgruppen *terrorister* vill inga företag ha, men tyvärr kan det vara svårt att undvika att några kunder hamnar i denna grupp. Under vår studie har vi inte träffat några kunder som vi direkt vill placera i denna grupp, men vi tror att sådana kunder förekommer. Personerna hamnar lätt i *terroristfacket* om deras verksamhet inte går så bra och problem att betala hyran uppkommer. Om Higabgruppen då inte kan hjälpa dem att lösa deras situation, händer det att de berättar om sitt missnöje med Higabgruppen för andra. Terroristerna blir sällan nöjda, men kan neutraliseras till att sluta sprida dåliga rykten om företaget. Vi tror att tydliga regler från Higabgruppens sida kan underlätta vid denna typ av situationer.

I och med att Higabgruppen ägs av Göteborgs Stad kan de ha ägarnas krav på sig att ta emot sådana kunder som privata värdar inte vill befatta sig med. Därför fungerar

inte Heskettis et al. (1997) resonemang, på sidan s. 20, om att man bör göra sig av med *terroristerna*, här bör Higabgruppen istället försöka omvända *terroristerna* till mindre missnöjda kunder, trots Heskettis et al. resonemang om att detta är näst intill omöjligt.

Vi ser även tydliga paralleller mot bostadshyresmarknaden i Göteborg. Där finns det, trots att hyresavtal endast har tre månaders uppsägningstid, stor risk att många hyresgäster känner sig som gisslan till fastighetsbolaget. Detta beror på bostadssituationen i Göteborg, att det är mycket svårt att få tag på en ny hyreslägenhet, både om man sedan tidigare bor i en lägenhet som fastighetsbolaget äger, eller om man vill in på marknaden. Vårt resonemang stämmer väl in på Högberg och Högbergs (2000) åsikter om att monopolsituationer existerar.

### 6.2.3 Indelning efter erfarenhet

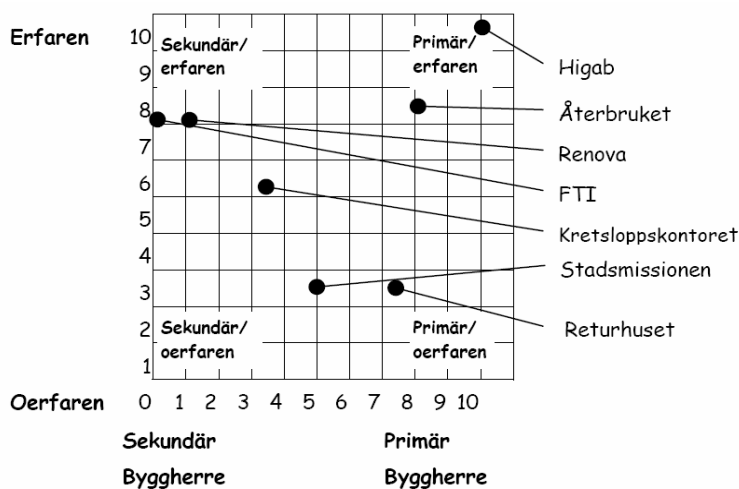
Utifrån Walkers (1996) indelning av kunder (Figur 3-5, s. 21), vill vi först placera in Higabgruppen som en primär och erfaren kund till de entreprenörer som Higabgruppen samarbetar med. Samtidigt som vi placerar in Higabgruppen i denna kategori, vill vi dock påpeka att Higabgruppens kunder även förväntar sig att Higabgruppen skall tillhöra den kategorin. De förväntas därmed besitta både stor erfarenhet och stort intresse för beställar- och förvaltningsverksamhet.

När det gäller de kunder som är oerfarna och sekundära, d.v.s. de kunder som för första gången är beställare av ett nybyggnads- eller ombyggnadsprojekt, förväntas Higabgruppen hjälpa till och stödja kunden i så stor utsträckning som möjligt. Kunderna i denna kategori har själva inte så mycket kontakter, inte heller kunskap om byggnation och dess konsekvenser, i någon större utsträckning. De blir därför "utlämnade" till Higabgruppen och beroende av deras professionalism. Till kunderna i denna kategori kan det vara bra om kontaktpersonen, vanligen projektledaren, från Higabgruppen börjar med att fråga om kundernas erfarenheter av tidigare byggprojekt och därefter på ett enkelt sätt förklara hur byggprojektet förväntas gå till. En enkel skiss om projektets faser, från projektering via produktion till färdig byggnad kan underlätta. Samtidigt bör personen berätta för kunden vad denne förväntas göra och vad han eller hon kommer att behöva ta ställning till. Kopplat till projektet Kretsloppsparken så görs idag detta av Higabgruppen i stor utsträckning. Ett exempel är projektledaren Göran Arvidssons tidplaner som ständigt uppdateras tillsammans med kunderna. Även de enskilda mötena med kunderna som fanns innan projektet Kretsloppsparkens start tyder på att indelning efter erfarenhet fungerar i praktiken.

En erfaren och sekundär kund besitter stor kunskap och erfarenhet om byggprojektet och dess faser. Denna kund är ofta mer medveten om vad han vill ha, men kan samtidigt ha större förväntningar på Higabgruppen och ställa högre krav på dem. I sådana relationer, som är vanliga mellan Higabgruppen och deras kunder, tror vi att erfarna kunder kan vara både lättare och svårare att samarbeta med. Kunden vet vad han vill ha, men beroende på hyreskontraktets längd kan Higabgruppen eventuellt behöva planera för att lokalerna efter kontraktets utgång skall kunna användas till annan verksamhet. En annan risk med kunder som har stor erfarenhet är att man lätt kan överskatta deras kunskap och därför skyndar förbi steg som normalt tar längre tid att diskutera. Risken att glömma bort viktiga detaljer är stor, övertron på kunden kan lätt göra att man tror att denne har tänkt på detaljerna, såsom exempelvis installationer av larm, eller andra fasta installationer. Higabgruppens roll blir i ett sådant projekt att styra projektet i rätt riktning. Om kunden väldigt väl vet vad han vill ha, kan även

kontrollen över kostnader behöva vara extra noggrann, så att Higabgruppen inte får några överraskningar om dessa. Oavsett kundernas tidigare erfarenheter och kunskapsnivå är samförstånd mycket viktigt, mellan projektledaren, övriga personer från Higabgruppen, olika konsulter och framförallt kunden.

Walkers (1996) figur kan koppas till projektet Kretsloppsparken och de olika aktörerna som är delaktiga i det. I kategorin med erfarna och sekundära kunder, vill vi då placera både Stadsmissionen och Återbruket, som tidigare inte varit inblandade i denna typ av projekt. Vi vill placera dem mellan sekundära och primära kunder på skalan, eftersom att deras nuvarande verksamhet inte helt är beroende av nybyggnationen, men att den ändå har stor betydelse för kommande projekt. (Figur 6-3).



**Figur 6-3** Vår placering av de olika aktörerna i Kretsloppsparken, baserat på Walkers (1996) Figur 3-5, om erfarenheten hos kunder i projekt, s. 21.

I fallet med Kretsloppsparken vill vi placera in Kretsloppskontoret ungefär mitt i diagrammet, de har viss erfarenhet av ombyggnationer, men dock inte så stor erfarenhet att vi kan kalla dem erfarna kunder. Beställningen av en Kretsloppspark utgör en del av deras verksamhet, men är inte deras huvudsakliga syssla, de arbetar mest med andra frågor. Därför placerar vi dem som sekundära kunder, med viss erfarenhet, se Figur 6-3. Chefen för Återbruket, som ju är en del av Kretsloppskontoret, har sin bakgrund i entreprenörsbranschen. Detta tycker vi har framkommit tydligt under flera av mötena. För Återbruket har Kretsloppsparken dessutom en mera central roll, än vad den egentligen har för Kretsloppskontoret, eftersom Återbruket skall flytta hela sin verksamhet dit. Av denna anledning placerar vi Återbruket mer uppåt, höger i diagrammet, enligt Figur 6-3.

## 6.2.4 Jämförelse mellan modellerna

De modeller som vi tagit upp ovan är alla relevanta i diskussionen om hur man ser på kunder och indelningen av kunderna i olika grupper. För Higabgruppens del anser vi att Walkers (1996) sätt att dela in kunderna efter erfarenhet kan vara ett bra sätt framförallt i nya projekt (s. 21). Denna typ av indelning tror även vi kan vara användbar i förvaltarnas arbete, eftersom förvaltarna utifrån tankemodellen kan kategorisera sina kunder och därför hjälpa dem på bästa sätt.

I de övriga modellerna är det svårare att placera in kunderna efter olika kategorier. En medvetenhet om att indelningarna finns och vad de innebär kan dock hjälpa många medarbetare att förstå varför kunderna ibland inte blir nöjda. Framförallt tror vi att Heskettis m.fl. (1997) synsätt, om indelning efter lojalitet, kan vara till stor hjälp.

## 6.3 Kvalitet

Kvalitet i byggprojekt och i förvaltning kan vara olika saker och definieras på olika sätt. Det innebär dessutom olika saker för olika personer, beroende på vad personerna ifråga värderar högst. Bergman och Klefsjös (2001) vidgade definition av att kvalitet är något som utgår från kundens behov och tillfredsställer eller överträffar kundens förväntningar anser vi vara passande för vår studie. Vi väljer därför att se kvalitet på detta sätt. Vi instämmer även i Ivarssons (2005) resonemang på sidan 25, om att kundfokus och kvalitet är ”två sidor av samma mynt”, eftersom kunderna avgör vad de anser är god kvalitet.

”Vad är rätt? Man tror att man gör rätt och vill göra rätt, men ändå blir det fel...” är en central tanke i kvalitetsdiskussioner. ”Vilken kvalitetsnivå efterfrågar kunden?” bör vara den första frågan att ställa i sådana situationer. Om kunden efterfrågar en toppklasslokal så skall man hjälpa denne att skapa detta – och om kunden efterfrågar en billig industrilokal, så är det även det han eller hon skall få.

Mycket av den litteratur som finns om kvalitet och kundorientering inriktar sig mot renodlade produktions- eller tjänsteföretag, som levererar en lätt avgränsad produkt eller tidsbestämd tjänst. Att definiera hur vi ser på fastighetsförvaltning, som produkt eller tjänst, utgör därför en av grundstenarna inom denna diskussion.

### 6.3.1 Fastighetsförvaltning - produkt eller tjänst?

Att förvalta fastigheter och hyra ut dem till en kund är samtidigt att tillhandahålla både en produkt och en tjänst. Hyresavtalet är en i allra högsta grad avgränsad produkt. Nyproduktion av lokaler till en kund är även det en produktspecifik beställning, kunden och Higabgruppen utvecklar tillsammans en produkt som väl passar kundens önskemål och behov – alltså en produkt.

Utifrån Arnerup-Coopers och Edvardssons (1998) resonemang på sidan 27 väljer vi även att se ett fastighetsbolags roll vid förvaltning och nyproduktion av byggnader, som en tjänst. Vidare väljer vi att applicera Samuelssons (1997) resonemang (s. 27) om att tjänsten skapas vid interaktionen mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare, Higabgruppen tillhandahåller lösningar till kundens problem. Att förvalta och hyra ut lokaler är snarare att leverera en tjänst än en produkt till ett annat företag, däremot är det en tjänst som pågår under en lång tidsperiod. Nyproduktion av lokaler till ett visst ändamål ser vi även det mer som en tjänst än en produkt. Higabgruppens roll är att hjälpa kunden att skapa de lokaler som bäst passar kundens verksamhet – alltså en tjänst.

Fastighetsförvaltning kan alltså vara *antingen en produkt eller en tjänst* beroende på hur man väljer att definiera det. Vi vill vrida synsättet ytterligare en aning, och säger



istället att fastighetsförvaltning är en *blandning av produkt och tjänst*, eventuellt med viss tyngdpunkt mot tjänstehållet. Vårt resonemang är viktigt att komma ihåg vid fortsatta diskussioner om kvalitet i både projekt och förvaltning.

Utifrån resonemanget ovan anser vi att de produkter som Higabgruppen tillhandahåller är konkreta faktorer, exempelvis lokalerna och hyreskontrakten. Tjänsterna är de mjuka värden som följer med produkterna och som ger mervärde för kunden, såsom lokalanpassningar eller att hitta nya bättre lokaler, men även hjälp till kunden att hitta bra städföretag. Vi upplever att de produkter som Higabgruppen levererar är kundorienterade, kunden får det denne vill ha. Vi tycker oss dock se vissa tendenser mot att kundorienteringen kan bli en klyscha när tjänster diskuteras. En tydlighet inom organisationen om medarbetarnas olika befogenheter är viktigt, så att kundansvariga i sin tur kan vara tydliga mot kunden om vad avtalet gäller och inte gäller.

### **6.3.2 Kvalitetsdimensioner**

Heskett et al. (1997) beskriver kvaliteten på en tjänst utifrån fem kvalitetsdimensioner, Bergman och Klefsjö (2002) använder på liknande sätt åtta dimensioner för att beskriva produkt- och tjänstekvalitet (s. 27).

Utifrån Heskett et al. (1997) fem dimensioner, på sidan 27, innebär det för ett fastighetsbolag att kunden bedömer både lokalen och de tjänster som fastighetsbolaget utför, såsom renoveringar och ombyggnationer, men även städning och annan lokalskötsel. Pålitligheten, att exempelvis städningen är utförd inom avtalad tid eller att reparationer utförs enligt plan är därför mycket viktigt. Även de två sista dimensionerna, att förvaltaren visar förståelse för de problem som kunden eventuellt åsamkats, samt påtagliga bevis på att förvaltaren verkligen utfört det han lovat, är av stor betydelse. Påtagliga bevis kan innebära helt olika saker för olika personer. Alla de fem kvalitetsparametrarna vägs samman av kunden, när denne avgör kvaliteten på den tjänst han köpt. Om brister finns i någon av de fem parametrarna upplevs tjänsten därmed som mindre bra, enligt författarnas resonemang. Vi uppfattar denna tankegång som viktig.

### **6.3.3 Higabgruppens Kvalitetsnivå**

Att leverera riktigt bra kvalitet, som gör samtliga kunder extremt nöjda, kan vara svårt och framförallt mycket kostsamt. Kundens kontaktpersoner måste i så fall ständigt vara tillgängliga för kunden och kunna släppa allt de har för händerna för att omedelbart kunna hjälpa vederbörande när denne ber om något. En sådan kvalitetsnivå går att uppnå – men det är knappast ekonomiskt försvarbart, eftersom det skulle innebära att många personer inom företaget under långa perioder blir näst intill sysslösa, när kunderna inte har problem eller frågor. Vi tror inte heller att några kunder förväntar sig att organisationen skall fungera så, eftersom kunderna i slutändan är de som måste betala för servicen och tillgängligheten. Kvalitetsnivån får dock heller inte bli för låg, så att de befintliga kunderna hellre vänder sig till något annat fastighetsbolag, då möjlighet finns. Svårigheten, som vi ser det, är att skapa en generell kvalitetsnivå som passar så många kunder som möjligt.

Att hitta denna generella kvalitetsnivå, som passar kunder med mycket olika krav och behov, kanske inte ens går. Uppdelningen i tre olika förvaltningsområden skulle kunna användas på så vis, att kvalitetsnivåerna varierar mellan områdena, men är samma inom respektive område. Till viss del uppfattar vi att Higabgruppen har denna uppdelning idag. Kvaliteten, inräknat många olika faktorer, är bättre till kunder i stora fastigheter, än till exempelvis enskilda handlare. I de stora (offentliga) fastigheterna, såsom Konserthuset, Stadsteatern och Börsen förväntas lokalerna hålla hög klass, en trasig toalett där kan i många fall behövs åtgärdas snabbare än motsvarande trasiga toalett i andra lokaler. Kunderna i de olika fallen betalar olika mycket hyra för lokalerna och förväntar sig därmed olika kvalitetsnivåer.

Eftersom Higabgruppen äger och förvaltar många olika typer av fastigheter och hyr ut till lika många olika typer av kunder, kanske inte någon generell kvalitetsnivå inom bolaget är nödvändig. Kunden bör få den kvalitet som han/hon efterfrågar, satt i förhållande till den hyra kunden är beredd att betala. Vi anser dock att Higabgruppen bör ha en *lägsta kvalitetsnivå*, som i inget fall får underskridas. Denna kvalitetsnivå kan exempelvis ligga i linje med lagstiftningen, men att lokalens standard därutöver kan vara i befintligt skick, om kunden så önskar. Avtalen bör göras upp på ett sätt som uppfattas som affärsmässigt, både av kunden och av representanten från Higabgruppen.

Samma resonemang gäller vid nybyggnation. Om kunden förväntar sig toppkvalitet, och är beredd att betala kostnaden för detta, så skall Higabgruppen i största möjliga utsträckning sträva efter att åstadkomma det. Vill kunden däremot ha ett lågbudgetprojekt, som exempelvis Kretsloppsparken, så skall Higabgruppen försöka erbjuda även det som kunden har råd med. I många fall kanske det inte måste innebära en "kvalitetssänkning" i den mån att byggnadens funktioner blir sämre. Det kan istället innebära att billigare material används. Även här bör det dock klart finnas definierat en lägsta kvalitetsnivå, som aldrig underskrids. Om diskussionerna förs på ett öppet och affärsmässigt sätt, så kan kunden uppleva att denne får hög kvalitet i förhållande till det han/hon satsar. Ett problem som kan uppstå, trots bra dialog, är när kunden prutar bort saker i början av projektet, som de sedan vill lägga till i slutet. Higabgruppens tilläggslista är ett exempel på hur detta tydligt kan åskådliggöras för kunden, så att Higabgruppen inte tappar sin affärsmässighet i detta sammanhang. Kunden ser tydligt vad han/hon får betala för de extra åtgärderna, på ett sätt som samtidigt är kundorienterat.

### 6.3.4 Affärsmässighet

Precis som Grönroos (2003) tar upp anser vi att tjänster förknippade med en produkt är minst lika viktiga som kvaliteten på själva produkten, (s. 27). Nära kopplat till kvalitet är *hur* kunden upplever kontakten med fastighetsbolaget. Det är viktigt att vara både affärsmässig och kundorienterad i kontakten med kunderna, påpekades under intervjuerna. Vi undersökte frågan vidare i enkätstudien.

På ett av mötena vi deltog i uppfattade vi det som att representanterna från Higabgruppen och representanterna från kundens sida egentligen ville samma sak, de ville nå samma resultat, men på grund av olika politiska beslut visste ingen av representanterna hur de skulle gå till väga. Förslag gavs på vilka personer som borde kontaktas för att få svar på frågorna om kundens rätt att investera i ombyggnadsprojektet, samt på om kunden själv kunde vara med och aktivt bygga i

lokalen. Higabgruppen såg inte detta som något problem, men trots det strandade förhandlingarna ytterligare en gång.

I studien av Kretsloppsparken har vi också funderat över affärsmässigheten, både hos Higabgruppen och hos de andra parterna. Higabgruppen, Kretsloppskontoret och flera av deras kunder, är kommunalägda bolag. Stadsmissionen däremot är en stiftelse, men är inte heller de vinstdrivande på ”vanligt” sätt, utan överskottet förväntas gå till att hjälpa utslagna i samhället. När denna typ av bolag förhandlar med varandra uppstår en, i våra ögon, speciell situation. Inget av bolagen förväntas tjäna pengar på affären, men samtidigt har det varit många diskussioner kring hur hyresnivåerna skall sättas.

Att bedöma affärsmässigheten hos fastighetsbolag är en omfattande uppgift. Än svårare blir det att bedöma hur affärsmässigt ett kommunalt fastighetsbolag är. De kommunala bolagen ”spelar” inte riktigt på samma marknad som de privata bolagen, ägarnas direktiv är i detta fall ofta mycket starka och de kan föreslå affärer som inte är direkt lönsamma för Higabgruppen. Flera olika sociala aspekter spelar ofta in och påverkar därmed affärsmässigheten. Vi gör därför själva ingen bedömning av hur affärsmässig Higabgruppen är, utan jämför endast hur de medarbetarna som svarade på enkäten uppfattar Higabgruppen.

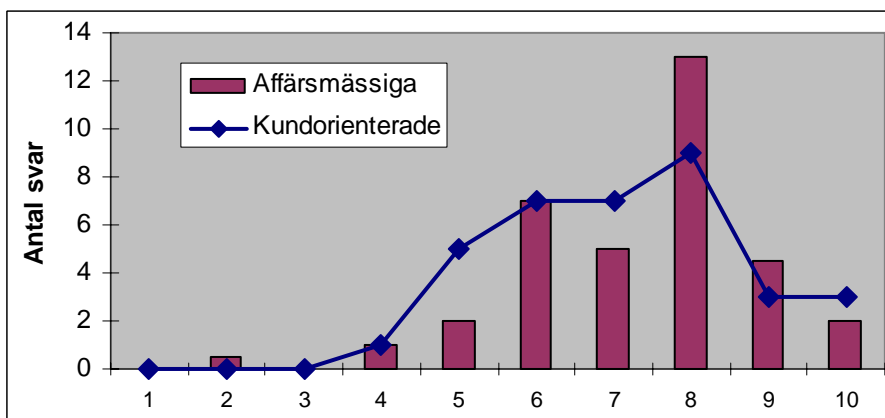
### **Åsikter om hur affärsmässigt Higabgruppen uppfattas**

Enkätstudien visar en tydlig spridning på frågan om hur affärsmässigt Higabgruppen uppfattas av dem som arbetar i företaget, se Diagram 4-19, sidan 72. Av dem som svarade på enkäten gav 37 procent Higabgruppen bedömningen ”åtta” på en tiogradig skala. Vi instämmer i de kommentarer som gavs till frågan, politik spelar ibland roll. Även den person som gav bedömningen både två och sju vill vi hålla med, det är svårt att vara affärsmässiga i en förhandling, om företaget inte har något vinstintresse i frågan. Här tävlar Higabgruppen dock inte på samma marknad som de privata bolagen. Higabgruppen har även ett samhällsansvar och ägardirektiv att ta ställning till.

Intervjuerna med Kretsloppskontoret och deras kunder visar även det på en spridning av resultatet. Någon sade att de är imponerade av Higabgruppens sätt att sköta sin affärsverksamhet, vilket är ett mycket gott betyg åt Higabgruppen. Andra personer uppfattar Higabgruppen som mindre professionella, när de exempelvis inte åtgärdat sådant som utlovats. Ett sådant beteende är varken kundorienterat eller affärsmässigt, (om man inte strävar efter att på sikt göra sig av med kunden).

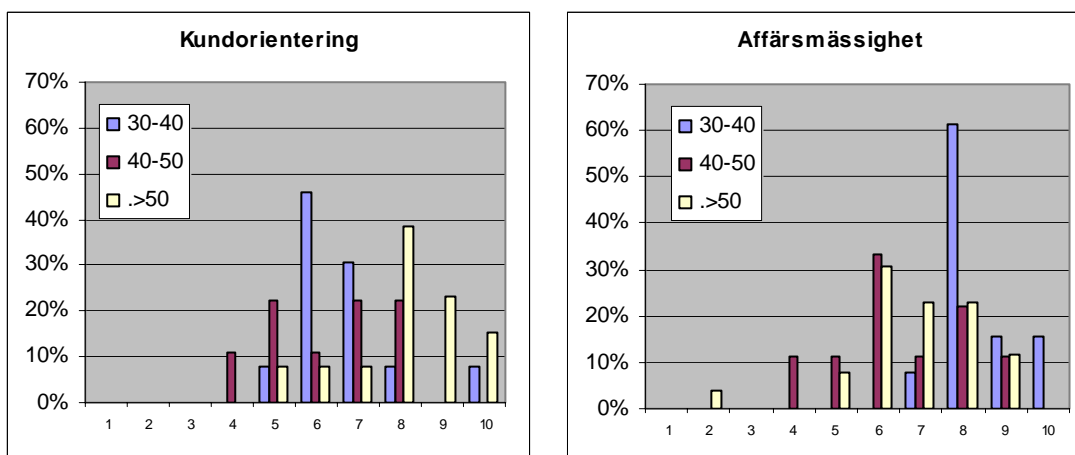
### **Kundorientering i relation till affärsmässighet**

När vi jämförde diagrammen om hur kundorienterad (Diagram 4-5, s. 63) respektive affärsmässig (Diagram 4-19, s. 72), Higabgruppen uppfattas av respondenterna i studien, upptäckte vi intressanta likheter och skillnader. Vi valde därför att jämföra parametrarna i ett nytt diagram (Diagram 6-2). Där visas uppfattningen om kundorientering som en kurva och Higabgruppens affärsmässighet presenteras som staplar. Där ser man tydligt att kurvan följer staplarna relativt väl, båda har en topp kring bedömningen ”åtta”. Några få personer ansåg att Higabgruppen är mycket affärsmässig och mycket kundorienterad.



**Diagram 6-2** Jämförelse kring hur kundorienterad respektive affärsmässig Higabgruppen uppfattas av respondenterna, på en skala från ett till tio, där ett är inte alls och tio är mycket kundorienterade respektive affärsmässiga. Diagrammet är skapat utifrån Diagram 4-5, s. 63 och Diagram 4-19, s. 72

När vi ytterligare jämförde uppfattningen om Higabgruppens kundorientering och affärsmässighet, uppmärksammade vi ännu en intressant skillnad. De yngre medarbetarna uppfattar Higabgruppen som mycket affärsmässigt (Diagram 4-21, s. 73), men inte särskilt kundorienterat (Diagram 4-7, s.64) – och de äldre medarbetarna är av motsatt uppfattning, att Higabgruppen är mycket kundorienterat men inte särskilt affärsmässigt. Om detta samband speglar en generell uppfattning, eller om det är en slump kan vi inte vara säkra på.



**Diagram 6-3** Jämförelse mellan hur affärsmässigt och kundorienterat medarbetarna anser att Higabgruppen uppträder idag. Skillnad mellan åldersgrupper. Normerade diagram. Diagrammen visas även som Diagram 4-21, s. 73 och Diagram 4-7, s.64.

## 6.4 Kundnytta och Kundtillfredsställelse

Författarna Blomqvist och Haeger (1996) samt Walker (1996) diskuterar ungefär samma sak, nämligen att kundnytta handlar om vad kunden får för pengarna. Grundtanken är att olika kunder vill ha olika saker och därmed är beredda att betala olika mycket för en produkt eller tjänst. Detta anser vi dock vara centralt i de olika författarnas resonemang. Utifrån Kanomodellen (s. 29) vill vi beskriva ett sätt att se på kundnytta och kundtillfredsställelse.

### 6.4.1 Kanomodellen

Kanomodellen (Figur 3-8, s. 29) delar in kundernas behov i tre olika grupper; *basbehov*, *uttalade behov* och *omedvetna behov*. *Basbehoven* är de behov som är så självklara för kunden att om de inte uppfylls så blir kunden missnöjd, men även om de uppfylls leder inte det till någon ökad tillfredsställelse. Vi tolkar detta som att basbehov kan vara att toaletterna är i bra skick, om städning ingår i avtalet, eller en väl fungerande hiss i lokaler, där hissen är central för verksamheten. På ett kundmöte uttryckte en kund sitt missnöje över att ”*toaletterna luktar f\*n rent ut sagt*”. Detta ser vi som ett exempel på när den kundens basbehov inte var uppfyllt. Bättre städning kanske kan få den kunden att tycka städningen är acceptabel, ett neutralläge kan nås. Kunden kommer dock aldrig att kunna bli supernöjd även om städningen åtgärdas.

De *uttalade behoven* svarar mot vad kunden förväntar sig att få. Dessa behov kan uppfyllas genom att fastighetsbolaget är lite ”bättre” än sina konkurrenter. Exemplet där kunderna i projektet kretsloppsparken fick välja färg på husfasaderna tycker vi är ett exempel på då Higabgruppen uppfyllde en kunds uttalade behov. Personerna hade inte förväntat sig att få vara med och välja – men när de fick möjligheten blev de extra nöjda, kanske mer nöjda än om samma hus hade fått precis samma kulör – men utan att de fått möjligheten att påverka. Kunden blev nöjd och vi tror att dessa kände en positiv inställning till Higabgruppen. Dessutom påverkades inte heller Higabgruppens kostnad nämnvärt av husfasadernas färg, utan gav upphov till en vinn-vinn situation.

De *omedvetna behoven* är svårast att uppfylla. För att fastighetsbolaget skall ha möjlighet att uppfylla behov som kunden är omedveten om krävs att de tillhandahåller ”det lilla extra”. Det svåra med att uppfylla omedvetna behov är just att få reda på vad för slags behov det är. Vi tror att stor potential att uppfylla omedvetna behov finns hos projektledningsgruppen. Genom att komma upp med ”smarta lösningar” som kunden själv inte ens kunde ana fanns, kan de högsta tillfredsställelsenivåerna nås. Det behöver inte alls vara stora problem som löses här, utan även små detaljer som har stor betydelse för den enskilde kunden.

Exempel på uppfyllandet av *omedvetna behov* finns inom alla avdelningar och nivåer. Den person som hjälpte till att plocka fram ett telefonnummer vid en felringning hade nog inte förväntat sig detta och man kan därför säga att ett omedvetet behov tillfredsställdes. Detta exempel kanske inte handlar om kundorientering, utan mer om allmän vänlighet och speglar en attityd som är önskvärd i många företag. Vi anser att man kan se detta som ett tecken på en företagskultur som präglas av kundtanke, men det kan också vara den enskilda personens naturliga medkänsla och omtanke.

Vi tror att de uttalade behoven är relativt lätta att tillgodose. Om Higabgruppen i en sådan situation lyssnar på kunden och samtidigt för en affärsmässig diskussion om konsekvenserna, kan kunderna här förflyttas uppåt i diagrammet, mot stor tillfredsställelse. När man använder Kanomodellen (Figur 3-8, s. 29) och för en diskussion kring denna, vill vi påpeka att man inte enbart bör eftersträva att uppfylla de uttalade behoven, utan att basbehoven är tillfredsställda. Vi tror att detta kan leda till mycket missnöjda kunder, på grund av att de känner att fastighetsbolaget gör felprioriteringar. Ett sätt att undvika denna typ av problem är att använda sig av checklistor av olika slag, där man kan stämma av att viktiga punkter i avtalen är med. Samtidigt krävs naturligtvis en bra dialog med kunden, om vad denne prioriterar.

## 6.5 Hur tar man reda på vad kunderna vill ha?

Att ta reda på vad kunderna efterfrågar anser vi ständigt är relevant för alla bolag som har kundrelationer. Detta kan göras genom att ha en bra dialog med kunderna, samt att exempelvis skicka ut årliga enkätundersökningar. Den vanligaste enkätmetoden inom fastighetsförvaltning, NKI:n, har ofta blivit kritiserad, exempelvis i Andersson och Sandberg (2002) för att inte ta upp rätt frågor (se sidan 38). NKI:ns fördel som benchmark tycker vi dock är viktig att beakta i valet av enkätmetod. Samtliga parametrar som Madsen (2004) tar upp, på sidan 37, kring kundundersökningar anser vi är mycket relevanta. Madsens punkter, utom den sista om extern konsult, tror vi dock att företag kan använda oavsett om de använder sig utav NKI eller andra mätningar.

I Kano-modellen (Figur 3-8, s. 29) tar bl.a. Sörqvist (2000) upp att det, för att få kunderna extra nöjda, krävs mer än traditionella enkätundersökningar av olika slag. Enkätundersökningarna bör därför kompletteras med andra typer av mätningar, men även att en tät dialog krävs.

Eftersom Higabgruppen har så många olika typer av kunder och kundrelationer kan det vara svårt att hitta en undersökningsform som passar alla. För att lära känna de enskilda kunderna och förstå varje individs olika behov, tror vi att intervjuer, både enskilt och i fokusgrupper, kan vara en bra metod. Att under kundmöten ta upp en del frågor om hur kunden uppfattar Higabgruppen och sådant som upplevs som bra eller mindre bra, kan även det vara ett sätt att både lära känna kunden bättre och för att kunna rätta till sådant som inte är bra. I den täta dialogen kan medarbetarna själva få möjlighet att ta upp sådana saker med kunden som de själva undrar över hur kunderna upplever.

Utifrån de åsikter som kommer fram utifrån bl.a. enkäter och intervjuer kan en rangordning av åtgärder skapas med prioriteringsmatrisen i Figur 3-10, sidan 37. Vi tror att den kan vara ett bra hjälpmedel för medarbetarna, så att alla prioriterar samma typer av åtgärder. Ett mera samordnat arbetssätt kan skapas om åtgärderna presenteras på ett gemensamt stormöte, eftersom det var den metod som ansågs vara mest omtyckt, enligt intervjuerna.

## 6.6 De anställdas roll – för att bli mer kundorienterade

För att hela organisationen skall kunna bli mer kundorienterad tror vi, i likhet med de författare som finns representerade i teoriavsnittet, att motivation och arbetstillfredsställelse är mycket viktigt (avsnitt 3.6.2 s. 41). För att detta skall kunna uppnås är god intern kommunikation en förutsättning. Vi försöker dela upp begreppen under de olika rubrikerna arbetstillfredsställelse och kommunikation. Begreppen hänger dock så väl samman att de inte klarar sig utan varandra. Kommunikation är en central del inom hela organisationen och med god kommunikation stärks motivationen och implementeringen av olika strategier inom företaget.

## 6.6.1 Arbetstillfredsställelse

Vad Higabgruppens medarbetare känner för sina respektive arbetsuppgifter vet vi inte mycket om, men detta var heller inte syftet med vårt arbete. Det vi vet är sådant som vi har uppmärksammat när vi har pratat med de anställda under bland annat fikaraster och spontana möten. Utifrån detta tror vi att de flesta är nöjda med arbetsuppgifterna. Ytterligare faktorer som tyder på arbetstillfredsställelse är att flertalet medarbetare fick sitt förstahandsval när de sökte (nya) befattningar inför omorganisationen. Därför tror vi i likhet med Vikström (2005) att arbetsuppgiften måste ge individen någon form av tillfredsställelse.

Utifrån Vikströms (2005) resonemang (s. 46) vill vi peka på att exempelvis en gemensam samling kan öka arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. Samlingen kan vara exempelvis gemensam fika eller frukost, en gång i veckan, dit *alla* medarbetare kommer. Detta bör gå bra att administrera hos Higabgruppen, då vi tror att antalet anställda får plats i det gemensamma fikarummet. Vi anser att det finns stor poäng med ett sådant tillfälle för att sammansvetsa *hela gänget* och att skapa en trygg arbetsmiljö. Samtidigt anser vi att det är viktigt att ledningen subventionerar samlingen och att de satsar helhjärtat. Ledningen bör även poängtera för medarbetarna att det är av stor vikt att alla tar sig tid och kommer till detta tillfälle och att alla gör det till en vana. Under den gemensamma frukosten kan samtidigt även viss information förmedlas, exempelvis om ledningen vill gå ut med kortare budskap. Även *roliga* händelser så som vinnare i interna tävlingar eller om någon har varit *extra duktig* kan vid detta tillfälle uppmärksammas. Samlingen kan därmed utgöra både en snabb och rolig informationskanal och vara ett sätt att få alla medarbetare att känna att de arbetar inom samma bolag och mot samma mål. Vi tror att gemensam samling på sikt även kan medföra att sammanhållningen förbättras mellan de olika avdelningarna och nivåerna.

Gemensamhetsaktiviteter, såsom temakvällar och kickoffer, är ett vanligt sätt som många företag använder för att öka medarbetarnas trivsel. Vi instämmer i att detta kan vara en bra metod för att alla medarbetare skall lära känna varandra bättre. Olika synpunkter framkom under intervjuerna, på hur aktiviteterna skall genomföras och vilka som skall vara med. Någon person ansåg att *alla* medarbetare skall samlas varje gång, andra ansåg tvärtom att aktiviteterna bör ske *avdelningsvis*. Båda alternativen kan vara bra, vi anser att det ena inte behöver utesluta det andra. De frivilliga aktiviteterna som medarbetarna själva arrangerar, exempelvis golftävlingar och vinlotteri, anser vi är ett bra sätt att öka trivseln på. Aktiviteterna kanske därför bör sanktioneras från ledningens håll, exempelvis med vandringspriser eller utnämning på den gemensamma samlingen vi föreslagit om ovan.

Vi tror inte att det finns några genvägar till arbetstillfredsställelse. Attityden av nöjda medarbetare måste genomsyra hela organisationen. Medarbetarna måste känna sig nöjda både med sina arbetsuppgifter och sin arbetsbelastning, likväl som med arbetsplatsens fysiska utformning och inte minst kollegerna.

### De tre värderingarna bygger på varandra, utifrån Maslow

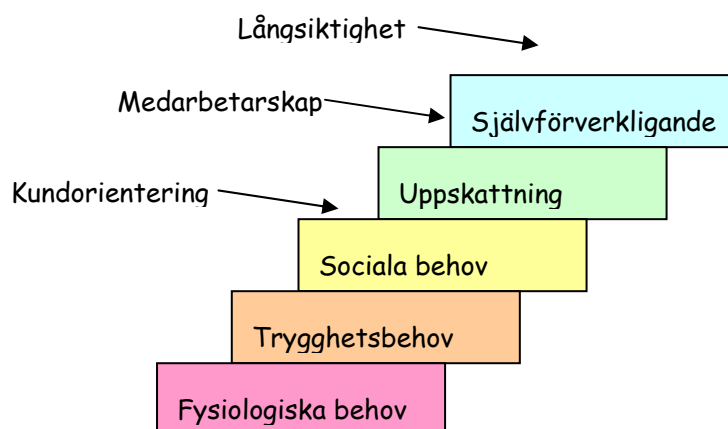
Kaufmann och Kaufmann (1998) skriver att det inte är till någon större hjälp att tala om ett meningsfullt arbete, med en person som inte får sina grundläggande biologiska existensbehov tillfredsställda genom arbetet. Vi har utvecklat ett förslag till en

tankemodell, grundad på Maslows behovshierarki, Figur 3-13, sidan 43. Vi kan då grovt rangordna Higabgruppens tre värderingar: *medarbetarskap*, *långsiktighet* och *kundorientering*.

Att ha gott medarbetarskap i en organisation tycker vi innebär att utveckla bra självrespekt och att få andra människors uppskattning. Därför tror vi att medarbetarskap kan jämföras med ett socialt behov, eller på gränsen till ett uppskattningsbehov enligt Maslows behovshierarki, se Figur 3-13 (s. 43). Frågan är hur man ska kunna veta vad som är gott medarbetarskap. Enkätresultatet tyder på att många känner sig väl uppskattade av Higabgruppens ledning, kolleger och av Higabgruppens kunder. Dock finns det även några personer som inte känner sig lika väl uppskattade av åtminstone en av grupperna, se Diagram 4-26, sidan 75. Vi har funderat över om detta kanske medför en ond cirkel på grund av bristande motivation.

Kundorientering jämförs i vår modell med den femte och högsta nivån i Maslows behovshierarki, behovet av självförverkligande. När den här nivån nås har man möjlighet att förverkliga sina talanger och egenskaper. Vi tror att när medarbetarna når den här nivån kan de ha möjlighet att arbeta mer kundorienterat. Detta förutsätter att medarbetaren själv tycker att det är viktigt att vara kundorienterad. Enkätresultatet (Diagram 4-3, s. 62) tyder på att Higabgruppen har stora förutsättningar för att bli mer kundorienterade eftersom samtliga som svarade på enkäten tycker att kundorientering är viktigt.

Högberg och Högberg (2000), Gustafsson et al. (2004) och flera andra författare påpekar hur viktigt det är för ett företags framgång att vara kundorienterade. Vi tolkar det fritt som att organisationen blir mer långsiktig om medarbetarna är kundorienterade. Vi tror inte att organisationen kan vara långsiktig utan att vara kundorienterad. För att ett fastighetsbolag ska kunna vara långsiktigt tror vi att de behöver vara kundorienterade. I Maslows behovstrappa (Figur 3-13, s. 43) tror vi att långsiktighet bör placeras ovanför eller utanför kundorientering som en egen nivå.



**Figur 6-4** En rangordning av Higabgruppens tre värderingar, fritt utifrån Maslows behovstrappa, i Figur 3-13 s. 43. (Kaufmann och Kaufmann, 1998).

Modellen skall inte tolkas som att det räcker att fastighetsbolaget är kundorienterat för att bli långsiktigt, utan det finns även många fler faktorer som påverkar långsiktigheten, bland annat affärsmässighet och ledarskap.



## 6.6.2 Kommunikation

För att idéerna om kundorientering i en organisation ska kunna nå ut och förankras hos medarbetarna och för att mötet med kunden ska fungera, tror vi att god kommunikation är avgörande. Därför är det av stor relevans att även förstå vad det är som kan gå fel vid överföring av information, exempelvis det som Kaufmann och Kaufmann (1998) tar upp på sidan 43. Vi tycker att det som Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver, (s. 45) om att missnöje i vissa fall kan bero på att kommunikationen är bristfällig, snarare än ointresse från de inblandade parterna. Även den interna kommunikationen är en viktig del för att ett företag ska kunna vara kundorienterade och för att de ska kunna förstå kunden och kundens behov. Vi tror att en viktig del i att vara kundorienterade är att alla medarbetare har en entydig bild av vad kundorientering innebär rent konkret och därmed spelar den interna kommunikationen en viktig roll.

### Intern kommunikation

Under intervjuerna framkom att medarbetarna vill att viktig information ska tas upp på möten och *mindre* viktig information kan skickas ut med e-mail. Vikströms (2005) påpekande om att på många arbetsplatser kan medarbetarna drunkna i information som läggs ut på intranätet, tycker vi är tänkvärt. Under intervjuerna framkom att vissa medarbetare har ont om tid för möten och hellre ville ha informationen i form av e-mail. Vad vi anser är viktigt att komma ihåg är att e-mail är en kanal som nyttjas i tid och otid vilket också kan gå till överdrift och överbelasta mottagaren.

Miller (i Jacobsen och Thorsvik, 2002) påpekar att det finns flera onödiga konsekvenser som kommer av att man får för mycket information (s. 45). Därför anser vi att organisationen bör formas så att flera olika informationskanaler skapas, både formella och spontana. Detta skulle kunna göras genom att medarbetarnas arbetsplats gynnar spontana möten, att alla medarbetares fysiska placering är orienterad så att de vardagliga mötena skapas. Även här är den gemensamma samlingen, som vi tidigare tagit upp, ett bra sätt för att stärka den interna kommunikationen.

### Extern kommunikation

Mycket i studien visar på att det är viktigt att man försöker lägga sig på samma nivå som den man pratar med för att lättare kunna förstå varandra. Detta innebär att de kundansvariga har stort ansvar och att de måste ha en förmåga att anpassa sig och *läsa av* andra människor, från situation till situation. En stor betydelse för Higabgruppens del är att de har så många olika typer av kunder, med olika intressen och kompetenser. Detta ställer stora krav på Higabgruppens personal, men framförallt ställs krav på att organisationsstrukturen gör det lätt för kunden att ta kontakt med organisationen.

Både intervjuresultatet och enkäten pekar på att en viktig del i kundorientering är att skapa för kunden lättillgängliga informationskanaler och tydliga direktiv. Synpunkter om att Higabgruppen behöver en tydlig profilering har framförts av medarbetarna från både intervjuerna och enkäterna. Alla kunder bör lätt känna igen en person från Higabgruppen, exempelvis genom att alla medarbetare har kläder med Higabgruppens logotype, när de ska på kundmöte eller kundträffar. Ett annat exempel kan vara att alla medarbetare svarar i telefonen på samma sätt samt att brev och fakturor m.m. ser likadant ut för alla kunder.



## 7 Slutsatser

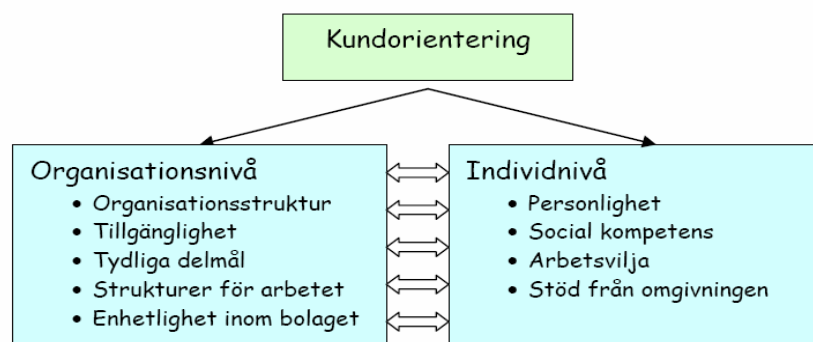
I våra slutsatser väljer vi att ta upp framförallt fyra områden inom kundorientering, som vi anser är relevanta för att kundorientering skall kunna diskuteras och implementeras i en organisation. Studiens syfte är att utreda och värdera begreppet kundorientering hos Higabgruppen, samt att ta reda på om kundorienteringen är något som genomsyrar hela företagskulturen – eller bara är en vacker klyscha.

I denna studie om kundorientering i fastighetsbolaget Higabgruppen drar vi framförallt fyra huvudsakliga slutsatser. De kan sammanfattas i att kundorienteringen vid diskussioner bör delas in i organisationsnivå och individnivå, att medarbetarskapet har central betydelse för en kundorienterad organisation, att tydliga gränsdragningar är nödvändiga och att kunderna till organisationen tydligt bör definieras. Först när dessa uppdelningar är tydliggjorda kan frågan om kundorienteringen genomsyrar hela organisationen besvaras.

Inom Higabgruppen anser samtliga medarbetare att det är viktigt att vara kundorienterad. Organisationen är dock inte fullt så kundorienterad som medarbetarna önskar. Studien pekar samtidigt mot att kundorientering och affärsmässighet går bra att kombinera och att lönsamhetsperspektivet inte får tappas bort i medarbetarnas strävan efter att göra kunderna nöjda. Kundorienteringen bör vara väl implementerad inom hela organisationen och för att detta skall vara möjligt krävs ett gott medarbetarskap. Många faktorer i studien pekar mot att det är kunderna som slutgiltigt bedömer hur kundorienterad en organisation är, eller om kundorienteringen bara uppfattas som en vacker klyscha i marknadsföringen.

### 7.1 Kundorientering på två nivåer

Vi har under studien upptäckt att medarbetarna har olika syn på vad kundorientering innebär och att de därför ibland talar förbi varandra. För att kunna definiera kundorientering drar vi slutsatsen att begreppet kan delas upp i två olika perspektiv: *kundorientering på organisationsnivå och kundorientering på individnivå*. Uppdelningen utgår från vår egen modell (Figur 7-1) som vi tror kan vara ett hjälpmedel när man vill göra en organisation mer kundorienterad.



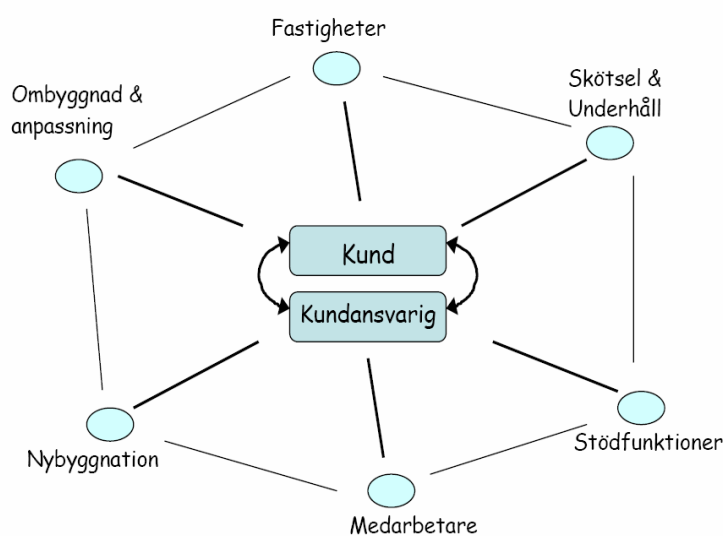
**Figur 7-1** Begreppet kundorientering kan delas upp i två nivåer: organisationsnivå och individnivå, för att lättare kunna diskuteras och definieras. Fritt skapad figur.

## 7.1.1 Kundorientering på organisationsnivå

Kundorientering på organisationsnivå anser vi är en anpassning av organisationen och dess struktur, så att den i största möjliga mån passar de olika kundernas behov. Med detta menar vi att samstämmighet bör råda inom hela företaget. Alla medarbetare bör arbeta mot samma mål på ett likartat sätt, för att kunderna skall känna sig hemma i organisationen. Samtliga kundansvariga bör därför använda samma arbetsmetoder, samma arkivsystem och samma informationskanaler ut till kunderna. Vi vill även peka på att både organisationshierarkin och medarbetarnas placering i lokalen kan ha betydelse för hur kundorienterat bolaget kan bli. En flexibel placering, där alla snabbt kan kommunicera med varandra, kan uppmuntra till kreativitet och spontana samtal. Vi väljer att definiera kundorientering på organisationsnivå enligt följande:

*”Kundorientering på organisationsnivå innebär att organisationen ständigt skall utvecklas för att tillgodose kundernas olika behov och krav. Organisationsstrukturen bör utgå från kunden – och samtidigt främja medarbetarnas individuella förmåga att vara kundorienterade.”*

Vår empiri pekar mot att *Higabgruppens organisation* till viss del är kundorienterad, utifrån definitionen ovan. En modell över hur en kundorienterad organisation kan se ut visas i Figur 7-2. Modellen stämmer relativt väl överens med hur vi anser att Higabgruppens organisation fungerar. Higabgruppens stora omorganisation har lett till att organisationsstrukturen är betydligt mer kundorienterad än tidigare, eftersom organisationen nu är mer formad utifrån kundernas perspektiv. Att kunderna har ”egna” kundansvariga som kontaktpersoner inom företaget, som ansvarar både för resultat och teknisk kompetens, bör medföra att kunden inte lotsas runt genom organisationen, utan vänder sig till sin kundansvarig oavsett vad frågan gäller. De nya tjänster som skapats i organisationen hjälper även de till att göra Higabgruppen mer kundorienterad. Den största förbättringspotentialen ligger nu på individnivå, samt att skapa en mera sammanhållen organisationskultur med ännu bättre medarbetarskap. Även tydligare strukturer för arbetet kan vara nödvändiga.



**Figur 7-2** Organisationens utseende i ett kundorienterat fastighetsbolag, så som Higabgruppen bör arbeta (och till stor del arbetar). Kunden och dennes kundansvarig är centrala i all verksamhet. Vid projekt gäller att kunden och projektledaren bör hålla lika tät kontakt. Fritt skapad figur.

## 7.1.2 Kundorientering på individnivå

På individnivå innebär kundorientering att anpassa sitt individuella beteende så att det passar varje enskild kunds önskemål och behov. Med individnivå menas här varje medarbetares individuella beteende. Detta innebär för vissa personer ingen större omställning, då de redan arbetar på ett relativt kundorienterat sätt. För andra personer däremot, kan det innebära att förändra hela sitt sätt att tänka och bete sig, att se kunden som den som berättigar organisationens existens.

Vad som är ett kundorienterat beteende och vad som är ”vanlig trevlighet och hyfs” gentemot kunden anser vi är svårt att skilja på. En stor del i att vara kundorienterad handlar om att bemöta kunden på ett trevligt och hjälpsamt sätt. Det betyder dock inte att man skall vara inställsam eller rent av fjäskig mot kunderna. Det går att precisera många olika faktorer som anger hur individen bör arbeta för att vara kundorienterad. Återkoppling till medarbetare, samt t.ex. leverantörer, anser vi vara lika viktig som att återkoppla till kunderna. Andra viktiga faktorer är att försöka sätta sig in i kundens situation, samt att förstå vilka parametrar som är viktigast för kunden.

Kundorientering på individnivå är beroende av fler (mjuka) faktorer, än vad kundorienteringen på organisationsnivå är. På individnivå handlar kundorienteringen till stor del om personlighet och personkemi mellan den anställde och kunden, men lika mycket mellan de olika medarbetarna, samt mellan medarbetare och överordnad. Även om den anställde ”gör allting rätt” och exempelvis återkopplar som avtalat, är det ändå inte säkert att kunden blir nöjd, om inte personkemin dem emellan stämmer. För att varje individ skall ha möjlighet att fullt ut vara kundorienterad, anser vi att personen måste trivas på arbetet och känna sig trygg i sin yrkesroll. Det är därför viktigt att samtliga medarbetare får information från ledning och kolleger regelbundet. Vi anser att även att organisationsstrukturen bör stödja individerna och väljer att definiera kundorientering på individnivå för ett fastighetsbolag så här:

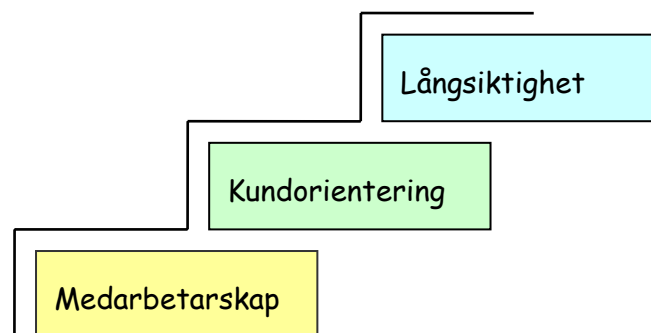
*”Kundorientering på individnivå är ett sätt att bete sig, som innebär att ständigt vara lyhörd och ständigt lyssna på sina kunder och sträva efter att tillfredsställa deras medvetna och omedvetna behov. Man skall lära känna den enskilde kunden och skapa goda relationer med denne. Kunden skall alltid vara i fokus samtidigt som affärsmässigheten och de värderingar som företaget står för bevaras.”*

## 7.2 Medarbetarskap - förutsättning för kundorientering

I studien har vi fått många indikationer på att kundorientering, medarbetarskap och långsiktighet är ömsesidigt beroende av varandra. Vi har skapat en modell för att rangordna de tre värderingarna, se Figur 7-3. Om ett fastighetsbolag ska kunna vara långsiktigt så måste medarbetarna vara kundorienterade och för att de skall kunna vara kundorienterade så behövs gott medarbetarskap. Vi kan inte verifiera modellen, men tycker att den stämmer bra överens med det vi har sett i studien.

Utifrån vår modell är det inte någon idé att tala om hur viktigt kundorientering är, utan att ha ett gott medarbetarskap i *hela* företaget. Vi vill påstå att ett gott medarbetarskap är så mycket mer än bara trivsselfrågor, det är något som stärker hela organisationen. Att satsa på aktiviteter som stärker medarbetarskapet och

engagemanget inom företaget kan därför, enligt modellen, även öka graden av kundorientering. En åtgärd som vi tror är enkel att genomföra är att ordna en gemensam samling varje vecka, där information från både ledningen och medarbetarna kan förmedlas. Vi tror att samlingen kan stärka samhörigheten inom företaget, särskilt om de personer som i dagsläget inte är stationerade i samma lokaler, kommer in varje vecka till kontoret och träffar sina kolleger och chefer. Samlingen kan då dessutom bli ett gemensamt forum där stort och smått inom företaget kan dryftas. Ett annat exempel kan vara att medarbetarna själva, får ansvara för gemensamma temadagar och kick-offer. I modellen ingår även att ett gott medarbetarskap bör sanktioneras och uppmuntras av företagsledningen, som även de bör delta i de aktiviteter som anordnas.



**Figur 7-3** Higabgruppens tre värderingar, rangordnade utifrån Maslows behovshierarki. Ett gott medarbetarskap är en förutsättning för kundorientering, som i sin tur är en förutsättning för långsiktig framgång. Fritt skapad figur.

### 7.3 Kundorientering – mot vilka kunder?

Enkätstudien och intervjuerna pekar tydligt mot att kundbegreppet är mångfacetterat, något som även styrks av litteraturen. Inom organisationen anses både de som skriver på avtal och de som vistas i lokalerna vara kunder, men till viss del även leverantörer och medarbetare. Att tala om att kundorientera verksamheten utan att tydligt definiera mot vilka kunder ser vi därför som ett problem. Vi väljer att se hyresgästerna som Higabgruppens främsta kunder, enligt följande definition:

*”Kunderna till ett fastighetsbolag är främst de som vistas i – och är i kontakt med – lokalerna. Det är dem bolaget vill skapa värde åt, genom att bygga och förvalta fastigheter och leverera tjänster som är förknippade med detta.”*

Kundorienteringen bör alltså, utifrån vår definition, sätta hyresgästerna i centrum för verksamheten. De kunder som anses vara viktigast för Higabgruppens fortlevnad bör prioriteras mest. Eftersom Higabgruppen är ett kommunalt bolag och har därmed en lite speciell roll, kan det vara värdefullt att dela in kunderna i olika grupper. I kontakten med de kommersiella kunderna tävlar Higabgruppen på samma marknad som privata värdar varför samma spelregler bör gälla där. Eftersom de är ett offentligt bolag kan de dock ”tvingas” hyra ut lokaler till kunder som inget annat bolag vill befatta sig med. De kan i många fall heller inte göra sig av med sådana kunder som inte är lönsamma för företaget. Här gäller andra förutsättningar och därmed bör kanske satsningen på dessa kunder ta sig andra uttryck.

## 7.4 Gränsdragningar inom kundorientering

I studien vill vi dra ytterligare en slutsats kring hur kundorienterat ett företag bör vara. Mycket i empirin och i litteraturen handlar om att kundorientering innebär att lyssna på kunderna, att vara lyhörda för deras behov och i största möjliga mån sträva efter att göra dem nöjda. Ett fullständigt kundorienterat företag blir då ett företag som gör precis allt för sina kunder. Vi vill därför peka på att det kan vara nödvändigt att skapa tydliga gränsdragningar för när ett företag är *tillräckligt* kundorienterat, både på organisationsnivå och på individnivå. Företaget får aldrig tappa sin affärsmässighet eller sitt lönsamhetsperspektiv i en alltför stark strävan efter att vara kundorienterade. Eftersom det i slutändan är kunden som får stå för de kostnader organisationen har, anser vi att det kan vara viktigt att kundorienteringen når en nivå som kunderna anser vara lämplig.

För att göra något konkret av den subjektiva kundorienteringen drar vi slutsatsen att många paralleller kan dras mot kvalitetsarbete, där man arbetar mot tydligt definierade och avgränsade delmål. Att dela upp kundorienteringsprocessen i lika tydligt definierade och avgränsade delmål kan vara ett bra sätt få både organisationen och individerna mer kundorienterade.

## 7.5 Företagskultur eller klyscha?

Att se fastighetsförvaltning som både en produkt och en tjänst, där produkterna är den tekniska delen av förvaltningen och tjänsten är mervärdet, de mjuka parametrarna, tror vi kan vara ytterligare ett sätt att beskriva hur kundorienterat ett fastighetsbolag är. Utifrån denna indelning uppfattar vi Higabgruppen som mycket kundorienterade, när det gäller att leverera produkter. På tjänstesidan däremot, uppfattar vi Higabgruppen som mindre kundorienterade, om inte medarbetarskapet förbättras riskerar kundorienteringen att bli en klyscha.

Intervjuerna och enkätstudien pekar tydligt på att det råder delade meningar kring hur kundorienterat Higabgruppen är. Vår analys ger inget entydigt svar på denna fråga. Organisationsstrukturen uppfattar vi som i huvudsak kundorienterad, men visst arbete mot en mer enhetlig organisation återstår. Även på individnivå spretar bilden, olika individer är i olika hög grad orienterade mot kunden. Vi uppfattar företagskulturen som varm och omtänksam, man har ett långsiktigt tänkande och värnar om både medarbetare och kunder. Vår slutsats i denna studie blir därmed att kundorienteringen är på god väg att bli en del av Higabgruppens kultur, men att det är en bit kvar tills den fullständigt genomsyrar hela organisationen. Kundorientering är ännu inte en del av företagskulturen, men det är heller ingen klyscha!





## 8 Egna reflektioner kring studien

---

*I detta kapitel ger vi själva en kort reflektion över vårt arbete, vad som gått bra och vilka motgångar vi stött på under studiens gång. Avslutningsvis ger vi några förslag till fortsatta studier kring kundorientering i fastighetsförvaltning.*

---

Det första vi vill ta upp i detta kapitel gäller Higabgruppen, och alla medarbetare där. Vi känner båda två att vi blivit väldigt väl mottagna av alla, och vi har fått mycket hjälp och stöd både från vår handledare, Sören Runsteen, och från många andra på kontoret. Framförallt har Göran Arvidsson, Agneta Kulin och Ann-Christin Håkansson, och naturligtvis även Sören Runsteen, hjälpt oss mycket, vi hoppas att vi inte tråkat ut dem för mycket med alla våra frågor och reflektioner.

Det faktum att vi fått följa med både projektledaren för Kretsloppsparken, Göran Arvidsson och flera kundansvariga på olika möten har gett oss mycket, vi har då fått möjlighet att se hur saker och ting fungerar ”på riktigt” och inte bara i teorin. Att vi har fått möjlighet att sitta hos Higabgruppen, och fått låna ett kontor där, har naturligtvis hjälpt oss mycket. Framförallt har vi därigenom fått möjlighet att komma nära in på det dagliga arbetet, och därmed upplevt företagets atmosfär. Studien hade inte blivit densamma om vi inte fått möjligheten att sitta där.

En annan sak som varit intressant är de möten vi haft med våra opponenter under studiens gång. Opponenterna har läst vårt arbete, samtidigt som vi läst deras, och därefter har vi diskuterat innehållet, och då framförallt de mer teoretiska delarna. Diskussionerna har varit mycket givande, vi vågar påstå att båda grupperna har fått ut mycket av detta samarbete. Något som vi, i viss mån, saknat under dessa möten är handledarnas närvaro. Vi tror att handledarna hade kunnat tillföra mycket till samtalen, eftersom även de är insatta i ämnet. Handledarna behöver dock inte vara med varje gång, men kanske att ett eller två tillfällen hade varit lämpligt.

Under arbetet med att studera litteratur som behandlar området kundorientering och därtill kopplade begrepp, gick det bitvis tungt. Först mot slutet av studien hittade vi några böcker som behandlade både kunder och fastighetsförvaltning. Problemet berodde delvis på att vi inte använt rätt sökord, delvis på att vi kanske behövt lite mer hjälp från handledaren på Chalmers under detta arbete. I denna studie var det samtidigt svårt att begränsa sig, mycket av det vi läste kändes både intressant och relevant.

Ingenstans i litteraturen har vi stött på att examensarbetare ses som kunder till beställarföretaget, men om man väljer att inkludera detta i kundbegreppet, så vill vi säga att Higabgruppen är mycket kundorienterade.



## Referenser

- Andersen I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Arnerup-Cooper B. och Edvardsson B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Axelsson B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft: Källor, drivkraft och metoder för kompetensutveckling i företag*, SNS Förlag, Stockholm.
- Ashworth A. (1999) *Cost studies of buildings*, 3rd edition, Longman, London.
- Bergman B. och Klefsjö B. (2001) *Kvalitet från behov till användning*, Studentlitteratur, Lund.
- Bergman B. och Klefsjö B. (2002) *Kvalitet i alla led*, Studentlitteratur, Lund.
- Blomqvist R. och Haeger T. (1996) *Kvalitetsutveckling: Kunddriven Verksamhetsutveckling i Teori och Praktik*, IHM Förlag, Göteborg
- Grönroos C. (2003) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö
- Gustavsson BO., Kullvén H. och Larsson P. (1997) *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning*, Daleke Grafiska, Malmö
- Heskett J., Sasser W.E. och Schlesinger L. (1997) *The Service Profit Chain – how Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, USA
- Högberg A-L och Högberg E. (2000) *Kunddriven fastighetsförvaltning*, Liber Ekonomi, Malmö
- Ivarsson L. (2005) *Vad betyder kundfokus – en studie av närhet, kompetens och teknik*, Doktorsavhandling, Karlstad universitet
- Jacobsen och Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Kaufmann A. och Kaufmann G. (1998) *Psykologi i organisation och ledning*, Studentlitteratur, Lund
- Kotler P. (2005) *Principles of Marketing*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow
- Mattson B. (2001) *Balanserad verksamhetsstyrning – utvecklad målformulering med styrkort i det offentliga fastighetsföretaget*, Svenska Kommunförbundet, Stockholm
- Merriam (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Samuelsson L.A. (1997) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Stockholm.

- Sewell C. och Brown P. (1991) *Kund för livet – en bok om kundvård*, Svenska Dagbladets förlag, Borgå
- Sternhufvud U. (1998), *Kvalitet i tjänsteföretag: hur den uppnås och upprätthålls*, Nerenius & Santerus, Falun
- Ström E. och Tillberg E. (2003) *Smart tillväxt – kunddriven förändring i företag och organisationer*, Ekerlids, Helsingborg
- Söderlund M. (2005) *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld*, Daleke Grafiska, (Liber) Malmö
- Sörqvist L. (2000) *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, Studentlitteratur, Lund
- Walker (1996) *Project Management in Construction*, Blackwell Science Ltd, Oxford

### **Avhandlingar och Uppsatser**

- Andersson och Sandberg (2002) *NKI som styrmedel - Varför mäter fastighetsföretag NKI och hur använder de resultatet som ett styrmedel för att erhålla nöjdare kunder?* Examensarbete, KTH, Stockholm
- Conzato P. & Nordén K. (2004) *Lojalitet på hyresmarknaden för kontor – vad man säger att man gör och hur det uppfattas*, Examensarbete, KTH, Stockholm

### **Artiklar**

- Granath J-Å. (1998) *Workplace making – A strategic activity*. Journal of Corporate Real Estate Vol 1 No 2; pp. 141-153
- Gustafsson A., Johnson M. och Witell L. (2004) *Improving the Customer Orientation Process*, opublicerad artikel för internt bruk, Karlstad Universitet. Märkt (2004a) i texten.
- Isaksson P. (2005) *Management: Kundenservice – magra löften håller kunden nöjd*, Affärsvärlden, 05-02-02.
- Lundström S. (2005) *Är en fastighetskris på gång?* Lokalguiden – Västsverige, no 5, 2005; pp: 6-7.
- Löfgren M och Witell L. (2005) *Kano's Theory of Attractive Quality and packaging*, QMJ vol 12 no 3./2005
- Madsen J. (2004) *Survey Says...*, Buildings. Cedar Rapids: Jan 2004. Vol 98, Iss. 1; pg 34
- Vikström T. (2005) *Intern förankring – eller konsten att få saker att hända*. Lokalguiden – Västsverige, no 5, 2005; pp: 9-10.

## Annat material

Andersson K. (2004) *Lägesrapport från ansökan ur strukturfond Urban 11*, Göteborg, 16 september 2004.

Grandin AC., Lindqvist T. och Sandgren U. (1998) *Facility Management i sammandrag – Offentligt fastighetsföretagande i nytt perspektiv*. Minirapport om offentligt fastighetsföretagande från U.F.O.S. Kommentus förlag, Stockholm

Gustafsson A., Sandén B. och Witell L., (2004b) Centrum för Tjänsteforskning, Karlstad Universitet, Power-point presentation kring Kundorientering, publicerad på webben. ([www.karlstadsuniversitet.se](http://www.karlstadsuniversitet.se))

Göteborgs Posten, 8 februari 2000.

Higabgruppens årsredovisning, 2004

Higabgruppens årsredovisning, 2003

Jonsson S. (2000) *Styrkort i praktiken – så använder myndigheterna Balanced Scorecard*, Ekonomistyrningsverket, ESV 2000:16

Nyheter & Information från Higabgruppen. Mars 2005.

## Internetkällor

<http://www.aterbruket.se>, 23 september 2005

[www.balansen.goteborg.se](http://www.balansen.goteborg.se), 28 juni 2005

<http://www.byggigen.se> 23 september 2005

[www.dahlman.se](http://www.dahlman.se) 23 september 2005

[www.esv.se](http://www.esv.se), ekonomistyrningsverket, 23 september 2005

[www.ftiab.se](http://www.ftiab.se) 23 september 2005

[www.Higab.se](http://www.Higab.se) 23 september 2005

[www.knalten.se/jobb/jobbapp/Higab/](http://www.knalten.se/jobb/jobbapp/Higab/)

[www.kretslopp.goteborg.se/](http://www.kretslopp.goteborg.se/) 23 september 2005

[www.ne.se](http://www.ne.se), Nationalencyklopedin, 23 september 2005

[www.renova.se](http://www.renova.se), 23 september 2005

[www.siq.se](http://www.siq.se), institutet för svensk kvalitet, 23 september 2005

[www.stadsmissionen.org](http://www.stadsmissionen.org), 23 september 2005

[www.vartgoteborg.se](http://www.vartgoteborg.se), 23 september 2005



# **Bilagor**

Bilaga A: Intervjufrågor, internt Higabgruppen

Bilaga B: Medarbetarenkät

Bilaga C: Återvinning chans för Göteborg

Bilaga D: Detaljplan över Kretsloppsparken





## Bilaga A: Intervjufrågor, internt Higabgruppen

- Beskriv din roll på Higab.
- Ge exempel på dina arbetsuppgifter.
- Vilka kundrelationer har DU i ditt arbete?
- Har DU direkt kundkontakt? Med vilka kunder?
- Beskriv vilken typ av kundkontakt det är? (mest face-to-face, telefon, eller brev, e-mail mfl)?
- Hur stor del av din arbetstid ägnar DU åt direkt kundkontakt?
  
- Higab har tre huvudsakliga värderingar, kan DU ange dem?<sup>9</sup>
- Kan DU Higabs vision?<sup>10</sup>
  
- Vilka ser DU som Higabs främsta kunder? (hyresgäst eller ”brukare”?)
- Hur beskriver DU kundorientering?
- Överrensstämmer din bild av kundorientering med hur DU anser att det fungerar på Higab? Konkret exempel?
  
- Idag mäter Higab kundnyttan med hjälp av en kundutvärdering.
- Vet DU vad den innebär?
- Vet DU varför Higab köper denna tjänst?
- Vet DU var DU hittar den?<sup>11</sup> Har DU läst den?
- Anser DU att det är relevant att mäta kundnyttan? Varför, motivera!
- Har DU möjlighet att påverka innehåll och utformning?
- Tycker DU att dagens mätmetod, Higabs kundutvärdering, mäter rätt saker?

---

<sup>9</sup> Kundorientering, medarbetarskap och långsiktighet

<sup>10</sup> Higabgruppen skapar ökad värde för kunder, medarbetare och ägare.

<sup>11</sup> Informationshandboken

- Motsvarar det dina behov? – på vilket sätt?!
- Saknas något?
- Har DU någon praktisk nytta av Higabs kundutvärderingar i ditt arbete?
- Hur? Eller varför inte?
- (*Uppföljning från tidigare undersökningar*) Hur får du veta vilka förbättringsområden som behöver arbetas med?
- Hur vill du att uppföljningar ska göras?
- (*Intern kommunikation.*) Hur får du informationen och hur vill DU få informationen?
- Vem kommunicerar resultatet till dig?
- Kan kommunikationen kring mätningarna förbättras? Och i så fall hur?
- (*Extern kommunikation.*) Får kunden kännedom om resultatet från kundmätningarna?
- Vem kommunicerar ut resultatet?
- Kan kommunikationen kring mätningarna förbättras?
- (*Utvärdering och analys av mätningarna.*) Hur utvärderar Higab resultatet av mätningarna?
- Är DU delaktig i utvärderingen?
- Kan utvärderingen förbättras?

Till sist...

- Vad är dina egna reflektioner kring det vi har pratat om nu?
- Hur är dina kundrelationer?
- Kommer du på något mer?

# Bilaga B: Medarbetarenkät

## MEDARBETARENKÄT PÅ HIGAB OM KUNDORIENTERING

Underlag för examensarbete vid Chalmers kring kundorientering i ett fastighetsbolag.

1. Kön <input type="checkbox"/> man <input type="checkbox"/> kvinna	2. Ålder <input type="checkbox"/> < 30 <input type="checkbox"/> 30 – 40 <input type="checkbox"/> 40 – 50 <input type="checkbox"/> > 50	3. Hur länge har du arbetat på Higab? <input type="checkbox"/> 0 – 6 mån <input type="checkbox"/> 6 mån – 2 år <input type="checkbox"/> 2 – 5 år <input type="checkbox"/> 5 – 10 år <input type="checkbox"/> > 10 år	4. Vad har du för arbetsområde? <input type="checkbox"/> Ekonomi <input type="checkbox"/> Projektledning <input type="checkbox"/> Förvaltning -Fastighetsteknik/Fastighetskötsel <input type="checkbox"/> Förvaltning -Kundansvar <input type="checkbox"/> Ledning <input type="checkbox"/> Annat
---	--	---	---

5. Hur viktigt tycker du det är att ett fastighetsbolag är kundorienterat, på en skala från 1-10 (där 1 är inte alls viktigt och 10 är mycket viktigt)?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Varför? \_\_\_\_\_

6. Hur kundorienterade tycker DU att Higab är? På en skala från 1-10 (där 1 är inte alls kundorienterade och 10 är mycket kundorienterade)

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

7. Vad innebär KUNDORIENTERING för dig?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Hur väl överensstämmer din bild av kundorientering med hur kundorienterade du anser att Higab är?

inte alls    i viss mån    varken eller    i huvudsak    helt och hållet

9. Tänk på ditt dagliga arbete, vilka ser du då som Higabs huvudsakliga kunder? (välj en eller flera kategorier)

Den som skriver på avtalet    Medarbetare / Andra avdelningar inom Higab  
 Den som bedriver verksamhet    Leverantörer  
 Göteborgarna    Annan nämligen.....

10. Hur viktigt tycker du det är att göra kunderna nöjda? (På en skala från 1-10, där 1 är inte alls viktigt och 10 är mycket viktigt)?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

11. Beskriv en situation nyligen när du kände att du gjorde din kund nöjd och att kunden var nöjd när ni skiljdes åt.

---

---

---

---

12. Har du tillräckligt med tid att ägna dig åt dina kunder?

aldrig sällan varken eller ofta alltid

Motivera! \_\_\_\_\_

---

13. Känner du att du har den kunskap du behöver om dina kunder?

inte alls i viss mån varken eller i huvudsak helt och hållet

14. Vad gör du för att få veta mer om dina kunder och tillgodose kundernas behov?

---

---

---

---

15. Finns det något tillfälle som du känner att du inte har möjlighet att vara kundorienterad?

aldrig sällan varken eller ofta alltid

Exempel? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

16. Kan kundorientering kombineras med affärsmässighet?

inte alls i viss mån varken eller i huvudsak helt och hållet

17. Hur affärsmässigt anser du att Higab uppträder idag?

(På en skala från 1-10, där 1 är inte alls affärsmässigt och 10 är mycket affärsmässigt)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Anser du att alla medarbetare arbetar mot samma mål idag?

inte alls i viss mån varken eller i huvudsak helt och hållet

Vilket mål? \_\_\_\_\_

---

---

Fråga 19 – 21 gäller dig som var anställd hos Higab innan omorganisationen genomfördes, övriga kan gå direkt till fråga 22.

<p>19. Hur är arbetssättet generellt nu jämfört med hur det var i den tidigare organisationen?</p> <p><input type="checkbox"/> avsevärt mindre kundorienterat</p> <p><input type="checkbox"/> mindre kundorienterat</p> <p><input type="checkbox"/> ingen skillnad</p> <p><input type="checkbox"/> mer kundorienterat</p> <p><input type="checkbox"/> mycket mer kundorienterat</p>	<p>20. Tycker du att arbetsklimatet har förändrats i och med den NYA organisationen?</p> <p><input type="checkbox"/> till det mycket sämre</p> <p><input type="checkbox"/> till det sämre</p> <p><input type="checkbox"/> ingen skillnad</p> <p><input type="checkbox"/> till det bättre</p> <p><input type="checkbox"/> till det mycket bättre</p>	<p>21. Har du förändrat ditt sätt att arbeta nu jämfört med hur det var i den tidigare organisationen?</p> <p><input type="checkbox"/> avsevärt mindre kundorienterat</p> <p><input type="checkbox"/> mindre kundorienterat</p> <p><input type="checkbox"/> ingen skillnad</p> <p><input type="checkbox"/> mer kundorienterat</p> <p><input type="checkbox"/> mycket mer kundorienterat</p>
---	---	---

22. Här nedan står korta punkter i slumpvis ordning. Kryssa för de som du anser BÄST beskriver kundorientering.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Att vara lojal mot sina kunder        | <input type="checkbox"/> Hjälpa kunden hitta vad han/hon vill ha        |
| <input type="checkbox"/> God förhandlingsteknik                | <input type="checkbox"/> Affärsmässighet                                |
| <input type="checkbox"/> Att alltid se till kundens bästa      | <input type="checkbox"/> Att vara lätt att få kontakt med               |
| <input type="checkbox"/> Förmåga att identifiera kundbehov     | <input type="checkbox"/> Regelbundna kundmöten                          |
| <input type="checkbox"/> Metoder för att identifiera kundbehov | <input type="checkbox"/> Rätt kvalitet till rätt kund                   |
| <input type="checkbox"/> Att ha nära kundkontakt               | <input type="checkbox"/> Prioriterat vinstintresse                      |
| <input type="checkbox"/> Att ge snabb service till kunderna    | <input type="checkbox"/> Flexibilitet gentemot kunden                   |
| <input type="checkbox"/> Tekniskt nytänkande                   | <input type="checkbox"/> God ventilation i lokalerna                    |
| <input type="checkbox"/> Processorientering                    | <input type="checkbox"/> Att tänka långsiktigt                          |
| <input type="checkbox"/> Gott ledarskap                        | <input type="checkbox"/> Göra allt för att förverkliga kundens önskemål |
| <input type="checkbox"/> Att vara lyhörd mot sina kunder       | <input type="checkbox"/> Ömsesidigt beroende mellan mig och kunden      |
| <input type="checkbox"/> Att ha rätt kompetens                 | <input type="checkbox"/> Värna om mina medarbetare                      |
| <input type="checkbox"/> God samverkan i projekt               | <input type="checkbox"/> .....  |
| <input type="checkbox"/> Starkt engagemang hos ledningen       | <input type="checkbox"/> .....  |
| <input type="checkbox"/> Starkt engagemang hos mig             | <input type="checkbox"/> .....  |

23. Här nedan står korta punkter i slumpvis ordning. Kryssa för de som du anser SÄMST eller INTE beskriver kundorientering.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Att vara lojal mot sina kunder        | <input type="checkbox"/> Starkt engagemang hos mig                      |
| <input type="checkbox"/> God förhandlingsteknik                | <input type="checkbox"/> Hjälpa kunden hitta vad han/hon vill ha        |
| <input type="checkbox"/> Att alltid se till kundens bästa      | <input type="checkbox"/> Affärsmässighet                                |
| <input type="checkbox"/> Förmåga att identifiera kundbehov     | <input type="checkbox"/> Att vara lätt att få kontakt med               |
| <input type="checkbox"/> Metoder för att identifiera kundbehov | <input type="checkbox"/> Regelbundna kundmöten                          |
| <input type="checkbox"/> Att ha nära kundkontakt               | <input type="checkbox"/> Rätt kvalitet till rätt kund                   |
| <input type="checkbox"/> Att ge snabb service till kunderna    | <input type="checkbox"/> Prioriterat vinstintresse                      |
| <input type="checkbox"/> Tekniskt nytänkande                   | <input type="checkbox"/> Flexibilitet gentemot kunden                   |
| <input type="checkbox"/> Processorientering                    | <input type="checkbox"/> God ventilation i lokalerna                    |
| <input type="checkbox"/> Gott ledarskap                        | <input type="checkbox"/> Att tänka långsiktigt                          |
| <input type="checkbox"/> Att vara lyhörd mot sina kunder       | <input type="checkbox"/> Göra allt för att förverkliga kundens önskemål |
| <input type="checkbox"/> Att ha rätt kompetens                 | <input type="checkbox"/> Ömsesidigt beroende mellan mig och kunden      |
| <input type="checkbox"/> God samverkan i projekt               | <input type="checkbox"/> Värna om mina medarbetare                      |
| <input type="checkbox"/> Starkt engagemang hos ledningen       |   |

24. Higab har tre huvudsakliga värderingar, kan du ange dem?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

25. Känner du att du kan stå för dessa tre värderingar?

- inte alls     i viss mån     varken eller     i huvudsak     helt och hållet

26. Högab gör årligen en kundundersökning. Tar du del av resultatet av den enkäten?

Ja  Nej

Om ja, på vilket sätt? \_\_\_\_\_

Om nej, varför inte? \_\_\_\_\_

*Om ja, svara på fråga 27 gå annars vidare till fråga 28*

27. Kan du ange ett konkret exempel då du arbetade utifrån förbättringsåtgärder som framkommit från den senaste kundundersökningen?

Ja nämligen... \_\_\_\_\_

Nej, det har aldrig funnits förbättringsåtgärder som rör mitt arbetsområde.

Nej, jag har inte tyckt att det har varit viktigt/nödvändigt.

28. Hur känner du att din arbetsinsats uppskattas av:

(På en skala från 1-10, där 1 är uppskattas inte alls och 10 är uppskattas mycket)?

Högabs ledning?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dina kolleger?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Högabs kunder?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29. Tycker du att **du** arbetar kundorienterat i ditt dagliga arbete?

inte alls i viss mån varken eller i huvudsak helt och hållet

30. Övriga kommentarer, åsikter eller något annat du kom att tänka på när du fyllde i enkäten eller som du har tänkt på länge.

---

---

---

---

---

---

Tack för att du tog dig tid!

## Bilaga C: Återvinning chans för Göteborg

### Artikel i GöteborgsPosten (GP), 2 februari 2000.

Bjud in den samlade återvinningsindustrin till ett samtal om en gemensam satsning på ett industriområde för återvinning i Göteborg, skriver Kaj Andersson. Översiktsplaneringen är ett gyllene tillfälle att snabbt ge Göteborg en tätposition på området. I framtiden blir återvinningsmaterial en viktig råvarubas. Det kan leda till nyetablering av tillverkande företag i närheten.

För närvarande pågår arbetet med en ny översiktsplan för Göteborg. Ett område som i framtiden behöver miljöanpassas är stadens infrastruktur. Det tidiga industrisamhällets tänkesätt sätter fortfarande sin prägel på hur vi organiserar och underhåller våra städer. Till stor del bottnar detta givetvis i behovet av att kunna utnyttja redan gjorda investeringar i mark, byggnader, vägar, rör och ledningar. Tidigare erfarenheter ledde till varsamhet när de gamla varvsområdena på Hisingen skulle tas tillvara. Docklands i London bildade föredöme för Lundby strand, Eriksberg och Lindholmen. Detta är gott och väl, men samtidigt finns nya behov som inte kan tillgodoses lika enkelt i gamla industribyggnader. När man granskar företagsstrukturen som finns i dag på de gamla varvsområdena är det till dominerande del olika tjänsteföretag som finns på plats. De tillverkande företag som finns utnyttjar ofta legotillverkning på annan plats eller ort. Detta är säkert rätt, med tanke på närmiljön. Men i stadsplaneringen behöver några tankar tänkas om de tillverkande företagen i Göteborg. Ska vi behålla tillverkande företag och förädlingsindustri i Göteborg? Även om antalet sysselsatta inom tillverkning kommer att förändras, finns det en del problem som behöver ses i ett större sammanhang. Detta gäller till exempel möjligheten att skapa nya jobb, som inte alltid kräver högskoleutbildad arbetskraft, utan där nysatsningar kan göras också med sikte på den besvärande arbetslöshet vi har i vissa av Göteborgs stadsdelar. För detta krävs samordnade ansträngningar.

För 30 år sedan fanns lösningen i företagsbyar, till exempel Grimmered, Sisjön och liknande. Under 1980- och 90-talet har förutsättningarna saknats för att etablera ytterligare liknande industriområden. I dag finns ett växande behov av att på nytt se över vilka etableringsbehov som skulle kunna tillgodoses genom att kommunen på ett mer organiserat sätt ser över frågan. Återvinningsindustrin är ett exempel på en näringsgren som växt kraftigt under senare år, och vars verksamhet inte är helt befriad från omgivningspåverkan. Samtidigt är det uppenbart att ökade återvinningsambitioner och viljan att städa efter tidigare synder innebär nya etableringar eller expansion i redan befintliga verksamheter. I dagsläget finns inga bra förutsättningar för att etablera sådan verksamhet i Göteborg, och vi går miste om både miljöriktiga lösningar och nya arbetstillfällen. En samfällad satsning från berörda företag, kommunen och andra intressenter skulle kunna ge Göteborg en tätposition när det gäller industriella kretsloppslösningar. Samtidigt skapas möjlighet att rätta till en del lokaliseringskonflikter, där industrietableringar har hamnat "fel" i förhållande till andra intressen, till exempel skyddet av göteborgarnas råvatten. Översiktsplaneringen är ett gyllene tillfälle för att snabbt åstadkomma denna tätposition.

Mitt förslag är följande: Bjud in den samlade återvinningsindustrin till ett samtal om intresse och förutsättningar för en gemensam satsning på ett industriområde för återvinning i Göteborg. Planera för gemensamma supportfunktioner som vägstationer, reningsanläggningar, IT-stöd, omlastningsmöjligheter och andra terminalfunktioner. Inom ett sådant industriområde kan alla typer av materialhanterande företag etableras: bildemontering, pappers- och plastsortering, fragmentering av metall, trä och andra material. I takt med att producentansvaret för olika uttjänta produkter genomförs, kommer intressentgruppen att kunna bli betydande. Inom en snar framtid kommer producentansvar för elektronik att vara ett faktum, just nu är det beslut i Bryssel som försenar en lagändring i Sverige. Vi har

världsledande elektronikföretag i omedelbar närhet. Om en sådan etablering kan komma till stånd, har vi också skapat förutsättningar för nya råvaror i regionen. I framtiden kommer återvinningsmaterial att bli en betydande råvarubas, vilket i sin tur kan leda till nyetablering av tillverkande företag i närheten av en sådan råvarukälla.

En erfarenhet från pappersindustrin: SCA har etablerat papperstillverkning i London, beroende på att tillgången på returfiber från tidningspapper är mycket god där. I Göteborgsregionen har vi redan en omfattande återvinningsindustri. Stena, Renova, RECI, Skrotfragmentering, IL Recycling, HA Industri AB är några av de aktörer vars intresse kanske kan väckas. Det finns ytterligare andra mindre företag, och dessutom ett antal aktörer som följer marknaden med ett växande intresse. Självfallet underlättas återvinningen om det återvunna materialet kan utnyttjas på ett ekonomiskt vettigt sätt. Som ett led i kommunens miljöanpassade upphandling borde också produkter av återvunnet material ges prioritet. Därmed medverkar staden till att skapa den marknad för återvunnet material som än så länge har svårt att etableras fullt ut.

Kaj Andersson

Chef för kretsloppskontoret i Göteborg

©Göteborgs-Posten



# Bilaga D: Detaljplan över Kretsloppsparken

