

CHALMERS



Kvalitetsutveckling inom service management

– Verktyg för kundfokuserat
utvecklingsarbete

Olof Berensson

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Byggnadsekonomi
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2005
Report 2005:86

Kvalitetsutveckling inom service management
- Verktyg för kundfokuserat utvecklingsarbete

© Olof Berensson 2005

Examensarbete 2005: 86

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Byggnadsekonomi
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 1000

Chalmers reproservice / Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2005

Förord

Detta examensarbete är det sista momentet i min utbildning till Civilingenjör i Väg och Vattenbyggnad. Examensarbetet har givit mig tillfälle att få värdefull insikt i hur ett stort serviceföretag driver och utvecklar sin verksamhet. Jag har fått kunskap om vad god service innebär, vikten av att bygga starka relationer till kunder och hur man kan arbeta med utvecklingsfrågor inom stora organisationer.

Examensarbetet utfördes vid institutionen för Byggnadsekonomi vid Chalmers tekniska högskola och i samarbete med Coor Service Management, Affärsenhet Industri. Själva arbetet utfördes på plats hos Coor Service Management i nära samarbete med min handledare från Coor Service Management, Michael Rosén. Jag har, utan undantag, under hela mitt arbete möts av hjälpsamhet och intresse från Coor Service Managements medarbetare. Jag vill tacka Coor Service Management för att jag fått möjlighet att göra ett intressant examensarbete och för det engagemang som visats. Jag vill speciellt tacka samtliga medarbetare på Affärsenhet Industri som från första början fått mig att känna mig mycket välkommen. Jag har trivts väldigt bra hos er och det har varit av avgörande betydelse för examensarbetets genomförande.

Jag vill rikta ett speciellt tack till min handledare Michael Rosén som under hela tiden varit mycket engagerad och hjälpsam. Tack för att du kommit med idéer, förmedlat kontakter, öppnat dörrar, engagerat deltagit i diskussioner om examensarbetet och den öppenhet för nya idéer och förändringar i arbetet som du visat. Din hjälp har varit av avgörande betydelse för genomförandet av examensarbetet och höjt arbetet till en nivå som annars inte hade varit möjlig. Tack också för alla engagerade diskussioner om skidåkning och klättring mm! Med Gummessons ord: goda relationer och avspänd social samvaro är grunden för kreativt utvecklingsarbete.

Jag vill också rikta ett speciellt tack till min handledare på Chalmers, Göran Lindahl, som handlett på distans från Göteborg. Tack för dina goda råd och den frihet jag fått att utforma examensarbetet som jag vill. Den flexibilitet som du visat i handledningen: avstämningar på tunnelbana, kaféer, tågstationer och sena mailkonversationer har gjort mitt distansarbete möjligt och varit lika trevliga som givande för arbetet!

Avslutningsvis vill jag tacka alla som intervjuats. Tack för att ni tagit er tid och bidragit med era erfarenheter och idéer, utan det skulle arbetet inte varit möjligt att genomföra. Tack också för det trevliga bemötandet och det intresse ni visat.

Stockholm, juni 2005

Olof Berensson

Telefon:
070-22 92 197

Innehållsförteckning

Förord.....	3
Summary	9
Results.....	9
Analysis.....	9
Conclusions and recommendations.....	11
1 Introduktion.....	13
1.1 Facilities management.....	13
1.3 Utveckling inom FM.....	14
1.2 Coor Service Management.....	14
2 Metod	17
2.1 Kvalitativ forskning	17
2.2 Intervjuer.....	18
2.3 Observation	18
2.4 Litteraturstudier.....	18
3 Teoretisk referensram	21
3.1 Kvalitet.....	21
3.2 Servicekvalitet.....	21
3.3 Relationsmarknadsföring	23
3.4 Kundbehov	25
3.5 Att sätta fokus på speciellt intressanta kundgrupper.....	27
3.5.1 Fokus baserat på struktur i kundorganisationen.....	27
4 Coor Service Managements arbete med servicekvalitet	31
4.1 Kvalitetsuppföljning: Service Management Reviews.....	31
4.2 Utveckling och erfarenhetsåterföring: Best Practice och Tjänstenätverk.....	32
4.3 Skapande av servicekultur: Ledstjärnor.....	33
4.4 System för rättelser och återställning: Kundtjänst och Maximo.....	34
5 Fallstudie.....	37
5.1.1 Site A	37
5.1.2 Site B.....	37
5.2 Servicekvalitet.....	37
5.3 Kundbehov	38
5.4 Samarbetsklimat.....	40
5.5 Slutsats fallstudie	41
6 Diskussion och metodförslag	43
6.1 Coor Service Managements servicekultur	43
6.1.1 Metodförslag	43
6.2 Att uppfylla behov och skapa kvalitet i de viktigaste relationerna.....	46
6.2.1 Metodförslag	47
6.3 Utveckling med kundernas behov i fokus.....	53
6.3.1 Metodförslag	53
6.4 Uppföljning av servicekvalitet.....	57
6.4.1 Metodförslag	58
7 Slutsatser och rekommendationer	63
8 Fortsatta studier.....	65
9 Referenser	67
9.1 Litteratur	67
9.2 Intervjuer Coor Service Management	68
9.3 Externa intervjuer.....	68
9.4 Internetkällor.....	69

Summary

In order for companies to develop long lasting relationships with customers, it is necessary to offer and deliver attractive quality to the customers. This master thesis is a study in quality improvements within Facilities Management (FM). The study has been carried out in cooperation with Coor Service Management, one of the leading Nordic FM suppliers. The competition in the Nordic market for FM has increased over the last few years and as a result, Coor Service Management believes it is necessary to focus on improving the quality of the services delivered to their customers. This study starts off from that ambition and seeks to:

- evaluate Coor Service Management's work procedures for creation of service quality
- suggest practical ways to improve Coor Service Management's ability to develop service quality

The study is based on interviews, participant observation and literature studies. 20 representatives of Coor Service Management were interviewed during the study. The selected interviewees were of different rank, ranging from business area managers to local team leaders, this in order to cover different aspects of the studied issues. The study was performed at, AE Industri, Coor Service Management's business unit focused on industrial customers, located at Coor Service Management's head quarters. This made it possible to observe daily operations and take part in discussions regarding service quality and work procedures aiming to achieve it. The literature study covered established theories regarding quality improvements, service quality and relationship marketing. The literature was selected and discussed with the tutors at Chalmers and Coor Service Management, this in order to ensure the scientific quality and the relevance to the study.

The study also includes a case study within one of Coor Service Management's contracts. The contract is with a customer who has two separate sites in Sweden. The focus of the case study was to investigate what customers and employees consider as important factors for a successful and high quality service delivery. Furthermore, the case study also focused on how the quality of the delivered service is perceived by the customers. The case study included interviews with representatives of the customer organization as well as Coor Service Management's personnel within the contract.

Results

Coor Service Management's system for creating service quality relies on four main functions; follow-up, development-work, company culture and service recovery. The approach is broad and covers many aspects of service quality.

Coor Service Management is good at meeting customer demands on increased service efficiency and lowered costs. The interviewed customer representatives were pleased with these aspects of Coor Service Management's service. Furthermore, the customer representatives were pleased with Coor Service Management's broad approach and their ability to offer a service concept which cover their needs. However, the customer representatives also stated that they lacked pro activity and wished to see more active development on Coor Service Management's behalf. The over-all impression is that Coor Service Management's service delivery meets basic demands on efficiency and lowered costs, but fail to meet expectations of commitment, flexibility and proactive development.

Analysis

Analyzing the reasons for the detected shortcomings, four main reasons were found; the company culture, relationship quality, the degree of development towards customer needs and the flaws in the follow-up system.

Company culture

Coor Service Management strives to develop a company culture focused on service values, meaning that all employees should be aware of what service quality is and the importance of delivering it. However, the interviews and the case study indicated that the awareness of what constitutes service quality differs widely within Coor Service management. The interviewees were asked what they perceived as important factors in delivering high quality services. The awareness of people in management positions was without exceptions good. The interviewees in management positions pointed out commitment, pro activity, efficiency and good relationships to customers as important success factors. Factors which not only corresponded well to the opinions of the interviewed customer representatives, but also to what service management literature points out as important service quality determinants. However, among the local employees the answers varied considerably. Some of the local employees seemed to have good knowledge of what constitutes service quality, while others meant that policy statements regarding service quality are words without practical meaning. All in all, the study showed considerable differences in the awareness of important aspects of service quality. This was also noted by the interviewed customer representatives.

Relationship Quality

According to theories on relationship marketing, good relations to one's customers is a key success factor. It is regarded as the key to successful, customer oriented development. This was acknowledged by many of the interviewees, who stated that it was an important success. Several of the interviewees also stated that creating good relationships to key customers is something which Coor Service Management is relatively good at. However, the case study showed that the relationships between Coor Service management's employees and their customers do not always hold the necessary quality. Some of the relationships seemed to be of good quality, both customer representatives and Coor Service management employees expressed their satisfaction with the relationships. However, some of the relationships at local levels were not that good. Some of the relations suffered from misunderstandings and different views on the service agreement. The interviewed customer representatives experienced a lack of competence and cooperative attitude among some of Coor Service management's employees. The involved Coor Service Management employees expressed that the customers lacked experience and knowledge of the service agreement and remarked "if they knew how good their service really is, they would not complain". Whatever the factual ground is, it is evident that the relationships between these persons do not support cooperative development of the service delivery.

Development work

Coor Service management market them selves as a partner for change, their marketing messages includes statements such as "Change is our core business". Hence, their customers expect flexibility and pro activity from Coor Service Management. The three interviewed customers stated that they are quite content with Coor Service Management's service delivery in general. However, they lack pro activity and creative development. The interviewed customer representatives stated that they experience that Coor Service Management is slow when it comes to adapting to changes and meeting expressed customer demands. Since flexibility and rapid changes is part of Coor Service Management's marketing message, this criticism must be taken seriously. The responsibility for proactive development lies on the local organizations, which has little or no training in development work. Given this, it is evident that Coor Service Management must train local employees in development work in order to meet their customers' expectations.

Follow-up

Coor Service Management follow-up system relies heavily on so called Key Performance Indicators (KPI). KPI:s are economic success factors agreed upon by Coor Service Management and their customers. The KPI:s allows Coor Service Management to oversee the economic development of their local units. By studying KPI:s Coor Service Management can detect hi and low performing units. By doing so, Coor Service Management can disseminate good examples and investigate the reasons for low performance. While the KPI system is a good way of controlling economic success, it lacks the ability to detect success from a service quality perspective. Economic efficiency is an

important success factor for Coor Service Management, but so is also service quality. The KPI system is an important tool for controlling Coor Service Management's performance. But by neglecting measures of service quality, Coor Service Management runs the risk of focusing too much on economic factors while neglecting service quality development.

Conclusions and recommendations

The study shows a couple of important areas of development for Coor Service Management. The most important are:

- to strengthen the company culture and spread service values throughout the entire organization
- to focus on creating quality in important customer relationships and strive to meet the needs of important customer representatives
- to increase the ability of local employees to identify and adapt to the needs of their customer organizations
- to increase the company's focus on the above issues when following up performance

In order to fulfill the second part of the study's purpose, to suggest practical ways to improve Coor Service Management's ability to develop service quality, some practical suggestions are made. The purpose of the suggestions is to strengthen the service values within the company, improve customer relationships, help local development work and to make it possible to follow-up important aspects of service quality. The suggestions include: the use of focus groups consisting of selected customers, communicative tools, development of local "service standards" based on customer needs and behavioral pattern, and two new KPI:s covering local ability to change and the customers' image of Coor Service Management.

Adopting the suggested methods might improve Coor Service management's chances of meeting the customers' high expectations.

1 Introduktion

Det anses ofta viktigt att bygga upp långsiktiga kundrelationer. Skälet är enkelt: det är god ekonomi att behålla lönsamma befintliga kunder. Marknadsförare hävdar ofta att det är fem till tio gånger så dyrt att skaffa en ny kund som att behålla en befintlig (Gummesson 1998). För att kunna behålla kunder på konkurrensutsatta marknader är det nödvändigt att skapa värde för sina kunder, att produkten eller tjänsten erbjuder åtråvärd kvalitet för kunderna. Förbättrad kvalitet kan förväntas ge återköp, nya uppdrag och på sikt möjlighet för företaget att höja priset på sina tjänster (Grönroos 1992). Examensarbetet utgör en studie i kvalitetsförbättringar inom s.k. facilities management (FM) och är utfört på uppdrag av Coor Service Management, nordens största leverantör inom detta område. Med utgångspunkt i forskning kring tjänstekvalitet och relationsmarknadsföring studeras Coor Service Managements arbete med utveckling av servicekvalitet och hur detta skulle kunna förbättras. Coor Service Management uttryckte även en önskan om att studien skulle fortsätta förbi den vetenskapliga analysen och ta fram konkreta praktiska förslag på hur deras arbete med skapande av servicekvalitet skulle kunna förbättras. Detta resulterade i följande syfte:

Studiens syfte

- Identifiera utvecklingsmöjligheter inom Coor Service Managements arbete med servicekvalitet
- Föreslå praktiska åtgärder för hur detta arbete skulle kunna förbättras

Då Coor Service Management är verksamma inom FM kan studien givetvis vara av intresse för andra aktörer inom detta område. FM är, vilket kommer att beskrivas senare, en form av service management som omfattar ett brett spektrum av tjänster. Studien behandlar därför tjänstekvalitet i en vid bemärkelse och drar nytta av teori och exempel från andra servicenäringar. Rapporten inleds med en kort introduktion till FM, en presentation av Coor Service Management och behandlar därefter studiens metod och den teori som funnits vara relevant för studien. Därefter presenteras en fallstudie inom ett av Coor Service Managements kontrakt och en analys av den aktuella situationen på Coor Service Management. Rapporten avslutas med en diskussion som med utgångspunkt i den aktuella situationen på Coor Service Management tar fram förslag till praktiska åtgärder för att stärka Coor Service Managements arbete med utveckling och uppföljning av serviceleveransens kvalitet. Rapporten avslutas sedan med en summering av de övergripande slutsatserna och rekommenderade åtgärdsförslagen under rubriken slutsatser och rekommendationer.

1.1 Facilities management

FM är ett relativt nytt begrepp. Omkring 1990 inträffade ett trendbrott inom managementområdet: outsourcing. Outsourcing går i korthet ut på att företagsledningar genom att handla upp vad som betraktas som stödverksamhet från externa leverantörer, får möjlighet att helt fokusera på det som utgör deras kärnverksamhet (Bröchner 2001). Syftena varierar, men en gemensam faktor är en förväntan om frigjord tid för företaget att fokusera på sin kärnverksamhet, sparade kostnader genom synergieffekter och effektivare servicefunktioner. FM har definierats på ett antal olika sätt varav några redovisas här. International Facility Management Association (IFMA) definierar det så här:

”Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology” (www.ifma.com)

Fritt översatt: ”Facility Management är en profession som innefattar en mängd faktorer som säkrar funktionalitet hos den byggda miljön genom att integrera människor, platser, processer och teknologi”. För en oinvigd läsare säger förmodligen inte detta någonting. För den invigde pekar det på områdets gränslöshet, funktionalitet skapas genom integration av människor, platser, processer och teknologi. Något som kan tolkas som en frihet att skapa funktionalitet genom att fritt kombinera och utnyttja tillgängliga resurser.

1.3 Utveckling inom FM

Det finns mycket lite skrivet om den svenska FM-marknaden. Här görs dock ett försök att ge en övergripande bild av den globala, europeiska och svenska FM-marknaden främst baserat på intervjuer.

I ett globalt perspektiv uppstod FM-marknaden i början av 1990-talet genom att en global outsourcingtrend tog fart (Bröchner 2001). I Europa kan Storbritannien sägas vara pionjären inom FM, som i praktiken uppstod då den Brittiska staten under Thatcherregeringen privatiserade stora delar av den offentliga sektorn. Den svenska FM-marknaden uppstod i slutet av 1990-talet då ett fåtal aktörer gick in på marknaden. Bland dessa kan nämnas ABB som troligen var först ut genom ett antal mindre FM-kontrakt. Utvecklingen tog verklig fart först 1998 genom outsourcingen av stora delar av Ericsson AB:s interna serviceavdelning till Skanskas dotterbolag Skanska Services. Marknaden har sedan dess vuxit i omfattning och antalet aktörer har ökat. Bland de största aktörerna på den svenska FM-marknaden idag finns stora internationella företag såväl som mindre nordiska och svenska företag. Bland dessa kan nämnas Coor Service Management, Dalkia, ISS, Johnson Controls och Manpower som alla är stora FM-företag med verksamhet i många länder.

Den internationella marknaden för FM är mycket stor, aktuella uppskattningar av den totala världsmarknaden. År 2000 uppskattades den europeiska marknaden till ca 3200 miljarder SEK. Information om hur stor den är idag har inte gått att finna, men klart är att marknaden har vuxit sedan dess. Marknadens utveckling skiljer sig åt mellan olika länder. Globalt sett ligger USA långt fram tätt följt av Storbritannien och delar av Asien. I Europa leds utvecklingen av Storbritannien följt av bl a Tyskland.

Den nordiska marknaden för verksamhetsstödande företagsservice uppgår idag uppskattningsvis till ca 350-400 miljarder SEK årligen, varav Sverige står för uppskattningsvis 150-175 miljarder SEK. I Sverige bedrivs dock denna service till största delen, ca 80 %, i intern regi. Övriga delar bedrivs med hjälp av olika typer av underleverantörer, som antingen levererar enstaka tjänster s.k. "Single Services" eller olika former av FM-koncept, s.k. "Integrated Services". Den del av den svenska servicemarknaden som bedrivs i extern regi består till ca 65 % av försäljning av "Single Services" och ca 35 % består av försäljning av olika typer av FM-koncept, "Integrated Services". Marknaden för "Integrated Services", som är liktydigt med den svenska FM-marknaden, har sedan starten i slutet av 1990-talet vuxit från ingenting till en uppskattad årlig omsättning på ca 35-40 miljarder SEK. (Intervju Coor Service Management 2005)

Då man diskuterar den svenska utvecklingen inom FM finns det anledning att speciellt nämna den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn har mycket stor tillväxtpotential vilket bland annat belyses av Normann (2000). Normann (2000) beskriver den offentliga sektorn som "det svenska fängelset" och pekar på att det finns en mycket stor tillväxtpotential i den. Detta förutsätter dock att det finns politisk vilja att outsourca delar av den offentliga sektorn.

Denna översikt har inte haft som mål att ge en fullständig bild av FM-marknadens ursprung och omfattning utan syftat till att ge läsaren en referensram och en kort introduktion till branschen. Syftet har varit att visa att FM är en stor och växande marknad i både ett svenskt och internationellt perspektiv. De i Sverige aktiva FM-företagen har med andra ord på relativt kort tid intagit en betydande del av den totala svenska marknaden för verksamhetsstödande service. Omfattningen av svenska FM-marknaden förväntas öka framgent genom ytterligare outsourcing av interna serviceorganisationer inom såväl den privata som offentliga sektorn. Till det kan läggas att konkurrensen också förväntas öka genom att fler och fler företag ger sig in på FM-marknaden.

1.2 Coor Service Management

Coor Service Management bildades 1998 under namnet Skanska Facilities Management som en del av byggkoncernen Skanska. Företaget uppstod då Ericsson AB outsourcade Ericsson REM (Real

Estate Management) till Skanska. 2004 såldes bolaget till det Brittiska riskkapitalbolaget 3i och bytte i samband med detta namn till Coor Service Management. Coor Service Management är verksamt inom FM i Norden och Belgien och deras affärsidé, mål och vision lyder som följer:

Affärsidé

”Coor Service Managements affärsidé är att ta över, sköta och utveckla service på kontor, i produktionsanläggningar och i offentlig verksamhet.”

Mål och vision

”Coor Service Management ska vara den ledande leverantören av service management. Med ledande menas att vi vill bli kundens förstahandsalternativ vid val av serviceleverantör och medarbetarnas förstahandsalternativ vid val av arbetsgivare.”

Coor Service Management erbjuder ett brett spektrum av tjänster och har ambitionen att erbjuda all service som får en modern arbetsplats att fungera. Serviceavtalen varierar i omfattning och skräddarsys efter kundernas önskemål. Coor Service Management driver och leder verksamheten med egen personal, men ute på plats hos kunderna utförs serviceleveransen dels i egen regi, med egen personal, dels genom underentreprenörer. Coor Service Management har idag en årlig omsättning på 2,3 miljarder SEK och ca 2000 anställda (2004). (www.coor.com)

Coor Service Managements organisation är uppdelad på fem affärsområden, vilka i sin tur är uppdelade i ett antal affärsenheter. Denna studie är gjord på Affärsenhet Industri inom Affärsområde ett. Denna affärsenhet har kunder som på olika sätt bedriver industriell verksamhet på ett antal anläggningar eller s.k. sites. Denna studie inkluderar en fallstudie inom ramen för kontraktet med Kund X. Detta kontrakt engagerar 28 personer inom Coor Service Management. (Intervjuer, Coor Service Management 2005)

Coor Service Management menar att det för att stå starkt i en allt hårdare konkurrens är av stor vikt att uppnå en hög grad av kundnöjdhet. För att göra detta är det viktigt att kunna utveckla sitt koncept och höja servicekvaliteten. Coor Service Managements marknadsföring är också starkt präglad av budskap om förändring, förbättring och stora möjligheter:

- Universum är oändligt. Precis som ert företags möjligheter att förbättra verksamheten med service management.
- Siktar ni mot stjärnorna? Vi hjälper er hitta vägen.
- Med förändring som kärnverksamhet.

(Annonser i svensk press 2005)

Med ett sådant marknadsföringsbudskap är givetvis behovet av att kunna uppvisa nytänkande och utveckling mycket högt. Därav detta examensarbete. (Intervju, Coor Service Management 2005)

2 Metod

Detta examensarbete är baserat på data inhämtad genom intervjuer, observation och litteraturstudier. Angreppssättet har varit undersökande (egen övers. av eng. "Exploratory Research") till sin natur. Cooper och Schindler (2001) menar att ett undersökande angreppssätt lämpar sig väl vid studier där forskaren inledningsvis saknar en klar bild av vilka problem som kommer att upptäckas under studiens gång. Genom en undersökande arbetsprocess bygger forskaren upp en bild av problemet, bedömer vilka områden som är av vikt och bestämmer under arbetets gång studiens mål och hur de skall uppnås. Ett undersökande angreppssätt kan spara både tid och pengar. Om ett forskningsprojekt efter en tid inte längre anses vara så viktigt eller aktuellt som det inledningsvis verkade, så kan projektet läggas ned eller fokus ändras. Det undersökande angreppssättet har präglat denna studie från första början. Studiens frågeställning har i samråd med handledarna ifrågasatts och justerats ett flertal gånger, detta för att tillse att studien skall vara genomförbar och relevant för de inblandade parterna. Ambitionen har varit att undvika att tidigt bestämma en metod och följa den strikt. Tanken har istället varit att låta det som funnits stötas mot vetenskaplig teori, den studerades verksamhetens villkor och de inblandade parternas uppfattningar och därefter fritt bestämma fortsatt väg utifrån detta. Helt enkelt en process präglad av reflektion där gjorda observationer och dragna slutsatser prövats och omprövats allteftersom processen fortskridit.

*"Om internationell forskning inom marknadsföring var mindre metodfixerad och mindre bunden till etablerad teori kunde vi ha fler **reflekterande forskare** som utvecklade mer verklighetsnära kunskap och därmed gjorde större nytta"*

Gummesson 1998

2.1 Kvalitativ forskning

Undersökande forskning kan bedrivas på ett flertal sätt, både kvantitativa och kvalitativa metoder kan vara användbara (Cooper och Schindler 2001). Vad skiljer då kvantitativa och kvalitativa metoder åt? Skillnaden har ofta grovt förenklat beskrivits som "... kvalitativ forskning är allt som inte är kvantitativ forskning" (Ryen 2004). Ryen (2004) menar dock att "forskare som använder kvalitativa metoder studerar saker i deras naturliga miljö och försöker göra fenomen begripliga eller tolka dem utifrån den mening som människor ger dem". Cooper och Schindler (2001) beskriver det som "Qualitative refers to the meaning, the definition or analogy or model or metaphor characterizing something, while quantitative methods assumes the meaning and refers to a measure of it". Fritt tolkat: Kvalitativ forskning undersöker vad och hur någonting är, betydelsen av diverse fenomen. Kvantitativ forskning förutsätter fenomenets betydelse och mäter utifrån denna. Kvalitativ forskning har funnits vara speciellt användbar vid undersökande ansatser (Cooper och Schindler 2001). Detta faller sig ganska naturligt då man i en undersökande ansats ifrågasätter både målet och vägen i sin studie. Om man frågar sig vad som bör studeras och varför, så krävs en metod som utreder förhållandenas betydelse och inte framförallt fokuserar på hur mycket av något som förekommer. Dock kan det vara intressant att använda sig av en mix av kvalitativa och kvantitativa metoder, en kvantitativ undersökning kan belysa en frågeställning på vilken en kvalitativ undersökningsmetod kan appliceras och vice versa.

I denna studie har dock endast kvalitativa metoder används. Skälet till detta har varit att studien har varit utpräglad undersökande till sin karaktär. Målet har varit att förutsättningslöst studera och behandla den information som uppkommer. Den information som varit relevant för frågeställningen består av människors uppfattningar om den verklighet de verkar i. Då den informationen varit bred och icke-specifik har kvantitativa metoder ansetts vara olämpliga som redskap, varför kvalitativa metoder valts. Metoderna som använts, kvalitativa intervjuer och personlig observation, har funnits lämpliga med avseende på det önskade resultatet och studiens genomförbarhet.

2.2 Intervjuer

Då studien fokuserar på att ta fram praktiska lösningar på ett praktiskt problem har det varit nödvändigt att skapa en god bild av hur de som berörs av problemet betraktar det. För att kunna erbjuda en fungerande lösning på problemet krävs att lösningen anpassas till och accepteras av de som berörs av den. De kunskaper och uppfattningar som finns hos de människor som berörs av det problem som studeras är därför av yttersta vikt. Gummesson (2001) skriver om praktisk kunskap "All denna kunskap kan integreras med forskningen och bidra till en mer dynamisk och rik utveckling, till glädje i både utbildning och praktik. Kunskap, erfarenhet, inlevelse och reflektion - individens *förförståelse* - är en grund för att utveckla ökad *förståelse*... Den egna erfarenheten och praktikerns "känsla för situationen" anses dock inte alltid rumsrena i akademiska sammanhang". I detta fall får den betraktas, inte bara som rumsren, utan som en absolut nödvändighet och intervjuer med personer i den studerade verksamheten har därför utgjort den viktigaste grunden för studien.

Under studiens gång har 20 intervjuer genomförts med medarbetare på Coor Service Management. Utav dessa arbetade nio personer i olika stabsfunktioner såsom affärsutveckling, kommunikation och tjänsteutveckling. Elva personer arbetade i linjeorganisationen på nivåer från gruppchef till affärsenhetschef (se bilaga, organisationsschema). Ambitionen har varit att fånga upp både centrala och lokala perspektiv på verksamheten, detta för att skapa bredd i det insamlade materialet och förankra studien i organisationen. Utöver interna intervjuer inom Coor Service Management har fyra intervjuer genomförts med externa intervjupersoner. Dessa bestod av tre kundrepresentanter (inom ramen för fallstudien) och en leverantörsrepresentant. Syftet var att få en mer heltäckande bild av Coor Service Management och hur de upplevs av kunder och leverantörer.

Samtliga intervjuer har varit fokuserade på kvalitativa data och har baserats på öppna frågor. Med detta menas att intervjuerna grundats på ett i förväg utarbetat intervjuunderlag med ett antal färdiga frågor som utgjorde en bas som tilläts att bli modifierad under intervjuprocessen. Avsikten var att starta en diskussion kring ämnet och låta intervjupersonerna fokusera på det de ansåg vara viktigt i relation till den övergripande frågeställningen och anpassa frågebatteriet därefter. Frågorna introducerades till intervjupersonerna först under själva intervjun, detta för att undvika förberedda svar. Ambitionen var att leda intervjupersonerna så lite som möjligt för att på så vis fånga upp varje persons individuella uppfattning utan att färga den. Fördelen med kvalitativa intervjuer med öppna frågor är att det möjliggör uppfångande av intervjupersonernas individuella uppfattningar och känslor. Nackdelen är att resultatet lätt blir påverkat av frågornas formulering och intervjuarens egna uppfattningar om ämnet, något som kan ha stor inverkan på resultatet (Holme och Solvang, 1997: McClelland, 1995).

2.3 Observation

Utöver intervjuer har mycket kunskap fångats upp genom observation. Studien har bedrivits på plats i den studerade organisationen, något som givit möjligheter att fånga upp information via informellt umgänge med människor i den berörda organisationen. Det har också givit tillfälle att ta del av intern information via intranät och interna dokument. Observation anses vara speciellt lämplig som metod då det som skall studeras har med människor och mänsklig kommunikation att göra. Vidare så anses metoden vara speciellt lämplig då det som skall studeras är dolt för ett utomstående öga. Nackdelen med metoden är att forskaren lätt kan bli färgad av sin omgivning och själv bli en del av det som skall studeras (Jorgensen 1989).

I detta fall har metoden befunnits vara lämplig, då mycket information som annars inte skulle ha varit tillgänglig, blivit det på detta sätt. Risker att som forskare bli färgad har beaktats. Den har dock betraktats som mindre allvarlig då det i detta fall har rört sig om ren observation utan direkt deltagande i arbetet inom den studerade organisationen.

2.4 Litteraturstudier

Utöver kvalitativa data från intervjuer och observation vilar studien på vetenskaplig litteratur. Enligt Cooper och Schindler (2001) är det lämpligt att bedriva litteraturstudier i flera steg: i ett inledande

skede bör forskaren söka förståelse för problemet och avgränsa det. Därefter bör forskaren skaffa sig en bred uppfattning om erkända personer, publikationer och teorier, med anknytning till forskningsområdet. Dessa utgör s.k. sekundära källor, dvs. informationen från de data dessa bygger på har bearbetats och tolkats. Då forskaren gjort en sådan inledande sökning bör det funna materialet utvärderas innan det används.

Litteraturstudien i denna studie har följt ovanstående mönster, problemställningen har avgränsats, etablerade teorier har undersökts och utvärderats baserat på deras relevans för studien och rimligheten i resonemangen. Litteraturstudien har vidare genomförts i två stadier med olika mål: i den inledande litteraturgenomgången söktes teorier för förståelse av forskningsområdet och i den senare söktes exempel på tidigare genomförda och framgångsrika metoder för lösning av liknande problem i andra organisationer.

Litteraturen från de två stadierna har behandlats på skilda sätt i rapporten. Det första stadiet i litteraturstudien syftade till att skapa grundläggande förståelse för ämnet. Detta gav en teoretisk referensram ur vilken problemställningen sedan betraktades. Den teori som använts på detta sätt presenteras i kapitel tre och behandlas bara till vissa delar i rapportens diskussion. Det andra stadiet var inriktat på att finna tänkbara metoder för lösning av de praktiska problem som studien funnit. De teorier som ansetts vara relevanta för utveckling av praktiska åtgärdsförslag presenteras i direkt anslutning till de förslag de givit upphov till och återfinns därför i kapitel 6.

I båda fallen har materialet diskuterats och utvärderats i samarbete med handledarna på Chalmers och Coor Service Management, detta för att säkra kvaliteten och relevansen hos det funna materialet.

3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensram som presenteras här utgör inte den enda teorin som används i denna studie. Annan vetenskaplig teori har använts i utarbetandet av de metodförslag som presenteras i kapitel 6 och 7 (diskussion resp. slutsats). Den teori som presenteras här har använts i olika utsträckning för att stödja studiens diskussion men tjänat som idémässig grund för studien och representerar det perspektiv ur vilket situationen studerats.

3.1 Kvalitet

Kvalitet är ett ofta använt begrepp med olika betydelse för olika människor. Kvalitet kopplas traditionellt till en vara eller tjänsts tekniska specifikation (Grönroos 1992). Ett exempel på denna typ av traditionella definitioner är Philip Crosbys "Conformance to requirements" (Bergman och Klefsjö 2001). Detta är naturligtvis viktigt, men sådana definitioner är långt ifrån tillfredställande, i synnerhet när det är frågan om kvalitet på tjänster. Många menar istället att kvalitet handlar om till vilken grad kundernas förväntningar uppfylls. Bergman och Klefsjö (2001) definierar kvalitet som: "Kvalitet på en produkt är dess förmåga att tillfredställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar." Produkt avser i detta fall både varor och tjänster. Andra går längre som t.ex. Myron Tribus som betonar helheten och relationen till kunden:

"Quality is what makes it possible for a customer to have a love affair with your product or service. Telling lies, decreasing the price or adding features can create a temporary infatuation. It takes quality to sustain a love affair."

Love is always fickle. Therefore, it is necessary to remain close to the person whose loyalty you wish to retain. You must be ever on the alert to understand what pleases the customer, for only customers define what constitutes quality"

Myron Tribus återgiven av Bergman och Klefsjö (2001)

Sammanfattningsvis kan man konstatera att modern forskning kring ämnet kvalitet är relativt samstämmig kring att kvalitet bedöms subjektivt av kunden och varierar från fall till fall.

3.2 Servicekvalitet

Då denna studie fokuserar på tjänster och service finns det anledning att fördjupa sig ytterligare i vad kvalitet innebär i just detta sammanhang. Det har gjorts ett antal studier inom servicekvalitet där forskare försökt fånga begreppet på olika sätt. Parasuraman et al. (1985) fann i en studie att upplevd servicekvalitet beror av skillnaden mellan kundernas förväntningar och deras upplevelser av servicen och specificerade därefter tio determinanter för god upplevd servicekvalitet. Värt att notera är att av dessa tio determinanter är endast en, *sakkunskap*, kopplad till resultatets tekniska kvalitet. De övriga är processrelaterade, dvs. de har med hur servicen levereras att göra. Grönroos (1992) utgår från denna och ett antal andra studier och lyfter fram följande sex kriterier för god servicekvalitet:

- *Yrkesmässighet och sakkunskap*. Kunderna uppfattar att tjänsteleverantören, hans medarbetare, inklusive produktionssystem och fysiska resurser, har de egenskaper som krävs för att lösa deras problem på ett professionellt sätt (Resultatrelaterat kriterium).
- *Attityder och uppträdande*. Kunderna känner att tjänsteföretagets medarbetare (kontaktpersonerna) bryr sig om dem och är intresserade av att lösa deras problem på ett vänligt och spontant sätt (Processrelaterat kriterium)
- *Tillgänglighet och flexibilitet*. Kunderna känner att tjänsteleverantörens geografiska belägenhet, öppethållandetider, medarbetare och produktionssystem passar och är väl utformade så att det är lätt att få tag på tjänsten, och att tjänsteleverantören är beredd att anpassa sig till kundens behov och önskemål på ett flexibelt sätt (Processrelaterat kriterium).

- *Pålitlighet*. Kunderna vet att vad som än händer och att vad man än har kommit överens om så kan de lita på att tjänsteleverantören, hans medarbetare och system håller sina löften och samarbetar med kundens bästa för ögonen (Processrelaterat kriterium).
- *Återställning*. Kunderna vet med sig att närhelst någonting går galet eller någonting oförutsett inträffar kommer tjänsteleverantören att aktivt och omedelbart vidta åtgärder för att kunderna skall kunna bibehålla kontrollen över situationen och han kommer också att försöka hitta en ny, acceptabel lösning (Processrelaterat kriterium).
- *Rykte och trovärdighet*. Kunderna är övertygade om att man kan lita på tjänsteleverantörens verksamhet och att den är prisvärd, samt att den står för ett väl utfört arbete och värderingar som kunden och leverantören delar (Imagerelaterat kriterium).

Grönroos (1992)

Grönroos (1992) har även utarbetat en modell för upplevd kvalitet som visar hur den totala kvalitetsupplevelsen beror av ett antal olika faktorer (se bild 1). Grönroos menar att den totala kvalitetsupplevelsen beror av hur stor skillnaden mellan kundens förväntan och upplevelse av leveransen är. Är kundens förväntan på leveransen högre än vad kunden upplever levereras upplevs kvaliteten som låg och vice versa. Orealistiska förväntningar leder ofelbart till en dålig kvalitetsupplevelse, även om kvaliteten med något slags objektivt mått är att betrakta som bra (Grönroos 1992).

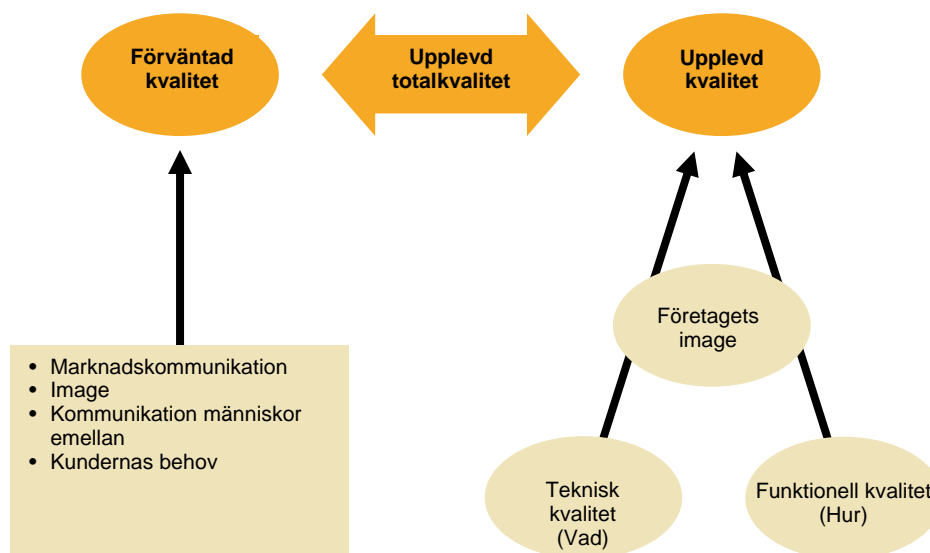


Bild 1, Upplevd total kvalitet, Grönroos (1992), (Egen bearbetning av bild från internt material, Coor Service Management 2005)

Den upplevda kvaliteten kan delas in i två undergrupper: *Vad* som levereras och *Hur* det levereras. Här är de ovan beskrivna kvalitetskriterierna tillämpliga, *Vad* beskriver kvaliteten på det tekniska resultatet, att det är anpassat till att lösa kundens problem på ett effektivt sätt. *Hur* beskriver relationsaspekten på serviceleveransen: att de anställda uppvisar rätt attityd, att tjänsterna är flexibla och tillgängliga, att leverantören är pålitlig, att uppkomna problem löses snabbt och att leverantören agerar i enlighet med kundens värderingar. *Vad* och *Hur* bryts sedan genom vilken image leverantören har i kundens ögon. Detta innebär i korthet att *Vad* och *Hur* tolkas i ett mer positivt skimmer om bilden är positiv och vice versa. (Grönroos 1992)

Kundens förväntningar kan sägas vara uppbyggda av fyra olika faktorer: marknadskommunikation, image, kommunikation människor emellan och kundens behov. Med marknadskommunikation menas annonsering, direktreklam, PR och säljaktiviteter, budskap som leverantören kontrollerar och kommunicerar till sina kunder. Detta är en faktor som kan leda till problem. Offensiv reklam som lovar för mycket skapar lätt orealistiska förväntningar. Image och spridning av negativa eller positiva uppfattningar om leverantörer människor emellan, är till största delen ett resultat av

leverantörens tidigare prestationer och kan endast delvis kontrolleras av leverantören. Dessa faktorer kan även påverkas av externa händelser såsom exempelvis negativ publicitet. Slutligen har givetvis kundens behov stor inverkan på förväntningarna. (Grönroos 1992)

Sammanfattningsvis kan sägas att Service Managementlitteraturen delar tjänstekvalitet i två dimensioner, resultat och relation. Kvaliteten avgörs av tjänsteleverantörens prestationer på dessa områden ställt mot kundens förväntningar.

3.3 Relationsmarknadsföring

Grönroos (1992) definition av servicekvalitet innehåller till övervägande del faktorer som kan hänföras till kundrelationerna. Av detta kan man dra slutsatsen att god servicekvalitet till stor del bygger på att kundrelationerna hanteras väl. Man kan då ställa sig frågan om man kan hantera relationer systematiskt. Det kan man, hävdar forskare inom s.k. relationsmarknadsföring (RM). RM är ett begrepp med internationell spridning som började användas i Sverige först i början av 1990-talet (Gummesson 1998). Berry (1983) menar att "Relationship marketing is attracting, maintaining and-in multi-service organizations enhancing customer relationships". En annan definition av RM är "... marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum" (Gummesson 1998). RM bygger enligt Gummeson (1998) på fyra grundläggande värderingar:

- Marknadsföring och försäljning omfattar hela företaget. Hela företaget, samtliga medarbetare och underleverantörer, påverkar kundrelationerna.
- Långsiktigt samarbete och win-win. Alla i ett nätverk förväntas ha en konstruktiv attityd och alla skall finna relationerna meningsfulla. Att öka en relations livslängd är ett prioriterat marknadsföringsmål.
- Alla parter har ansvar för det som händer. De måste vara aktiva. Det är en marknadsföringsmyt att leverantören är den enda aktiva nyskapande parten. Lika ofta föreslår kunderna förbättringar som obemärkt passerar lomhörda leverantörer.
- Relations- och servicevärderingar skall råda, inte byråkratjuridiska värderingar. Till byråkratjuridiskt agerande och värderingar hör stelbenthet, tillämpning av inadekvata regler och bestämmelser, kunden förstår inte, är okunnig, orsakar kostnader och den ena är den andra lik. Till relations- och servicevärderingar hör tänkande i termer av: kunderna är olika, de är individer, de utgör källor till intäkter och skall sättas i centrum. Leverantörens uppgift är att skapa värde för kunden och kundens uppfattning om resultatet är det som räknas.

All samverkan mellan företag bygger i någon form på relationer. Kontaktytorna kan se olika ut, men det kan vara värdefullt att systematiskt kartlägga dessa och identifiera de relationer som har störst inverkan på samarbetet. Gummesson (1998) föreslår 30 olika typer av, eller aspekter på, relationer som grund för en sådan kartläggning. Alla är inte aktuella för alla sammanhang och Gummesson betonar vikten av att fokusera på ett fåtal faktorer för bästa resultat. I denna studie har därför fem typer av aspekter på relationer valts ut då de anses vara av speciellt intressanta för studien:

- *Servicemötet*
- *Den månghövdade kunden och leverantören*
- *Närrelation kontra distansrelation till kunden*
- *Den missnöjde kunden*
- *Kunskapsrelationen*

Servicemötet behandlar interaktion mellan kund och tjänsteleverantör. Denna marknadsföring omfattar inte bara marknadsavdelningen hos leverantören utan alla leverantörens anställda som har någon form av kundkontakt. Inom ramen för relationen *Servicemötet* kan man urskilja fyra olika undertyper av relationer: interaktion mellan leverantörens kontaktpersoner (frontlinjen) och kunden, interaktion mellan kunderna, interaktion mellan leverantörens produkter och fysiska miljö samt

interaktion mellan kunden och leverantörens system. Dessa interaktioner skapar marknadsföringstillfällen. Varje möte är ett tillfälle då servicens kvalitet bedöms. Om interaktionen fungerar väl ökar den kundupplevda kvaliteten, fungerar interaktionen dåligt så sjunker den. Det är därför mycket viktigt att tjänsteleverantören skapar sig en uppfattning om hur dessa möten sker och hur man kan arbeta för att skapa goda förutsättningar till en positiv upplevelse vid vart och ett av dessa interaktionstillfällen. För att detta skall lyckas är det viktigt att leverantörens processer och system är anpassade för kundens arbete. I USA finns exempel på hur man arbetat med detta, det har då kallats "Service design". Detta har i praktiken inneburit analys och skapande av olika typer av ritningar och flödesscheman över serviceprocessen med kundens konsumtionsmönster i centrum. (Gummesson 1998)

Service mötet är ett möte mellan olika kulturer och individer. Detta är något som måste tas i beaktande. Underliggande värderingar och uppfattningar har stor inverkan på interaktionen. Kvalitet skapas i interaktion mellan jämbördiga parter. I obalanserade relationer där tjänsteleverantören betraktas som kunnig expert och kunden som okunnig amatör, alternativt att kunden är herre och tjänsteleverantören är tjänare, är förutsättningarna för en positiv serviceupplevelse sämre. (Gummesson 1998)

Den månghövdade kunden och leverantören behandlar relationer mellan företag och organisationer. Då ett företag levererar till ett annat företag uppstår ofta ett komplicerat nätverk av relationer. Att skapa kunskap om hur detta nätverk ser ut kan vara en värdefull resurs för ett tjänsteproducerande företag. Kundföretaget innehåller mer eller mindre viktiga kunder och de viktiga måste identifieras och uppmärksammas. Det kan också vara värdefullt att tänka igenom hur man som leverantör möter kunden. Olika avdelningar hos tjänsteleverantörer bearbetar ofta samma kund. Detta kan leda till problem då olika avdelningar kan skicka olika signaler till kunden och dessutom konkurrera med varandra. Kärnfrågan här är att identifiera de viktiga kunderna i kundorganisationen och internt hos tjänsteleverantören bestämma vem som "äger" kunden. Grunden till framgång på detta område är alltså att skaffa kunskap om hur nätverket ser ut och hur man bäst agerar i interaktionen, inklusive vilka resurser som skall användas var. (Gummesson 1998)

Närrelation kontra distansrelation till kunden behandlar access till kunden. Relationen till kunden kan vara nära och personlig: man träffas, talar med varandra och lär känna varandra. Relationen kan även vara mer på distans och underhållas mer opersonligt via marknadsundersökningar och rapporter. Många företag har marknadsavdelningar som utför marknadsundersökningar och presenterar kvantitativa data behandlade med statistiska formler, som sedan betraktas som goda beslutsunderlag. Marknadsundersökningar är en metod som utvecklats av och för industrisamhällets massproduktion. De döljer ofta individuella skillnader och lämpar sig inte lika bra för marknadsföring av tjänster. En annan aspekt på marknadsundersökningar är att förståelse genom egen upplevelse skiljer sig från förståelse via mellanhänder. Marknadsundersökningar bearbetas och tolkas innan de når beslutsfattaren och kan inte ge en lika djup förståelse som en direkt kontakt med och upplevelse av kunden kan. Om marknadsundersökningar används i för stor utsträckning riskerar den personliga relationen att ersättas av en statistisk relation. Allt kan dock inte upplevas direkt, ibland finns behov av att få kvantitativa mått på exempelvis fördelningar och trender. I sådana fall är marknadsundersökningarna effektiva som verktyg. Avslutningsvis kan man säga att personliga relationer till kunderna bör ses som den viktigaste informationskällan, överordnad marknadsundersökningar. Dessa bör ses som ett komplement för uppgifter där accessen är fysiskt omöjlig eller då kvantitativa data över trender och utvecklingar eftersträvas. Man bör därför alltid i möjligaste mån undvika att överlåta kommunikationen till formulär. (Gummesson 1998)

Den missnöjde kunden är ett kapitel för sig. Kunden och leverantören står inför ett mycket laddat *Service möte* då ett misstag skall rättas till. Förmågan att rätt hantera missnöjda kunder är en mycket viktig egenskap för en tjänsteleverantör. Det engelska ordet "Recovery" används ofta när man talar om rättelser av misstag begångna gentemot kunder. Recovery är dock inte bara rättelse, det betyder tillfrisknande, återställande eller räddning av relationen. Att åstadkomma en effektiv räddning av

relationen kräver en känsla för vad kunden vill ha. Här är det viktigt att poängtera att det är skillnad på vad som är rätt ur en strikt juridisk synvinkel och vad som är rätt ur en långsiktigt relationsbyggande synvinkel. I många fall uppstår problem som leverantören juridiskt saknar ansvar för. Att i sådana fall hänvisa till avtal och att det ligger utanför leverantörens ansvarsområde kan allvarligt skada kundrelationen. I många fall kan det vara lönsamt och positivt för relationen att som leverantör ta ansvar och kostnadsfritt hjälpa kunden ur sitt problem. För att kunna göra detta krävs att den person hos leverantören som har i uppdrag att rätta till problemet har makt och möjlighet att göra någonting åt det. (Gummesson 1998)

Många företag har inrättat kundtjänster för att hantera *missnöjda kunder*. Det har både positiva och negativa effekter. Till de positiva hör att kunden vet var den skall vända sig och, förutsatt att kundtjänsten är väl fungerande, snabbt kan få hjälp att lösa sitt problem. Problem uppstår dock ofta om kundtjänsterna har låg status i företagen, personalen är lågutbildad, saknar befogenheter och möjligheter att snabbt och effektivt göra något åt problemet. Om kundtjänsten inte har befogenhet och förmåga att fatta beslut om passande åtgärder som löser kundens problem kan kundtjänsten i sig bli en källa till frustration för kunden. Förutom sitt ursprungliga problem får kunden ytterligare ett tecken på leverantörens inkompetens. Ytterligare ett problem vid inrättandet av en kundtjänst är att en naturlig kanal för att förstå kunden ofta går förlorad. Ett *distansförhållande* mellan kunden och leverantörens linjeorganisation skapas. Ofta betraktas kundtjänsten som en sidoaktivitet och kundtjänstpersonalen kan till och med hamna i problem om de alltför ihärdigt påkallar chefernas uppmärksamhet på problem i verksamheten. Det finns en risk att man från chefshåll skjuter budbäraren som kommer med dåliga nyheter. Om så sker och kundtjänsten inte betraktas som viktig och företaget inte systematiskt och effektivt drar nytta av den information kundtjänsten sitter på riskerar viktig information om kunden och dess problem att gå förlorade. (Gummesson 1998)

Att skapa en *Kunskapsrelation* till sin kund är en mycket viktig uppgift. Kunskap ger grund för allianser, löser upp gränser och skapar möjligheter. Företag behöver kunskap om sina kunder och deras behov för att utveckla, producera och marknadsföra sina varor och tjänster. Här kan man skilja på migratorisk och inbäddad kunskap. Den migratoriska kan flyttas, emigrera och immigrera. Den kan kommuniceras genom samtal, ritningar och rapporter och är tillgänglig för den som förstår och har en vilja att ta till sig den. Den inbäddade kunskapen är svårare att förflytta, den kan ligga hos individer och grupper, i normer och arbetssätt och är svår att överföra. Det kan gälla kunskap om kunderna, hur de arbetar och betar sig, eller kunskap om den egna personalen, deras arbetssätt och kunskap om sitt arbetsområde. Den inbäddade kunskapen är svår att kommunicera, ofta består den av saker som den som äger kunskapen inte tänker på eller betraktar som självklara. För att komma åt den inbäddade kunskapen krävs en mycket nära relation till den eller de vars kunskap man önskar tillgodogöra sig. Ofta kan det handla om att närvara och "se och lära". Kunskap, migratorisk och inbäddad, är grunden för kreativa processer. Kreativitet och kunskapsutveckling bygger på interaktion mellan individer i grupper och nätverk. Kreativiteten är också sådan att den ofta uppstår utanför strukturerade system. Den uppstår spontant i professionella såväl som sociala sammanhang och det är därför viktigt att det görs plats för reflektion i arbetet och informella träffar mellan kunder och personal. Det är viktigt att poängtera att kunskapsutveckling sker just i samverkan mellan människor, kunder och personal. Genom att interagera i olika sammanhang kan leverantören se möjligheter hos kunden och vice versa. Undersökningar som studerat innovationer visar att de ibland uppstår hos kunden, ibland hos leverantören och ibland inom andra organisationer, t.ex. hos underleverantörer. Föreställningen att leverantören driver på utvecklingen genom egenhändigt utarbetade innovationer är därför inte korrekt. Det är därför viktigt att skapa tillfällen, sociala såväl som professionella, till interaktion och utbyte av idéer och erfarenheter. (Gummesson 1998)

3.4 Kundbehov

När man talar om servicekvalitet och relationsmarknadsföring talar man mycket om att skapa goda relationer och fokusera på kundernas behov. Heskett et.al (1997) understryker vikten av att man i skapandet av goda relationer aldrig får glömma bort kundens behov och önskemål:

”All the smiles in the world aren’t going to help you if your product isn’t what the customer wants”
Heskett et.al (1997)

För en tjänsteleverantör är det därför nödvändigt att kunna förstå kundernas behov och att identifiera vilka faktorer som är avgörande för en positiv serviceupplevelse. En komplikation i sammanhanget är att behoven förändras över tid. Detta gör att man inte kan nöja sig med att ha identifierat behoven vid ett tillfälle och därefter slappna av i tron att man har grepp om sin kund. Att förstå kundbehoven idag är givetvis intressant, men ingen garanti för att man förstår dem imorgon. Det krävs medveten och kontinuerlig uppföljning och utvärdering av kundernas behovsutveckling. För att effektivt kunna göra denna uppföljning och utvärdering kan det vara till hjälp att förstå hur mänskliga behov fungerar och hur de tar sig uttryck.

Kanomodellen är en modell för kundbehov utarbetad av den japanske forskaren Noriaki Kano. Modellen skiljer på tre typer av kundbehov: *Basbehov*, *Uttalade behov* och *Omedvetna behov*: (Bergman och Klefsjö 2001)

- *Basbehov* kännetecknas av att de är så grundläggande att man sällan kan få reda på dem genom att fråga efter dem, de betraktas som självklara och är inget man i regel reflekterar över. Uppfyllandet av dessa behov genererar inte nöjda kunder men det är en förutsättning för att inte skapa missnöje.
- *Uttalade behov* är de behov man vanligtvis tänker på då man talar om kundbehov. De representerar kundens förväntningar och det som kunden upplever som viktigt. Genom att vara bättre än sina konkurrenter på att uppfylla dessa behov kan ett företag vinna kunder.
- *Omedvetna behov* är behov som kunden inte kan uttrycka då kunden antingen inte känner till behoven eller att lösningen på diverse problem kan levereras av leverantören. Genom att identifiera dessa behov och uppfylla dem kan företag vinna stora konkurrensfördelar och skapa lojala kunder.

Genom att uppfylla *Basbehoven* skapas nödvändig kvalitet, genom uppfyllandet av de *Uttalade* behoven skapas förväntad kvalitet och genom uppfyllandet av de *Omedvetna* behoven skapas attraktiv kvalitet. Effekten på kundnöjdheten är tydlig (se bild 2). Uppfyllandet av *Basbehov* ger på sin höjd likgiltiga kunder. Att uppfylla de *Uttalade* behoven har stor effekt, men kräver en hög grad av uppfyllelse för att kundnöjdheten skall nå höga nivåer. Att uppfylla de *Omedvetna* behoven har mycket stor effekt och en modest uppfyllelse av dessa kan skapa mycket nöjda kunder och vara väl värt mödan. (Bergman och Klefsjö 2001)

För att kunna överraska sina kunder med att erbjuda tjänster som svarar mot de *Omedvetna* behoven och skapar positiva överraskningar krävs ingående kännedom om kundernas vanor och behov. Kunderna kan dock inte alltid själva se kopplingen mellan sina behov och deras lösning och det kommer då an på leverantören att upptäcka behovet och identifiera lösningen. För att detta skall kunna ske är det nödvändigt för leverantören att befinna sig i sådan närhet till sin kund att den har möjlighet att observera kundernas vanor, mönster och eventuella problem. I detta sammanhang är det också viktigt att komma ihåg behovens föränderlighet. Det som börjar

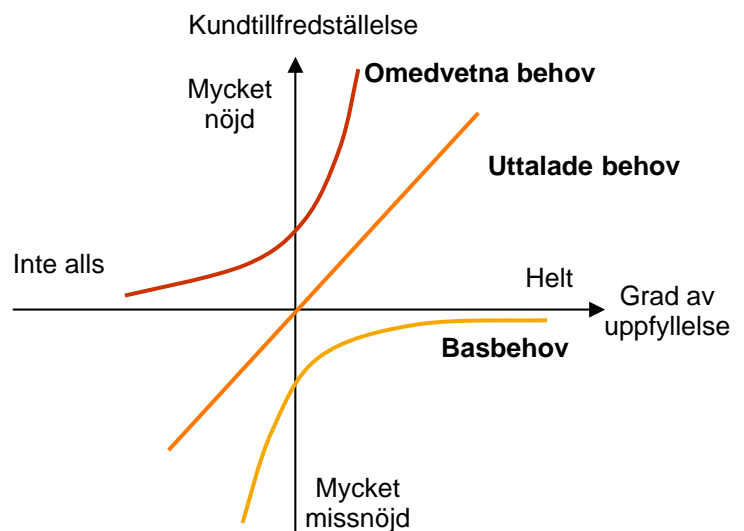


Bild 2, Kanomodellen
(Bergman och Klefsjö 2001)

som ett *Omedvetet* behov blir så snart kunden fått upp ögonen för det ett *Uttalat* behov för att så småningom bli ett självklart *Basbehov*. (Bergman och Klefsjö 2001)

3.5 Att sätta fokus på speciellt intressanta kundgrupper

Vad som är god servicekvalitet uppfattas olika av olika personer inom kundföretaget. För en framgångsrik serviceleverans kan det vara till god hjälp att skilja ut speciellt intressanta grupper inom kundföretaget (Gummeson 1998). Här följer två exempel på metoder som kan vara användbara för att lokalisera och sätta fokus på speciellt viktiga grupper inom kundföretaget.

3.5.1 Fokus baserat på struktur i kundorganisationen

Hackford (2000) har studerat FM-företag och deras kunder och menar att personer inom kundföretagen grovt kan delas in i tre grupper: *Strategiska*, *Taktiska* och *Operativa* kunder (se Bild 3).

De *Strategiska* kunderna återfinns på ledningsnivå inom kundföretaget och är de personer som fattar beslut om att köpa ett FM-abonnemang. De *Strategiska* kunderna är vanligen fokuserade på kostnader och en störningsfri drift av serviceorganisationen. Båda dessa faktorer kan kopplas direkt till skälen för outsourcing. Den grundläggande drivkraften är sänkta kostnader och förbättrade möjligheter för det outsourcingföretaget att fokusera på sin kärnverksamhet genom att någon annan sköter de stödjande servicefunktionerna.

De *Taktiska* kunderna är de personer som fattar beslut om vad serviceavtalet skall innehålla. De *Taktiska* kunderna är ofta lokala chefer: FM-koordinatorer eller avdelningschefer som fattar beslut om vilken service som behövs på deras site eller avdelning. De *Taktiska* kundernas behov har mycket gemensamt med de *Strategiska* kundernas. De *Taktiska* kunderna är även de fokuserade på kostnader och störningsfrihet. De *Taktiska* kunderna befinner sig dock närmare själva serviceleveransen. De har ofta tät kontakt med leverantörens organisation och upplever serviceleveransen både direkt och indirekt genom sina kontakter med leverantörens medarbetare och genom medarbetarna i den egna organisationen, de *Operativa* kunderna. Då de *Taktiska* kunderna ser och upplever serviceleveransen direkt ser de även hur leverantören utvecklar leveransen, problem som uppstår i den och hur leverantören hanterar dessa. (Hackford 2000)

De *Operativa kunderna* är de personer som i sitt dagliga arbete är beroende av och kommer i kontakt med de servicefunktioner som FM-leverantören levererar, dvs. serviceanvändarna. De *Operativa* kunderna påverkas direkt i sitt dagliga arbete av serviceleveransen. De vill ha en god miljö och en störningsfri serviceleverans som stödjer dem i arbetet. De saknar i regel ekonomiskt ansvar och är följaktligen ganska ointresserade av servicens kostnad, men är desto mer intresserade av att få så god service som möjligt. De *Operativa* kundernas krav varierar mycket beroende på vilka arbetsuppgifter de har och deras personliga önskemål om olika typer av service. De *Operativa* kunderna är många och det är i praktiken omöjligt att tillgodose alla individuella krav. Det skulle kräva ett mycket brett och varierat serviceutbud vilket omöjliggör de *Strategiska* och *Taktiska* kundernas krav på låga kostnader. (Hackford 2000)

Då de olika grupperna har olika krav och behov, ibland helt motsatta, är det viktigt att göra skillnad på dessa grupper och balansera behoven mot varandra. För att lyckas med sin FM-leverans måste leverantören hålla sig inom de kostnadsramar som de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna kräver och samtidigt söka tillgodose de *Operativa* kundernas behov av en trivsamt arbetsplats och ett stödjande serviceerbjudande. För att göra detta krävs att FM-företaget fungerar som ett samspelt lag, att FM-leverantörens anställda är medvetna om skillnaden i krav och har en förståelse för kundernas behov och inom vilka ramar dessa kan tillgodoses. (Hackford 2000)

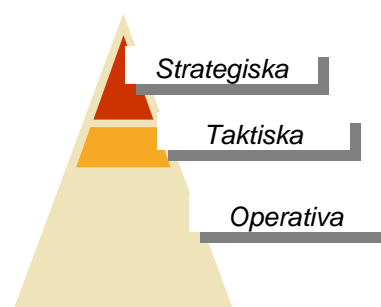


Bild 3, *Strategiska*, *Taktiska* och *Operativa* kunder, (Hackford 2000: *Coor Service Management 2005*), (Egen bearbetning)

3.5.2 Fokus baserat på lojalitet och marknadsföringsvilja

Att satsa på att göra alla kunder nöjda kan vara kostsamt och resurskrävande. Det är därför viktigt att använda sina resurser så att arbetet har så stor positiv effekt som möjligt. Heskett et.al (1997) har utarbetat en modell för att särskilja särskilt intressanta kundgrupper från andra mindre intressanta. Modellen bygger på undersökningar av hur konkurrensen på marknaden inverkar på kundlojaliteten.

Ett flertal amerikanska studier visar att kundlojalitet inte samvarierar direkt med kundnöjdhet. Bild 4 beskriver en modell för konkurrenssituationens påverkan på kundlojaliteten.

I branscher där kunderna har få möjligheter att byta leverantör spelar kundnöjdheten en mycket liten roll för lojaliteten. Då kunderna har få reella möjligheter att fritt välja leverantör är de tvingade att använda den aktuella leverantören, vare sig de är nöjda eller inte. Orsaker till detta kan vara brist på alternativ beroende på monopol, höga kostnader för byte av leverantör, eller starka kopplingar till leverantören genom sammanbyggda system. I figuren representeras dessa branscher av kurvan för Fast telefoni. I branscher där möjligheterna till byte av leverantör är stora är däremot kundnöjdhet av avgörande betydelse för lojaliteten. I situationer där kunderna har flera tänkbara alternativ, låga omställningskostnader, få konkurrensbegränsande regler eller där det görs få lojalitetsskapande insatser från leverantörer, tenderar sambandet mellan kundernas lojalitet och nöjdhet följa kurvan för bilindustrin. (Heskett et.al 1997)

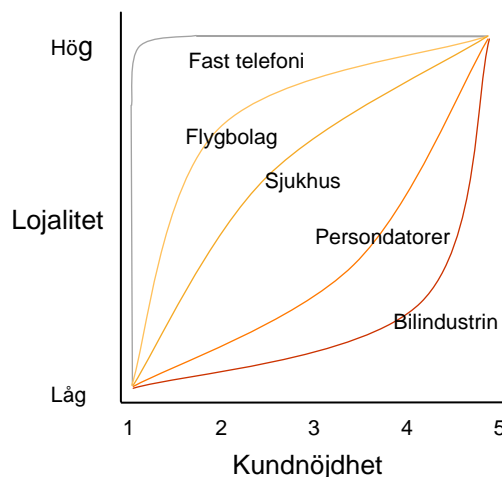


Bild 4, Konkurrenssituation och lojalitet, (Heskett et.al 1997)

Heskett et.al (1997) har, baserat på deras karakteristiska beteende, valt allt skilja ut fyra kundgrupper av särskilt intresse. Kundgrupperna återfinns i de fyra hörnen av diagrammet (se bild 5) och benämns: *Apostlar*, *Legosoldater*, *Gisslan* och *Terrorister*.

- *Apostlar*: Mycket nöjda kunder som är lojala och så nöjda att de rekommenderar tjänsten till andra. Detta är en mycket intressant grupp då de i praktiken fungerar som obetalda marknadsförare av företaget och dess tjänster.
- *Legosoldater*: Nöjda kunder med låg grad av lojalitet. Trots att de är mycket nöjda kan de tänka sig att byta leverantör för att t ex få ett lägre pris.
- *Gisslan*: Missnöjda kunder som saknar alternativ och därför stannar kvar. Detta är dock ingen anledning att negligera denna grupps betydelse. I det ögonblick de får andra alternativ förvandlas de snabbt till "Legosoldater".
- *Terrorister*: Missnöjda kunder som har och utnyttjar andra alternativ. Dessa har dessutom en stor benägenhet att inte bara nöja sig med att avstå från fortsatta affärer, de sprider ofta sitt missnöje till ett stort antal andra kunder.

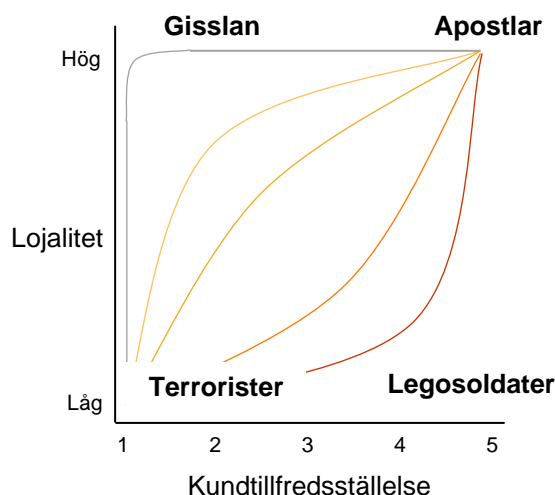


Bild 5, Olika kundgrupper, (Heskett et.al 1997)

På konkurrensutsatta marknader finns det generellt sett tre attityder: affektion, likgiltighet och en benägenhet till avhopp (se bild 6). De likgiltiga utgör en stor men mindre intressant grupp att förbättra kundnöjdheten hos då deras tillfredsställelse inte har någon större inverkan på deras lojalitet. Däremot kan det vara mycket lönsamt att ge de två andra grupperna innehållande *Apostlar* och *Terrorister* extra uppmärksamhet. Dessa grupper kan ha stor påverkan på företagets image och rykte genom att de antingen rekommenderar företaget till potentiella kunder (*Apostlar*), eller delar med sig av sitt missnöje och sprider en negativ bild av företaget till sin omgivning (*Terrorister*). (Heskett et.al 1997)

Apostlar är, som redan beskrivits, mycket nöjda kunder med stor benägenhet till återköp och en vilja att rekommendera företaget till sin omgivning. Det är viktigt att tänka på att *Apostlarna* enbart existerar i gruppen som ger högsta betyg i kundundersökningar. Många företag är nöjda med kundundersökningar där de får betyget fyra, vilket de tolkar som en hög grad av tillfredsställelse hos kunderna. Undersökningar visar emellertid att kunder som ger betyget fem, för det första ofta rekommenderar företaget till andra och för det andra, är upp till sex gånger mer benägna till återköp än de som ger betyget fyra. Att göra omfattande insatser för att höja kundnöjdheten i hela kundgruppen till nivåer kring betyg fyra kan därför vara slöseri med resurser, då det ofta är kostsamt och har liten inverkan på lojaliteten. Att istället satsa på dem som redan ger höga betyg, fyra eller fem, kan däremot vara effektivt då den sista biten är mycket utslagsgivande vad gäller lojalitet. De som ger betyg fem har inte bara en stor benägenhet att vara lojala och göra återköp, lyckas man göra dem riktigt nöjda kan de börja fungera som *Apostlar* och påverka andra kunder i positiv riktning. (Heskett et.al 1997)

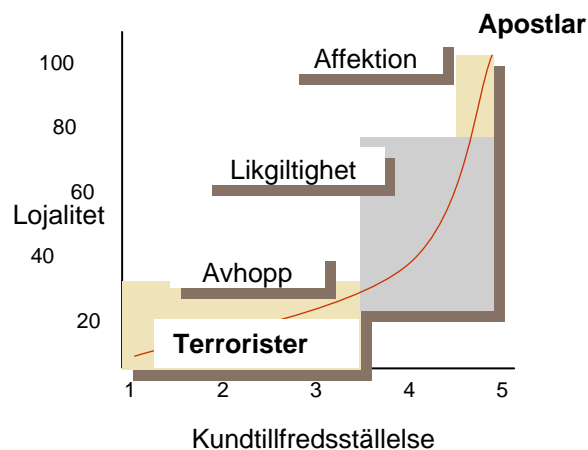


Bild 6, Kundbeteende i konkurrens, (kurvan för Bilindustrin i Bild 5), (Heskett et.al 1997)

Det är också viktigt att fokusera på potentiella *Terrorister*, de utgör en stor risk då de ofta sprider sin negativa uppfattning i ännu högre grad än *Apostlarna* sprider sin positiva uppfattning. *Terroristerna* utgör en del av den grupp som ger ettor i betyg vid kundundersökningar. Målet när det gäller hanteringen av *Terroristerna* är att höja deras uppfattning så pass mycket att de avstår från att öppet sprida kritik. Att göra detta behöver inte vara en kostsam affär för företaget i fråga. Det krävs ibland inte mer än att be om ursäkt för ett begånget misstag eller att visa en vilja att anstränga sig lite extra för att gå dem till mötes. Detta resulterar kanske inte i att de helt slutar sprida sina negativa uppfattningar, men kan få effekten att de till sin klagosång adderar att "Företaget försöker i alla fall" och då är mycket vunnet. (Heskett et.al 1997)

Sammanfattningsvis kan man säga att det kan vara en god investering att i syfte att skapa, *Apostlar* och neutralisera *Terrorister*, fokusera på kunder som ger betygen fyra, fem eller ett i kundnöjdhetsundersökningar. Det kräver i regel mindre resurser än åtgärder inriktade på hela kundgruppen och kan ha stor påverkan på den bild som sprids av företaget genom att positiva marknadsförare föds och negativa neutraliseras. (Heskett et.al 1997)

4 Coor Service Managements arbete med servicekvalitet

Denna studie fokuserar på att kartlägga Coor Service Managements arbete med servicekvalitet och föreslå förbättringsåtgärder. Detta kapitel avser att skapa en bild av de verktyg som finns, hur de används och möjliga utvecklingsområden. Här följer därför en genomgång av Coor Service Managements viktigaste redskap för skapande och uppföljning av servicekvalitet. Genomgången stöder sig främst på studiens intervjuer, men även på tidigare gjorda studier av Coor Service Managements verksamhet och på studier av internt material kopplat till ämnet.

4.1 Kvalitetsuppföljning: Service Management Reviews

Coor Service Management följer företrädesvis upp kvalitet genom mätning. Gummesson (1998) menar, som beskrivits tidigare i resonemanget om *Närrelation kontra Distansrelation*, att kvalitet bäst bedöms i personliga möten. Gummesson (1998) understryker dock samtidigt att allt inte kan upplevas direkt, ibland finns behov av att få kvantitativa mått på exempelvis fördelningar och trender, och i dessa är undersökningar effektiva som verktyg. Coor Service Managements idé om att mäta har alltså stöd i den behandlade litteraturen.

Coor Service Managements kvalitetsmätning sker kvartalsvis med s.k. Key Performance Indicators (KPI) och resultatet presenteras sedan för kunderna i s.k. "Service Management Reviews". KPI är kvantifierbara mått som speglar överenskomna kritiska framgångsfaktorer (Reh 2005). Coor Service Managements KPI:er tas inledningsvis fram av Kontraktsschefer i samarbete med staben Tjänsteutveckling, vilka bistår Kontraktsscheferna vid de två första tillfällena som Service Management Review tas fram. KPI:erna inkluderar vanligtvis mått på faktorer såsom fakturering, yta och antal personer, felanmälan, åldersanalys för åtgärder, förbrukningsmaterial, avfallshantering, restaurantservice och Nöjd-Kund-Index (NKI) (Skanska Facilities Management 2004). Varje KPI presenteras grafiskt där utvecklingen över den senaste tiden redovisas med en bifogad kortfattad analys. Utöver detta presenteras även en kortfattad lista över presenterade förbättringsförslag under perioden och vad dessa har resulterat i. I sammanhanget skall också nämnas att KPI-systemet även används internt för identifiering av s.k. "Best Practice" (se avsnitt 4.2) (Intervjuer och internt material, Coor Service Management 2005)

I en nyligen presenterad studie (Carlsson 2004) fastslås att Coor Service Management har väl utvecklade rutiner för uppföljning av mätbara tekniska aspekter av serviceleveransen. Detta genom Service Management Reviews och användningen av KPI. Carlsson (2004) menar dock att uppföljningen har stort fokus på mätning av detaljerade ekonomiska faktorer och inte i tillräcklig utsträckning behandlar leveransens kvalitet i ett övergripande perspektiv. Carlsson (2004) belyser även paradoxala kundkrav, "de har tydligt uttalat att de vill köpa funktioner för att behålla helhetsperspektivet av serviceleveransen, men de vill ha uppföljningen nedbruten i KPI". Carlsson (2004) menar vidare att det borde finnas fördelar med att behålla helhetsperspektivet vid uppföljning av serviceleveransen. Undersökningen pekar också på att den KPI som är inriktad på kundens upplevelser, NKI, inte överensstämmer med observationer i studien och ställer sig frågande till NKI som verktyg. Carlsson stödjer sig på Ryan (1994) som studerat uppföljningssystem baserade på KPI. Ryan (1994) menar att utvärdering av kvalitet genom mätning härrör från tillverkningsindustrin och ofta i alltför hög grad fokuserar på resultatet snarare än processen.

Intrycket från denna studie är i stora stycken densamma. Service Management Reviews fokuserar framförallt på mätning av ekonomiska faktorer. Den övergripande bilden behandlas relativt kortfattat, likaså utvecklingen inom kontraktet. Tyngden ligger främst på KPI:erna och dessa fokuserar med ett undantag, NKI, på mätbara ekonomiska faktorer såsom t.ex. frekvens avseende restaurangbesök och felanmälningar, samt ekonomiska data såsom förbrukning av material etc. KPI:erna kompletteras visserligen med en kortfattad analys, men denna är ofta inte är att betrakta som en analys i egentlig mening. Under rubriken "Analys" presenteras istället oftast rena observationer i stil med "förbrukningen av toner har minskat under perioden". Åtgärdsförslag för att

styra utvecklingen på det uppmätta området i önskvärd riktning lyser ofta med sin frånvaro. (Intervjuer och internt material, Coor Service Management 2005)

Den enda faktor i Service Management Reviews som behandlar kundernas upplevelse av servicekvaliteten är NKI. NKI kan sägas utgöra ett specialfall av KPI, det är ett sammanvägt index över kundernas grad av nöjdhet avseende olika tjänster. Värt att notera är också att NKI endast mäts en gång per år och visar ett medelvärde av kundnöjdheten på de aktuella områdena. Skillnader i och fördelningar av kundernas uppfattningar utelämnas i Service Management Reviews. (Intervjuer och internt material, Coor Service Management 2005)

Service Management Reviews är sammanfattningsvis Coor Service Managements enda egentligt strukturerade uppföljningsverktyg. Coor Service Management verkar i en bransch med höga krav på processrelaterade, ”mjuka”, kvaliteter. Coor Service Management fokuserar dock genom Service Management Reviews främst på mätbara ekonomiska faktorer i sin kvalitetsuppföljning. Uppföljningssystemet med KPI täcker in viktiga faktorer som kunderna ställer krav på, men beaktar inte i tillräcklig utsträckning det som servicemanagementlitteraturen pekar ut som de kvalitetsavgörande faktorerna inom service. Sammantaget visar detta på ett hål i Coor Service Managements kvalitetsuppföljning. Coor Service Management har därför ett behov av att utveckla sitt uppföljningssystem för att bättre täcka in lokal utveckling och centrala servicekvalitetsfaktorer.

4.2 Utveckling och erfarenhetsåterföring: Best Practice och Tjänstenätverk

Inom Coor Service Management finns en uttalad ansvarsfördelning som säger att ”Linjeorganisationen äger kunden”. Detta innebär i praktiken att utvecklingen av varje kontrakt företrädesvis skall drivas lokalt med lokala resurser. Stabsfunktioner med hög kompetens i utvecklingsfrågor såsom Affärsutveckling och Tjänsteutveckling engageras dock tillfälligt vid behov. Affärsutvecklings roll i sammanhanget begränsas huvudsakligen till förarbete innan tecknandet av ett kontrakt och i inledningsskedet efter tecknandet. De driver då s.k. ”Change”-projekt där de går igenom verksamheten och tittar på hur tjänsteerbjudandet bör se ut och hur den lokala organisationen och det lokala arbetet kan effektiviseras. Tjänsteutveckling tar vid därefter och fungerar som en kompetensresurs, vilken den lokala organisationen kan kontakta för stöd i utvecklingsfrågor och för expertråd kring specifika tjänster. Utöver detta har Tjänsteutveckling även en viktig roll i spridandet av erfarenheter och skapandet av enhetliga leveranser. Detta arbete och verktygen för det, ”Best Practice” och ”Tjänstenätverk” beskrivs nedan. (Intervjuer, Coor Service Management 2005)

Coor Service Management arbetar genom stabsfunktionen Tjänsteutveckling med spridande av s.k. Best Practice. Detta innebär i korthet att man försöker samla information kring hur olika delar av serviceleveransen bäst bedrivs för att sedan sprida detta till andra delar av företaget. För att identifiera Best Practice används främst nyckeltal, KPI. Genom att studera nyckeltalen har man möjlighet att identifiera låg- och högpresterande sites. Det visar svart på vitt hur en site ligger till i förhållande till andra sites. Den ansvarige chefen för leveransutveckling menade att ”Nyckeltalen är det enda riktigt systematiska verktyget som de centrala funktionerna har för att göra jämförelser och bedöma lokal utveckling”. Han menade vidare att systemet talar till medarbetarnas tävlingsinstinkt och underlättar för centrala enheter att komma in. Hos lokala chefer och medarbetare finns ofta en stolthet och attityder i stil med ”vi kan vårt jobb och vill inte ha inblandning från centralt håll”. Sitecheferna vill dock prestera bra och dåliga nyckeltal ökar viljan att ta hjälp av centrala resurser, något som annars ofta bär emot. (Intervjuer och internt material, Coor Service Management 2005)

Så långt om identifieringen av Best Practice. Spridningen av den är svår och kan ske på olika sätt. Det främsta verktygen för spridning av erfarenheter och Best Practice är idag via den interna utbildningen: Coor Business School. Genom denna utbildning träffas chefer för utbildning kopplad till sin speciella funktion och utbyte av erfarenheter med kollegor. Arbete med en liknande utbildning på medarbetarnivå, Coor Service School, pågår dock och utbildningen kommer att startas under hösten 2005. (Intervjuer och internt material, Coor Service Management 2005)

Ett nytt forum för erfarenhetsutbyte och spridande av Best Practice på medarbetarnivå är under utveckling inom Tjänsteutveckling. Forumet kallas Tjänstenätverk och är tänkt att fungera som ett gränssnitt mellan Tjänsteutveckling och linjeorganisationen. Tanken är att medarbetare som arbetar med samma tjänster på olika siter träffas under ledning av den tjänsteutvecklare som ansvarar för tjänsten och tillsammans diskuterar olika problemställningar och hur man har hanterat dessa lokalt. Deltagarna väljs ut av Tjänsteutveckling i samarbete med Affärsenhetscheferna, och valet baseras på medarbetarnas sakkunskap och förmåga att arbeta i utvecklingsprojekt. Detta arbete har delvis kommit igång. Tjänsteutveckling ser stor potential i detta, men projektet är ännu i sin linda. Inom vissa tjänster har man genomfört ett fåtal möten, men resultatet är ännu svårt att bedöma. (Intervjuer och internt material, Coor Service Management 2005)

Intervjuerna har visat att det finns skilda uppfattningar om värdet av Best Practice och Tjänstenätverk. Tanken att finna och sprida goda exempel i form av Best Practice anses allmänt som mycket god. Tjänstenätverken ses också som ett bra initiativ som kan leda till positiv utveckling av kvaliteten i leveranserna genom att de lokala perspektiven på vad som är möjligt vidgas. Det finns dock även kritiska röster. Dessa menar att Best Practice framgång bygger på att de lokala organisationerna är villiga att ta till sig nyheter och förändra sin verksamhet, vilket inte alltid är fallet. Vidare finns viss kritik mot Tjänstenätverken. Denna består i det faktum att Tjänstenätverken inte är ett beslutsforum. Hur goda idéer och förslag som än genereras i nätverken så uteblir utvecklingen om det inte fattas beslut om att genomföra förslagen. (Intervjuer, Coor Service Management 2005)

Ytterligare en viktig faktor att beakta då man diskuterar erfarenhetsåterföring är att det måste finnas intressanta erfarenheter att sprida. Systemet med Best Practice och Tjänstenätverk bygger på att finna och sprida goda exempel från vissa delar av verksamheten till andra. Systemen sprider alltså det bästa inom Coor Service Management, men inte nödvändigtvis det bästa i branschen. För att få avsedd effekt och skapa framgång för Coor Service Management är systemet följaktligen beroende av att den lokala utvecklingen håller en så hög nivå att den kan betraktas som ledande i branschen. Gör den inte det utan ligger på en lägre nivå riskerar man att sprida medelmåttighet under namnet Best Practice.

Sammanfattningsvis kan man säga att Coor Service Management har ett genomtänkt system för erfarenhetsåterföring genom Best Practice och Tjänstenätverken. Systemet bygger dock på att det på lokal nivå finns intresse av att ta till sig nyheter och en förmåga att vara nyskapande och utveckla leveransen. Intervjuerna indikerar att just detta ibland är en bristvara inom Coor Service Management. Coor Service Management bör därför fokusera på att skapa vilja och förmåga till utveckling i de lokala organisationerna för att uppnå avsedd effekt med arbetet med Best Practice och Tjänstenätverk.

4.3 Skapande av servicekultur: Ledstjärnor

Coor Service Management har i syfte att skapa en servicekultur i bolaget tagit fram s.k. "Ledstjärnor": "Vi ser lite längre", "Vi är lyhörda" och "Vi skapar framgång". Dessa redovisas här som de presenteras i det interna materialet Våra Ledstjärnor (Coor Service Management 2005):

- "Vi ser lite längre": "Våra kunder är starkt beroende av att vi gör vårt jobb. Och lite till. De ska uppleva att vi är på hugget. Att vi ständigt är uppmärksamma och ligger steget före för att lösa problem innan de egentligen uppstår. Vi är handlingskraftiga. Vi tar initiativ och ser till att kunden alltid får lite mer än förväntat av oss. Kunden ska känna att vi ger dem en service utöver det vanliga. Denna förmåga att "se runt hörnet" kallar vi proaktivitet."
- "Vi är lyhörda": "Våra kunder ger oss ett stort förtroende när de väljer oss som partner. Vi utgör ett viktigt stöd för att kunden ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. De kräver att vi sköter vårt jobb till 100 procent. Det kan vi bara göra genom att visa engagemang och öppenhet för synpunkter och idéer från dem. Vårt jobb är att vara en del av våra kunders

- verksamhet, en del som fungerar perfekt. Det är vad kunden köper av oss.”
- ”Vi skapar framgång”: ”De ska känna att vi är kompetenta och att partnerskapet med oss innebär en vinnarsituation. Det innebär att kunden kan ägna all sin kraft åt sin kärnverksamhet. Kunden ska uppleva att vi erbjuder bättre kvalitet till lägre kostnad. Vi hittar ständigt nya och mer kostnadseffektiva lösningar. Vi skapar förbättringar. Det vittnar om affärsmässighet och avspeglar sig i att de tycker att vi är en attraktiv partner.”

Proaktivitet, engagemang och effektivitet är mycket viktiga faktorer som Coor Service Managements kunder värderar, vilket beskrivs vidare i fallstudien i avsnitt 5. Ledstjärnorna kan också kopplas direkt till Grönroos servicekvalitetsaspekter (se kapitel 3) och kan därför även sägas vara väl förankrade i vetenskaplig teori om servicekvalitet.

Medvetenheten kring dessa faktorer varierar dock inom Coor Service Management. Bland de personer som intervjuats i studien märks en tydlig skillnad mellan personer i chefs- och stabsfunktioner och den lokala organisationen. På central nivå finns en utbredd medvetenhet om begreppet servicekvalitet och vad det innebär i praktiken. Ledstjärnorna förefaller vara väl implementerade på dessa nivåer och det finns ett stort engagemang kring skapandet av en god servicekultur. Lokalt finns det dock stora variationer i medvetenheten om detta. Under intervjuerna med de lokala representanterna kunde man urskilja två huvudsakliga linjer (se kap. 5 Fallstudie). Dels de som tagit till sig ledstjärnornas budskap och ser centrala faktorer inom servicekvalitet såsom engagemang, lyhördhet som de viktigaste faktorerna för en lyckad serviceleverans. Dels de som främst ser till sin egen leveransproblematik och ser kunden som otacksamma och krävande personer som saknar förståelse för begränsningar i leveransen. (Intervjuer, Coor Service Management 2005)

Skillnaden i medvetenhet om vad servicekvalitet innebär mellan de olika nivåerna i företaget är intressant. Dels kan man fråga sig hur effektivt arbetet med implementering av ledstjärnor är på lokal medarbetarnivå och dels vilken påverkan individens arbetssituation, mål, belöning och personlighet har på den individuella motivationen att leverera servicekvalitet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att Coor Service Management genom Ledstjärnorna har ett program för skapandet av en servicekultur som fokuserar på erkänt viktiga servicekvalitetsaspekter (se kap. 3 Teoretisk referensram). Vidare förefaller Ledstjärnorna ligga väl i linje med kundernas uppfattning om vad som är viktigt att fokusera på i serviceleveransen (se kap. 5 Fallstudie). Ledstjärnornas genomslag hos medarbetarna varierar dock. Vissa medarbetare tycks ha tagit till sig budskapet, medan andra uppvisar vad Gummesson (1992) kallar byråkratjuridiska värderingar och fokuserar mer på att arbeta inom givna ramar och avtal än att anpassa sig och utveckla leveransen mot kundernas behov. En allomfattande servicekultur som fokuserar på kundernas behov är en mycket viktig framgångsfaktor för Coor Service Management. Arbetet med Ledstjärnorna är därför ett viktigt arbete som bör prioriteras framgent. Hur Coor Service Management skall nå de medarbetare som idag inte tagit till sig Ledstjärnornas budskap är dock en komplicerad fråga som kräver ytterligare utredning.

4.4 System för rättelser och återställning: Kundtjänst och Maximo

Coor Service Managements ansvar för rättelser och återställning, dvs. hantering av uppkomna leveransproblem och missnöjda kunder, vilar på de lokala organisationerna. Till sin hjälp har de Kundtjänstfunktionen och ett datorbaserat ärendehanteringssystem, Maximo.

Arbetsgången vid en felanmälan är i teorin som följer: Kunden vänder sig till kundtjänst som ber kunden beskriva problemet. Kundtjänst studerar information kring vad som gäller i det aktuella fallet, eventuella tilläggstjänster, ansvarig inom Coor Service Management osv. Ärendet registreras sedan i Maximo. Därefter går en arbetsorder ut till den ansvarige på den berörda site. Denne inspekterar problemet och åtgärdar det om möjligt direkt och rapporterar i Maximo att arbetsordern är utförd. Om inspektionen visar att problemet inte kan lösas omedelbart registrerar den ansvariga

medarbetaren ärendet i Maximo och beskriver situationen och fortsatta åtgärder. Maximo meddelar därefter automatiskt kunden om hur ärendet fortskrider: händelser, eventuella beställningar och när det beräknas vara klart. (Intervjuer, Coor Service Management 2005)

Systemet upplevs fungera ganska väl, dock finns det synpunkter på hur det skulle kunna förbättras, dels från Kundtjänst, men även ur ett mer övergripande perspektiv från centralt håll. Från Kundtjänst anser man att Maximosystemet behöver kompletteras med någon form av kunskapsdatabas. Kundtjänst saknar ett snabbt, lettsökt system för att kunna hitta kundinformation, vad som ingår i kundens leverans, lokala tillägg etc. Idag bygger hanteringen främst på kundtjänstpersonalens erfarenhet och kunskap om kunden, de har visserligen ett antal hjälpmedel i form av egenhändigt tillverkade "lathundar" och dokument, men någon strukturerad information om vad som gäller för olika kontrakt och kunder saknas. Vidare upplever kundtjänstpersonalen ibland att de blir bortglömda i informationsflödet, de får inte tillräckligt med information kring aktuella händelser och ändringar i kontrakt osv. (Intervju, Coor Service Management 2005)

Från centralt håll har bristen på övergripande struktur påpekats. Kundtjänstfunktionen drivs olika på olika håll. Inom vissa kontrakt har man en central kundtjänst, inom andra har man lokala kundtjänster och inom vissa kontrakt förekommer dessutom en blandning av dessa, där vissa enheter slussar information via en central kundtjänst och andra via en lokal. Hanteringen av felanmälningar saknar dessutom övergripande riktlinjer vad gäller åtgärder. Åtgärdernas utformning styrs lokalt vilket innebär stora variationer. Systemets effektivitet beror därför i alltför hög grad på den enskilde medarbetarens erfarenhet och förmåga att hantera det praktiska problemet och reparera den eventuella skada som kundrelationen åsamkats. Vidare genomförs ingen egentligt strukturerad bearbetning och analys av kundernas klagomål och effektiva sätt att hantera dem. En centralt placerad person anmärkte "Det finns avvikelserapporter, men jag tror inte att man lär sig något av dem!". (Internt material samt Intervjuer, Coor Service Management 2005)

Att snabbt och effektivt kunna rätta till begångna misstag har starkt stöd i teorier om servicekvalitet och understryks av Grönroos (1992) såväl som av Gummesson (1998). Detta har även starkt stöd inom Coor Service Management. Sammantaget kan man säga att det finns ett behov av att ge kundtjänst effektivare verktyg och en stärkt position i informationsflödet. Intervjuerna visar på att det behöver utvecklas ett erfarenhetsåterföringssystem med syfte att underlätta kundtjänstens arbete och skapa en möjlighet till central analys av uppkomna problem och effektiva åtgärder.

5 Fallstudie

Som ett led i examensarbetet genomfördes en fallstudie inom kontraktet med Kund X. Intervjuer genomfördes med Coor Service Managements Site Manager (ansvarig för båda siter) och gruppchefer på Kund X:s anläggningar på Site A och Site B. På kundsidan intervjuades Kund X:s chef för facilities management i Sverige, tillika Coor Service Managements högsta motpart i kontraktet, samt Kund X:s FM-koordinator (Facilities Management-koordinator) på respektive site. Syftet var att få en uppfattning om hur kunder och medarbetare inom Coor Service Management ser på begreppet servicekvalitet samt i vilken grad kunden upplever kvalitet i leveransen. Fallstudien betraktade även uppfyllelse av kundbehov enligt Kano-modellen samt samarbetsklimatet i några av kontraktets viktigaste relationer. Samtliga intervjuer avslutades med att de intervjuade ombads nämna de tre i hans/hennes ögon viktigaste faktorerna för en lyckad serviceleverans. Intervjuerna visade på skillnader i uppfattning om vad som utgör servicekvalitet och vad som är viktigt att ta fasta på i den aktuella serviceleveransen. Här följer en redogörelse över intervjuresultaten och gjorda iakttagelser samt avslutningsvis en analys av utvecklingsarbetet i kontraktet innehållande en redovisning av kundrepresentanternas uppfattning om Coor Service Management baserat på Grönroos (1992) kvalitetskriterier för service.

5.1.1 Site A

Site A är att betrakta som kontraktets huvudsiter och omfattar en utvecklingsenhet samt ett antal av Kund X:s stabsfunktioner. Utvecklingsenheten arbetar främst med produktutveckling och testning av produkter. Den fungerar även som logistisk samlingspunkt för produktprototyper, vilka bearbetas och sedan distribueras runt om i landet. Enheten har vuxit från ca 1400 till 2300 personer från starten 2001 och förväntas växa med ytterligare ett antal hundra personer inom något år. Anläggningen består av sex olika fastigheter och den totala ytan uppgår till ca 55 000 kvm. Coor Service Managements organisation på Site A består av totalt 24 personer uppdelade på fyra grupper, Post & Gods, Reception & Telefoni, Säkerhet och Uppdrag (Se bilaga). Utöver detta driver Coor Service Management även lokalvård, restaurang och hantering av kontorsväxter genom underleverantörer. (Intervjuer, Coor Service Management och Kund X 2005)

5.1.2 Site B

Site B omfattar även den en utvecklingsenhet och utöver det, ett antal staber och en administrationsenhet. På anläggningen arbetar totalt 470 personer fördelade på två fastigheter om sammanlagt ca 13 000 kvm. Coor Service Managements organisation på Site B består av sammanlagt sex personer uppdelade på fyra grupper, Post & Gods, Reception, Säkerhet och Uppdrag. Utöver detta driver Coor Service Management även lokalvård och restaurang genom underleverantörer.

5.2 Servicekvalitet

En viktig förutsättning för att skapa servicekvalitet är att kunder och leverantörer har en samstämmig bild av vad som skall levereras (Gummesson 1998, Grönroos 1992). Att skapa en gemensam servicekultur med fokus på kundernas behov är också något som Coor Service Management fokuserar på genom sitt arbete med Ledstjärnorna. Det är därför intressant att studera hur det verkligen står till på lokal nivå: Har Coor Service Managements kunder och personal samstämmiga uppfattningar om vad som är viktigt att fokusera på i skapandet av god servicekvalitet? För att undersöka detta ombads de intervjuade att nämna de tre faktorer de såg som viktigast för en lyckad serviceleverans. Svaren visade på skillnader i fokus och medvetenhet om vad som utgör servicekvalitet.

Kunderna var relativt samstämmiga i sina uppfattningar. De viktigaste faktorerna är enligt dem leveransprecision, kostnad, proaktivitet och engagemang. Här syntes en skillnad mellan den FM-ansvarige och de två FM-koordinatorerna. I svaren framträdde den skillnad i behov som Hackford (1997) menar finns mellan *Strategiska* och *Taktiska* kunder. Den FM-ansvarige, som kan betraktas

som *Strategisk* kund, lade större vikt vid ekonomiska faktorer såsom leveransprecision och kostnad. De två FM-koordinatorerna, som kan betraktas som *Taktiska* kunder betonade framförallt processrelaterade faktorer såsom engagemang och proaktivitet, samt uppföljning och information kring gjorda beställningar. (Intervjuer Kund X 2005)

När det gäller Coor Service Managements personal var variationerna större. Site Managern hävdade att det var en omöjlig fråga och sa sig inte kunna besvara den. Gruppcheferna var dock mer villiga att svara, men deras uppfattningar skilde sig åt. Två av gruppcheferna fokuserade på faktorer som känns igen bland Grönroos (1992) servicekvalitetsfaktorer: engagemang, flexibilitet, lyhördhet för kundernas behov, flexibilitet och goda relationer till kunderna. Den tredje uttryckte också en stark vilja att gå kunderna till mötes, men fokuserade på tidsbrist i arbetet och menade att hans grupp, beroende på kundorganisationens tillväxt, är så pass överbelastad att det går ut över kvaliteten. De hinner helt enkelt inte med att svara mot kundens alla behov, de försöker, men är oftast för upptagna med att lösa akuta situationer. Den fjärde lyfte visserligen fram förmågan att hålla löften och vara kostnadseffektiv, men fokuserade mycket på brister hos kunden i sitt svar. Kunden har i hans ögon bristande förståelse för Coor Service Managements verksamhet, lämnar oklara besked och lägger sedan skulden på Coor Service Management. (Intervjuer Coor Service Management 2005)

Sammanfattningsvis kan man säga att det finns skillnader i uppfattningarna om vad som utgör framgångsfaktorer för en lyckad serviceleverans. Vissa gruppchefer visar tydligt att de sätter kundens behov och servicevärderingar högst, medan andra anser att kunden är bortskämd och har låg kunskap om vad som skall levereras. Här känns i viss mån karaktärerna från Gummessons (1998) *Servicemöte* igen, där vissa anser att servicekvalitet produceras i samspel med kunden med lyhördhet, anpassningsförmåga och goda relationer som främsta redskap. Andra personer beskriver kunden som okunnig och bortskämd och anser att kunderna skulle vara nöjda om de begrep bättre. Ett intressant faktum som kompletterar detta resultat är att de personer som i denna undersökning förefaller vara mest fokuserade på kundernas behov, de tre förstnämnda gruppcheferna, är de personer som FM-koordinatorerna ansåg sig ha den bästa relationen till. Kvaliteten på relationerna diskuteras vidare i kapitel 5.

5.3 Kundbehov

Under intervjuerna med kundrepresentanterna ställdes frågor om hur kundrepresentanterna ser på Coor Service Managements utvecklingsarbete. Är Coor Service Management alerta och utvecklar serviceleveransen mot kundernas behov? Hur står det till med Kano-modellens *Basbehov*, *Uttalade* behov och *Omedvetna* behov?

Samtliga kundrepresentanter var relativt nöjda med Coor Service Management i stort. Coor Service Managements breda utbud svarar mot vad de förväntar sig, men bjuder dock sällan på positiva överraskningar. Detta kan tolkas som att *Basbehoven* i hög grad är uppfyllda. Samtliga kundrepresentanter, FM-koordinatorerna starkare än den FM-ansvarige, uttryckte dock att de saknar proaktivitet från Coor Service Managements sida och att de i flera fall fått driva fram utveckling inom kontraktet på egen hand. Vidare upplever de att de måste följa upp gjorda beställningar för att känna sig säkra på att de blir genomförda. De gav två exempel på hur viktiga *Uttalade* behov lämnats otillfredsställda och skapat frustration och missnöje:

Det första exemplet gäller de KPI:er som Coor Service Management erbjöd Kund X. KPI:erna var ointressanta ur Kund X:s perspektiv och de ville därför att Coor Service Management skulle utveckla nya KPI:er som bättre stämde överens med deras informationsbehov. Kund X påtalade detta vid ett flertal tillfällen utan resultat. Det hela slutade med att Kund X anlidade en extern konsult som hjälpte dem ta fram de nya KPI:erna, vartefter de levererade dem till Coor Service Management. Hanteringen av ärendet ledde till ett missnöje hos kunden som lever kvar. En av FM-koordinatorerna menade dessutom att hanteringen av ärendet är typiskt för Coor Service Management. Kund X upplever att Coor Service Managements hantering av *Uttalade* behov är

långsam och bristfällig. När Kund X beställer något känner de sig inte säkra på att de får det utfört. De upplever att de alltid måste följa upp och kontrollera att gjorda beställningar blir utförda. (Intervju Kund X 2005)

Bristande hantering av *Uttalade* behov kan också kopplas till att Coor Service Managements personal ibland fokuserar på begränsningar istället för möjligheter. Då Kund X:s personal påtalar brister i leveransen händer det ofta att Coor Service Managements personal hänvisar till det avtal som gäller istället för att inleda en diskussion om hur problemet kan lösas. Det följande exemplet får illustrera denna problematik:

Detta exempel behandlar ett problem inom posthanteringen på Site A, där Kund X anlitar DHL för globala paketleveranser. Utvecklingsenheten arbetar mycket med olika produktprototyper, vilket innebär att de tar emot och sänder iväg stora mängder gods och därför är mycket beroende av en fungerande godshantering. Paket hade vid upprepade tillfällen försvunnit vilket orsakat kostnader och driftstörningar för Kund X. Kund X undersökte detta och fann att fel ibland uppkommit genom slarv i hanteringen hos Coor Service Managements post- och godsavdelning. Då Kund X påtalade detta slog Coor Service Managements personal ifrån sig. De menade att det inte var deras sak och hänvisade till gällande avtal. Kund X uttryckte då att de ville att Coor Service Management skulle samarbeta med DHL kring detta, bland annat föreslogs att DHL under en tid skulle få placera personal på post- och godsavdelningen. Detta gick dock inte Coor Service Managements personal med på, vilket ledde till mycket frustration hos Kund X. De upplever att Coor Service Managements personal bevakar sitt revir och försöker hindra DHL från att komma in på deras territorium, detta på Kund X:s bekostnad. (Intervju Kund X 2005)

Båda dessa exempel visar hur Coor Service Management missar viktiga *Uttalade* kundbehov. I det första fallet ställer kunden krav på en för dem relevant uppföljning av leveransen. I det andra fallet påverkas kundens verksamhet direkt av ett problem som de menar har sitt ursprung i Coor Service Managements serviceleverans. I fallet med posthanteringen går dock meningarna isär, Kund X menar att problemet ligger inom Coor Service Management och Coor Service Management menar att det ligger inom DHL. Hur det än är med den sakliga grunden så kvarstår faktum, Kund X upplever att de har ett allvarligt problem som Coor Service Management är ovilligt att lösa. Exempelen visar hur viktiga *Uttalade* kundbehov inte tas på tillräckligt allvar och skadar kundrelationen.

Hur det ligger till med uppfyllandet av de *Omedvetna* kundbehoven är svårt att ge ett säkert svar på. Enligt teorin skulle en hög grad av uppfyllelse på detta område resultera i mycket höga nivåer av kundnöjdhet och så är inte fallet. Tvärtom efterlyser kundrepresentanterna mer engagemang, proaktivitet och utvecklingsvilja från Coor Service Management. Det är därför rimligt att anta att de *Omedvetna* kundbehoven inte tillfredställs i särdeles hög grad.

Sammanfattningsvis kan man anta att Kund X *Basbehov* är relativt väl tillfredställda, medan de *Uttalade* och *Omedvetna* kundbehoven inte tillfredställs i tillräcklig grad. Slutsatsen av detta är att Coor Service Managements hantering av Kund X:s behov bör förbättras. Coor Service Management måste bli bättre på att uppmärksamma viktiga kundkrav och på att informera kunderna om vad som händer med gjorda beställningar. Att vara uppmärksam på och tillfredställa *Uttalade* kundbehov räcker långt, men för att också täcka in eventuella *Omedvetna* behov krävs betydligt mer. Fallstudiens intervjuer gav intrycket att Coor Service Managements organisation inom kontraktet med Kund X är starkt pressad. Både Coor Service Managements medarbetare och representanterna för Kund X påpekade att kontraktet i snabb takt vuxit i omfattning den senaste tiden och att Coor Service Management förmodligen är underbemannade. Detta var speciellt tydligt vid intervjuerna med gruppcheferna på Site A. Man kan fråga sig om det i en sådan situation är möjligt att lyfta blicken från det dagliga arbetet med att tillfredställa *Basbehov* och *Uttalade* behov och ifrågasätta den stora bilden. T.ex. påpekar Gummesson (1998) i resonemanget om *Kunskapsrelationen* hur viktigt det är att det görs plats och tid för reflektion och social interaktion i det dagliga arbetet. Den

tiden förefaller inte finnas i dagsläget. Den andra grundförutsättningen, goda relationer, kommer att behandlas härnäst.

5.4 Samarbetsklimat

Kvaliteten på relationerna mellan kunden och lokala representanter för Coor Service Management varierar. Och man kan fråga sig om den för offensiv kvalitetsutveckling nödvändiga närheten till kundens verklighet finns. Det finns viss friktion i kontakterna mellan Coor Service Management och Kund X. Detta gäller framförallt på Site A och är troligen ett resultat av krockande personligheter, men troligtvis även ett arv från själva övertagandeprocessen. Coor Service Managements Kontraktchef och Kund X:s FM-ansvarige har bekräftat att kommunikationen mellan Coor Service Managements ledning på Site A och Kund X:s site-ansvariga (FM-koordinatör och hennes närmaste chef) inte fungerar tillfredställande. De två högsta cheferna menar att problemet delvis är personlighetsrelaterat, det uppstår ofta låsningar mellan FM-koordinatör och Site Managern.

Ytterligare försvårande omständigheter kan härledas till övertagandeprocessen. Coor Service Managements övertagande av Kund X:s serviceorganisation skedde mot organisationens dåvarande chefs uttryckliga vilja. Intervjukällor inom Coor Service Management säger att ”den tidigare chefen blev helt överkörd och blev av med sin organisation mot sin vilja”. Detta har i hög grad påverkat relationen mellan Coor Service Management och Kund X, speciellt i inledningsskedet. Enligt Coor Service Managements Site Manager tog det ca ett år att upprätta en fungerande relation. Under det första året präglades samarbetet av misstroende och Coor Service Managements medarbetare upplevde sig ha svårt att få insyn i kundens verksamhet. Samarbetsklimatet har dock förbättrats med tiden, som exempel kan nämnas att Coor Service Management har fått tillträde till interna sekreterarmöten, en mycket viktig informationskanal som under den första tiden var helt stängd.

FM-koordinatör på Site A upplever att det saknas servicevilja hos vissa av Coor Service Managements medarbetare. Hon upplever att vissa avdelningar inom Coor Service Management, fungerar väldigt väl, är lyhörda och intresserade av att hjälpa sin kund. Andra avdelningar saknar i hennes ögon engagemang och har en tendens att hellre hänvisa till avtal än att försöka anpassa sig efter kundens behov. Detta menade hon har sin grund i övertagandeprocessen. De grupper som fungerar väl idag tycks ha kommit över det negativa med övertagandet och uppvisar servicevilja och arbetsglädje. De grupper som hon upplever fungerar dåligt idag är i hennes ögon fortfarande negativt inställda till sin arbetsplats. De hänvisar ofta hellre till begränsningar i avtalet än inleder en problemlösande dialog. FM-koordinatör upplevde att servicevilja och engagemang saknas inom denna grupp och uttryckte viss frustration över detta.

På Site B föreföll samarbetsklimatet vara bättre och FM-koordinatör vara nöjdare. Både FM-koordinatör och Coor Service Managements högsta ansvarige på plats, en av de ovan nämnda gruppcheferna, uttryckte att de har ett väl fungerande samarbete och en god relation. Dock uttryckte FM-koordinatör att det finns ett visst missnöje hos ett flertal assistenter inom Kund X gällande Coor Service Managements hantering av uppdrag. De upplever att Coor Service Managements uppdragsansvarige saknar nödvändig kompetens för bygguppdrag. Bemötandet är trevligt, men de har svårt att få korrekta besked och kostnadskalkyler för gjorda beställningar. Detta är något som lett till stor frustration hos en del av assistenterna.

5.5 Slutsats fallstudie

Det sammanfattade intrycket är att Coor Service Managements serviceleverans till Kund X fungerar relativt väl. Kund X är relativt nöjda med Coor Service Management som serviceleverantör. Coor Service Managements breda erbjudande och helhetsåtagandet är de främsta styrkorna ur kundens perspektiv. Kundrepresentanterna har dock i vissa avseenden bristande förtroende för Coor Service Management, de upplever att de måste kontrollera och följa upp gjorda beställningar för att känna sig säkra på att de utförs som överenskommit. Ytterligare svagheter ligger i Coor Service Managements förmåga att tillfredsställa *Uttalade* och *Omedvetna* kundbehov genom utveckling och förändring av serviceleveransen. Dessa problem gäller båda siterna och Coor Service Management bör därför generellt sett fokusera på att förbättra sin åiterrapportering kring påtalade problem och beställda uppdrag, samt sätta ett starkare fokus på utvecklingsarbete mot kundens behov.

Det finns dock kvalitetspåverkande faktorer med mer lokal anknytning. För att nå höga nivåer i kundnöjdhet bör Coor Service Management förbättra samarbetsklimatet mellan Kund X:s site-ansvariga och Coor Service Managements lokala ledning på Site A. Arbetet med servicevärderingar är också en viktig fråga på Site A. De avdelningar som idag inte uppvisar servicevilja och engagemang för att lösa kundens problem måste stärkas i detta avseende. På Site B är samarbetsklimatet bättre, men kompetensbristen inom bygguppdragshanteringen bör åtgärdas.

För att återknyta till Grönroos (1992) definition av servicekvalitetsaspekter redovisas i bild 6 det samlade intrycket av hur Coor Service Management lever upp till dessa inom serviceleveransen till Kund X. Områden där Coor Service Management betraktas som välfungerande har markerats beige och de områden som fungerar mindre väl har markerats med rött. Bedömningarna kompletteras med kortfattade kommentarer.

Bild 6, Utvärdering av Kund X kontraktet på anläggningarna i Site B och Site A, Baserat på Grönroos (1992) Servicekvalitetskriterier

Kvalitetsaspekt	B	A	Kommentar
<i>Yrkesmässighet och Sakkunskap</i>			Site B: Enheten saknar i kundens ögon nödvändig kompetens för att driva ombyggnadsprojekt
<i>Attityd och uppträdande</i>			Site A: Frikt. mellan Site M. och FM-koord. P & G, ovilliga att tillgodose viktigt kundkrav
<i>Tillgänglighet och Flexibilitet</i>			Site B och Site A: Flexibilitet och snabb respons hämmas av hög arbetsbelastning
<i>Pålitlighet</i>			Site B och Site A: Kunden känner behov av att följa upp genomförandet av beställningar
<i>Återställning</i>			Förefaller inte vara ett problem
<i>Rykte och Trovärdighet</i>			Förefaller inte vara ett problem

6 Diskussion och metodförslag

I kapitel fyra gavs en översikt över Coor Service Managements verktyg för skapande av servicekvalitet. Kvalitetsarbetet kan anses vila på fyra ben, uppföljning, utveckling/erfarenhetsåterföring, servicekultur och rättelsehantering. Systemet omfattar verktygen: Service Management Reviews, Best Practice, Tjänstenätverk, Ledstjärnor och Kundtjänst. Angreppssättet är brett och täcker in många viktiga aspekter. Intervjuer och fallstudier visar dock på ett antal möjliga utvecklingsområden i systemet som helhet. Intrycket är att Coor Service Management är bra på att effektivisera serviceorganisationer och möta sina beställares kostnadskrav. Coor Service Management har dock ett behov av att stärka servicekulturen hos bolagets medarbetare, ta ett strategiskt grepp på sina viktigaste kundrelationer, öka förmågan att identifiera viktiga kundbehov, samt öka fokuseringen på dessa faktorer i sitt uppföljningsarbete. Den följande diskussionen fokuserar på detta och drar i sin analys nytta av de teorier som behandlats tidigare.

Studiens syfte har dock inte enbart varit att belysa tänkbara utvecklingsområden för att stärka servicekvaliteten utan även att ge konkreta praktiska förslag på hur Coor Service Management kan gå tillväga för att förbättra sig. Detta kapitel diskuterar därför inte enbart de möjliga utvecklingsområdena utan ger även förslag på möjliga tillvägagångssätt för att åstadkomma den önskade förbättringen på de belysta områdena. Under studiens gång har en mängd exempel på tidigare framgångsrika arbetssätt för att behandla liknade problemställningar studerats. De förslag som presenteras i detta kapitel utgör ett urval av dessa som ansetts vara speciellt lämpliga för just Coor Service Management. För att underlätta förståelsen för hur metoderna kan användas har vissa metodförslag kompletterats med exempel på hur de kan tillämpas inom Coor Service Management.

6.1 Coor Service Managements servicekultur

Intervjuerna och fallstudien visade tydligt att det inom Coor Service Management finns skillnader i medvetenhet om vad som utgör viktiga framgångsfaktorer för ett serviceföretag. Centralt placerade personer (Personer i stabsfunktioner och chefspositioner från Kontraktchef och uppåt) var överlag väl bekanta med synsätt som Grönroos (1992) och Gummesson (1998). De centralt placerade personerna refererade också ofta till Coor Service Managements Ledstjärnor och budskapet i dessa om proaktivitet, engagemang och effektivitet och belyste ofta även deras praktiska innebörd. Lokalt fanns dock stora variationer i medvetenheten om vikten av dessa faktorer. Intrycket är att personerna på central nivå är väl insatta och förstår viktiga förutsättningar för skapande av servicekvalitet. Lokalt har vissa förstått hur centralt detta är, medan andra förefaller se dem som vackra ord utan praktisk mening. Slutsatsen av detta är att Coor Service Managements arbete med skapandet av en servicekultur varit framgångsrikt på central nivå i organisationen, men inte slagit helt igenom på lokal medarbetarnivå. Intervjuerna och fallstudien indikerade ett antal tänkbara orsaker till detta såsom utbildningsnivå, fokusering på avtal och begränsningar istället för kundbehov och servicens funktion samt bitvis hög arbetsbelastning. Dessa faktorer är föremål för diskussion i detta avsnitt.

6.1.1 Metodförslag

Metodförslagen fokuserar på tänkbara orsaker till Ledstjärnebudskapets skiftande genomslag på olika nivåer i företaget samt andra omständigheter som kan bidra till att budskapets omsättning i praktiken försvåras. Metodförslagen behandlar tre huvudsakliga områden, effekterna av: skillnader i utbildningsgrad, fokusering på begränsningar istället för möjlig merförsäljning och bitvis för hög arbetsbelastning.

Effekten av skillnader i utbildning

Det faktum att det för chefspersoner finns en sammanhållen intern utbildning i form av Coor Business School och att det till dags dato saknats en sådan på medarbetarnivå är en trolig anledning till den observerade skillnaden i medvetenhet. Det har dock funnits och finns olika former av utbildningar som syftar till att skapa förståelse för Coor Service Managements verksamhet. Bland dessa finns två centralt administrerade exempel:

- ”Polstjärnan”: ett affärsspel som syftar till att skapa förståelse för hur servicetjänster och lönsamhet hänger ihop
- En övningsdag kring Ledstjärnorna som syftar till att skapa förståelse för vad dessa innebär i praktiken

Utöver dessa utbildningar finns ett antal lokala initiativ till utbildningar på medarbetarnivå. Ett sådant exempel är ”Småstjärnorna”, en utbildning inom AE Industri som syftade till att skapa förståelse för vad Ledstjärnorna innebär på praktisk medarbetarnivå, i det dagliga arbetet och i relationerna till kunder och arbetskamrater. Denna utbildning har dock inte genomförts inom Kund X-kontraktet och denna studie kan därför inte bedöma utbildningens framgång. Intervjukällor menar dock att detta varit relativt framgångsrikt. Sammantaget förefaller inte de utbildningar som har funnits och finns på central nivå haft fullt genomslag. Coor Service Management håller dock på att utveckla en ny utbildning, Coor Service School, och framtiden får visa om den har avsedd effekt.

Förslag 1

Coor Service Management bör för att stävja den rådande situationen med stora skillnader i medvetenhet om servicevärderingar:

- Som planerat genomföra Coor Service School och följ upp effekten av denna i termer av medvetenhet kring servicevärderingar

Effekter av för stor fokusering på avtal och begränsningar

Fallstudiens Post & Gods-exempel visar hur viktiga kundkrav ibland möts med argument om att det påtalade problemet inte är Coor Service Managements ansvarsområde. I vissa fall kan det naturligtvis vara befogat att hävda det, exempelvis när det är fråga om ekonomiskt ansvar för reparation av material av olika slag. Men när det som i exemplet är frågan om problem i arbetsprocesser, Coor Service Managements eller kundens, är det helt i strid med både Ledstjärnor och Grönroos (1992) servicekvalitetsaspekter. Just detta, att lösa sina kunders problem, förändra och anpassa sin verksamhet efter kundernas behov, är ju Coor Service Management och hela FM-branschens raison d'être. Det är med andra ord helt förkastligt enligt både Coor Service Management och all erkänd teori om FM och servicekvalitet. Service bygger på omtanke om kunden och vilja att lösa kundens problem inom rimliga ekonomiska ramar (Grönroos 1992: Gummesson 1998). Exemplet visar att det inom Coor Service Management finns personer med vad Gummesson (1998) kallar byråkratjuridiska värderingar. Dessa är oförenliga med skapandet av god service. Man kan då fråga sig vad detta beror på.

En anledning kan vara feltolkningar av innebörden i de avtal som reglerar Coor Service Managements åtagande. Coor Service Management styrs genom ett s.k. Service Avtal, som innehåller juridiska avtal och bitvis detaljerade tjänstebeskrivningar vad som ingår i en köpt tjänst. Vikten av att reglera serviceleveransen genom avtal har belysts av ett flertal av de intervjuade som menar att dessa är ett effektivt medel mot s.k. ”överleverans”, dvs. att leverera mer service än man får betalt för. Aktuell litteratur om FM belyser också detta problem, som exempel kan nämnas Hackford (2000) som menar att det är viktigt att inse ”the difference between Service and Santa Claus”. Detta är viktigt och förmågan att ta betalt för levererade tjänster är en grundförutsättning för att ett FM-företag skall kunna vara lönsamt.

Att klargöra vem som skall betala för vad är alltså en viktig grundförutsättning för Coor Service Managements verksamhet. Detta medför dock inte med självklarhet att medarbetarna skall styras genom detaljerade beskrivningar av tjänsternas genomförande. Fallstudiens Post & Godsexempel visar hur fel det kan bli om Coor Service Management sätter ett material med precisa instruktioner i händerna på en medarbetare som inte i tillräcklig grad har tillägnat sig ledstjärnornas servicevärderingar. Exemplet visar hur effekten blir att Coor Service Management får en medarbetare som i brist på andra tydliga mål, låter tjänstebeskrivningens begränsningar bli en grund

för att inte tillmötesgå kundens krav. Människor är mycket olika, vissa människor är mycket noggranna och vill ha tydliga riktlinjer. Hos andra ligger beteenden som känns igen i Ledstjärnornas servicevärderingar närmast i personens medvetande. Människor tar dessutom bättre till sig den information som kommunicerar på ett sätt som de uppskattar. Med andra ord visionära personer tar till sig visioner och byråkrater uppskattar byråkratiska dokument. Man kan därför tänka sig att i dagsläget kan den ”ideala service-medarbetaren” finna en lättförståelig instruktion i Ledstjärnorna. Den naturlige byråkraten hittar istället det han söker i tjänstebeskrivningarnas begränsningar. Man kan därför anta att Coor Service Managements verktyg Ledstjärnor och tjänstebeskrivningar i viss mån drar medarbetarna i olika riktningar. Hos vissa förstärks servicevärderingarna och hos andra förstärks de byråkratjuridiska värderingarna. Detta kan dock åtgärdas och ett exempel på hur det kan gå till ges i det följande förslaget.

Det finns andra sätt att instruera människor som ligger mer i linje med servicevärderingar. Ledstjärnorna är ett sådant exempel, dock behövs mer handfasta instruktioner, exempelvis funktionsbeskrivningar baserade på viktiga kundbehov. Med början i identifierade kundbehov kan ett förslag på tillvägagångssätt för tjänstens utförande skapas. Uppfyllelse av kundbehovet skall här vara överordnat den föreslagna utförandebeskrivningen. Går behovet inte att uppfylla inom ramen för instruktionen får instruktionen ändras. Behov och funktion före specifikation således.

Fördelen med att arbeta mot behovsbaserade funktioner är uppenbar. Om avtalet är viktigare än behovet det syftar till att tillfredställa finns en risk att behovet inte blir uppfyllt med missnöjda kunder som följd. Att istället arbeta funktionsbeskrivningar baserade på identifierade kundbehov skapar en situation där behovstillfredställelsen främst kommer an på identifiering av behovet. Situationer som i fallstudiens exempel kan alltså på detta vis undvikas. Denna identifiering är föremålet för diskussion i avsnitt 6.3.

I detta sammanhang finns det också anledning att nämna att det inom AE Industri pågår ett arbete med att ta fram en workshop i affärsmannaskap. Denna syftar till att klargöra vad gott affärsmannaskap är och riktar in sig på att skapa förståelse för och balans mellan avtal, affärer och servicemässigt beteende. Fokus ligger alltså på att skapa förståelse för hur medarbetare måste balansera krav på affärsmässighet och att tillmötesgå kundernas önsknings. Just detta, att balansera avtal mot vilja att vara kunderna till hjälp borde få (och har gissningsvis) plats i Coor Service School.

Förslag 2

Studiens intryck är att Coor Service Management genom att instruera människor med tjänstebeskrivningar som innehåller detaljerade specifikationer stödjer en utveckling som håller sig inom gamla ramar och motverkar kreativ utveckling. Mot bakgrund av detta föreslås att Coor Service Management:

- Ersätter alltför detaljerade och frekvensinriktade tjänstebeskrivningar med instruktioner för tjänsternas utförande som baseras på kundbehov konkretiserade i funktionskrav (se avsnitt 6.3 och 6.3.1 (”Service Standards”))
- Låter den typ av utbildning inom affärsmannaskap som utvecklas inom AE Industri ingå i Coor Service School

Effekter av hög arbetsbelastning

Fallstudien visade hur medarbetare som förefaller ha tillgodogjort sig Ledstjärnornas budskap har svårigheter att agera utifrån detta på grund av alltför hög arbetsbelastning. En av gruppcheferna i fallstudien uttryckte att kundorganisationen och därmed arbetsbelastningen vuxit i så snabb takt att det i praktiken är omöjligt att hinna svara upp mot alla behov. Trots en stark vilja att gå kunderna till mötes hinner de inte med att utföra alla beställningar, de är helt enkelt för upptagna med att lösa akuta situationer. Gruppchefens uppfattning kan sammanfattas i följande citat: ”Det är jättekul med en kund som går bra, men vi hänger inte med. Jag försöker se på mitt jobb som en egenföretagare,

vi kan arbeta hur mycket som helst och ändå inte komma ikapp. Därför måste vi välja bort en del önskemål och prioritera. Annars skulle situationen bli ohållbar”.

Detta indikerar att Coor Service Managements effektivisering av de övertagna organisationerna kanske går väl långt ibland. Eller så är det en effekt av att Coor Service Management inte får tillräckligt med information om kundernas utökade verksamhet i tid. Därmed hinner inte Coor Service Management nyanställa i den takt som krävs för att kunna svara mot den ökande mängden av servicebehov. Den omnämnde Gruppchefen uttryckte klokt att ”Arbetsbelastningen går i vågor och om vi skulle ha konstant kapacitet att svara mot alla kundbehov skulle vi vara överbemannade”. I den aktuella situationen har dock arbetsbelastningen även om den varierar varit för hög under lång tid och kommer dessutom att öka ytterligare genom kundens förväntade tillväxt.

När man diskuterar arbetsbelastning finns det också anledning att återvända till Gummesson (1998). Gummesson (1998) beskrev i resonemanget om *kunskapsrelationen* hur kreativ kvalitetsutveckling i hög grad beror av att det finns tillfällen till reflektion och social samvaro. Detta är grundförutsättningar för offensiv utveckling och fallstudien visar att dessa ibland saknas inom Coor Service Management.

Förslag 3

Sammanfattningsvis finns det anledning att tro att arbetsbelastningen inom Coor Service Management ibland gör det mycket svårt att hinna med att uppfylla viktiga kundbehov. Därför föreslås att Coor Service Management:

- Tillsär att arbetsbelastningen i ”normalläget” är sådan att det finns möjlighet att tillfredställa de flesta *Uttalade* kundbehoven
- Ställer krav på tidig information om kundernas planerade utökningar av sina organisationer

Sammanfattning metodförslag

För att förbättra förutsättningarna för att Ledstjärnornas budskap skall omfatta samtliga medarbetare inom Coor Service Management, samt ge praktiska förutsättningar för att de skall kunna omsättas i praktiken föreslås att Coor Service Management:

Förslag 1

- Som planerat genomför Coor Service School och följer upp effekten av denna i termer av medvetenhet kring servicevärderingar

Förslag 2

- Ersätter alltför detaljerade och frekvensinriktade tjänstebeskrivningar med instruktioner för tjänsternas utförande som baseras på kundbehov konkretiserade i funktionskrav (se avsnitt 6.3 och 6.3.1 (”Service Standards”))
- Låter den typ av utbildning inom affärsmannaskap som utvecklas inom AE Industri ingå i Coor Service School

Förslag 3

- Tillsär att arbetsbelastningen i ”normalläget” är sådan att det finns möjlighet att tillfredställa de flesta *Uttalade* kundbehoven
- Ställer krav på tidig information om kundernas planerade utökningar av sina organisationer

6.2 Att uppfylla behov och skapa kvalitet i de viktigaste relationerna

Nära och goda relationer är en viktig grundförutsättning för att kunna identifiera viktiga kundbehov och utveckla sitt erbjudande för att tillfredställa dessa. Goda relationer leder till en god image och skapar förutsättning för att identifiera viktiga behov (Grönroos 1992: Gummesson 1999). Identifiering och uppfyllande av behov förbättrar den upplevda kvaliteten och relationerna (Gummesson 1999: Kano-modellen). Studien visar att dessa uppfattningar även har starkt stöd inom Coor Service Management. Ett flertal av de intervjuade belyste vikten av att de lokala

organisationerna har goda relationer till kunderna och förmåga att notera och tillgodose kundernas behov och menade att detta är ett viktigt utvecklingsområde för Coor Service Management. Fallstudien visar dock att så inte alltid är fallet. Relationerna till viktiga nyckelpersoner fungerar inte alltid tillfredställande och uppfyllandet av *Uttalade* och *Omedvetna* behov hos nyckelpersoner lämnar också övrigt att önska. Detta bekräftades även av de intervjuer som gjordes med medarbetare på centralt håll i organisationen.

6.2.1 Metodförslag

När det gäller strategier för att öka kvaliteten i relationerna kan Coor Service Management använda sig av olika former av riktade insatser mot vissa nyckelgrupper. Redan idag kartlägger Coor Service Management vissa nyckelgrupper hos kunderna. Coor Service Management anordnar sedan diverse sociala aktiviteter med dessa personer och försöker dessutom skapa sig en bild av deras behov. Detta arbete kan dock, liksom arbetet med hantering av problematiska relationer, utvecklas. Här ges därför tre förslag på hur detta arbete kan förbättras genom: strukturerad kartläggning av nyckelpersoner, identifiering av behov och uppföljning av behovstillfredsställelse hos dessa, verktyg för effektiv kommunikation i problematiska kundrelationer.

Kartläggning av nyckelpersoner inom kundernas organisationer

För att skapa kvalitet i relationerna är det viktigt att skapa förståelse för olika kunders behov. Behoven varierar individuellt och efter situationen, men det finns även mer övergripande komponenter som har att göra med var i organisationen den aktuella kundrepresentanten befinner sig. Hackford (2000) belyser dessa skillnader i sitt resonemang om *Strategiska*, *Taktiska* och *Operativa* FM-kunder.

Kundgrupperna har olika krav från den egna organisationen som resulterar i krav på Coor Service Management och deras serviceleverans. Vidare är de av olika vikt för Coor Service Management. De *Strategiska* och *Taktiska* kunderna är de som avgör framtiden för Coor Service management, genom att de har makt att besluta om tecknande av kontrakt (*Strategiska*) och omfattning av serviceleveransen (*Taktiska*). De *Operativa* saknar denna möjlighet, men påverkar indirekt genom att deras upplevelser når de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna. Då de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna direkt avgör framtiden och omfattningen av Coor Service Managements åtagande bör målet vara att nå en mycket hög grad av tillfredsställelse hos dessa grupper. Coor Service Management bör därför sträva efter att uppfylla det som i Kano-modellen betecknas som *Omedvetna* och *Uttalade* behov hos dessa grupper. Vad gäller de *Operativa* kunderna bör grunden för målsättningen vara deras påverkan på de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna. Dvs. att de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna nås av övervägande positiv information. Målet bör därför vara på att möta *Basbehoven* för att inte skapa *Terrorister* och, när det med hänsyn till kostnaden är möjligt, att tillfredsställa *Omedvetna* och *Uttalade* behov för att skapa *Apostlar*.

Intervjuerna och fallstudien indikerar att Coor Service Management är duktiga på att tillgodose de *Strategiska* kundernas *Uttalade* behov och *Basbehov*. Både internt inom Coor Service Management och hos deras kunder betonas förmågan att ta ett totalansvar, effektivisera och sänka kostnader som Coor Service Managements främsta egenskap, egenskaper som svarar mot de *Uttalade* behoven. *Basbehoven* antas även de vara uppfyllda då ett påtagligt missnöje annars skulle ha varit synligt. De *Omedvetna* behoven är däremot svåra att sja om. Förutsättningarna för att upptäcka dem förefaller dock finnas. Grunden för att upptäcka de *Omedvetna* behoven är nära relationer. Gummesson (1998) menar att inbäddad kunskap och kreativ kvalitetsutveckling skapas genom nära och goda relationer. Intervjuerna indikerar att relationerna är sådana och därmed finns det goda förutsättningar för att upptäcka och tillgodose de *Strategiska* kundernas *Omedvetna* behov. Sammanfattningsvis förefaller de *Strategiska* kunderna vara väl fokuserade på och det föreligger inget omedelbart behov av att förändra hanteringen av dessa relationerna.

Fallstudien belyser tydligt att de *Taktiska* kunderna har både tydliga krav och god kännedom om serviceleveransen. De önskar proaktivitet, vilja och förmåga att tillgodose verksamhetens och

serviceanvändarnas, de *Operativa* kundernas krav. Fallstudien gav intrycket att de *Taktiska* kunderna upplever att Coor Service Management i stort hanterar serviceleveransen väl och det är därför rimligt att anta att deras *Basbehov* är väl tillgodosedda. Fallstudien visar dock att de *Taktiska* kundernas *Uttalade* behov inte alltid tillgodoses i tillräcklig utsträckning. De efterlyser mer proaktivitet och upprörs då Coor Service Management visar oförmåga och ibland ovilja att lösa problem relaterade till serviceleveransen. Relationerna förefaller inte heller alltid vara sådana att man kan förvänta sig att förutsättningarna för att upptäcka de *Omedvetna* behoven är goda. Fallstudien indikerade att det fanns kommunikationssvårigheter och samarbetsproblem mellan Coor Service Managements lokala ledning och viktiga nyckelpersoner i kundens organisation. Sammanfattningsvis indikerar fallstudien och intervjuerna att de *Taktiska* kundernas *Basbehov* tillfredställs, men att uppfyllandet av de *Uttalade* och *Omedvetna* behoven lämnar övrigt att önska.

Inga representanter för Coor Service Managements *Operativa* kunder har intervjuats inom ramen för studien. Det är därför svårt att sja om deras behovstillfredsställelse. Studiens intryck är dock att Coor Service Managements överlag är duktiga på att tillgodose *Basbehov* men ibland missar viktiga *Uttalade* behov och sällan överraskar genom att tillfredställa *Omedvetna* behov. Målet bör som tidigare beskrivits framförallt vara att tillgodose denna grups *Basbehov* och där det är rimligt, tillgodose övriga behov. Undantaget är dock om man kan identifiera *Uttalade* och *Omedvetna* behov som omfattar stora grupper av *Operativa* kunder, eller finner särskilt intressanta grupper bland dessa vars behov det kan löna sig att tillfredställa i hög utsträckning.

En sådan grupp som Coor Service Management redan idag på olika sätt uppmärksammar är kundföretagens assistenter. Ett flertal av de intervjuade menade att assistenterna är en grupp med stor potential att påverka de *Taktiska* kunderna och även kan vara en viktig källa för identifiering av kundbehov. Assistenterna har ofta stor kontakt med Coor Service Managements personal då de i regel har till uppgift att kanalisera de övriga *Operativa* kundernas behov av service. De har i regel god insikt i vilken service som behövs på deras avdelning och har dessutom mycket kontakt med de *Taktiska* kunderna. Assistenterna utgör bara ett exempel, det finns troligen även andra grupper som är intressanta i samma avseende och Coor Service Management skulle kunna tjäna mycket på att fortsätta identifiera och uppmärksamma sådana grupper.

Sammanfattningsvis skulle Coor Service Management kunna tjäna på att kartlägga speciellt intressanta grupper inom kundorganisationerna, framförallt bland de *Taktiska* kunderna och de speciellt intressanta *Operativa* kunderna. Genomförandet kan delas upp i två steg, kartläggning av grupperna och strategier för att hantera dem. Kartläggning av nyckelpersoner görs till viss utsträckning redan idag, genom att Coor Service Management upprättat listor över viktiga kontakter inom sina kontrakt. Listornas omfattning varierar, men de omfattar med några undantag bara *Strategiska* och *Taktiska* kunder och innehåller i stort sett bara uppgifter om vilken tjänst personen har samt personens adressuppgifter. Detta skulle kunna förbättras genom att utöka listorna till att omfatta alla personer som kan tänkas ha stor kontakt med Coor Service Management. Systemet skulle dock även kunna förbättras genom insamling av mer information om personernas relationer till varandra: vem som har mycket kontakt med vem. Utifrån detta skulle Coor Service Management kunna skapa sig en bild av hur nätverket av viktiga personer ser ut. Grunden för en sådan kartläggning baseras rimligen på personernas grad av kännedom om servicebehovet i sin närhet, samt hur omfattande deras kontakt med *Strategiska* och *Taktiska* kunderna är. Målet bör vara att täcka in alla som har stor kunskap om omgivningens servicebehov och/eller har mycket kontakt med *Strategiska* och *Taktiska* kunderna. Eventuella etiska aspekter på detta tillvägagångssätt måste dock beaktas.

Förslag 1

Coor Service Management skulle kunna utveckla sin förmåga att identifiera viktiga kundbehov hos, och bygga starka relationer till *Taktiska* och vissa, speciellt intressanta, *Operativa* kunder genom att:

- Kartlägga nätverken i kundernas organisationer med avseende på *Taktiska* och speciellt

viktiga *Operativa* kunder

- Grunda kartläggningen av viktiga *Operativa* kunder på deras kontakter och påverkan på de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna

I det följande diskuteras två verktyg som kan användas på grupp- och individnivå när väl kartläggningen är genomförd.

Fokusgrupper som verktyg för utveckling och uppföljning av riktat kvalitetsarbete

Ett effektivt sätt att åstadkomma behovsuppfyllelse hos identifierade grupper är att arbeta med s.k. fokusgrupper. Ett framgångsrikt sätt att arbeta med fokusgrupper beskrivs av Obert och Forsell (2000). De beskriver hur fokusgrupper, riktade mot nyckelpersoner, med gott resultat har används inom delar av den Svenska skolan och barnomsorgen. I skola och barnomsorg kan barn betraktas som *Operativa* kunder och föräldrar som *Strategiska* och *Taktiska* (se bild.7). Barnen upplever servicen undervisning och omsorg och föräldrarna utgör beställare med höga krav som beslutar om vilken skola eller vilket dagis barnen skall sättas i. Obert och Forsell (2000) beskriver hur fokusgrupper har använts som ett verktyg för kontinuerlig utveckling och uppföljning av behovsinriktad kvalitet och bearbetning av missnöje. Såväl kundorganisation som problemställning har alltså mycket gemensamt med den situation som denna studie visar att Coor Service Management befinner sig i. Här följer därför en kortfattad beskrivning av Obert och Forsells (2000) fokusgruppsmetod kompletterat med ett tänkt exempel med Coor Service Managements nyckelpersoner, assistenterna, som bas. Beskrivningen utelämnar Obert och Forsells (2000) förklaringar till aktiviteterna då detta skulle ha gjort materialet alltför omfattande. För en mer ingående beskrivning av metoden rekommenderas läsaren därför att studera Obert och Forsell (2000).

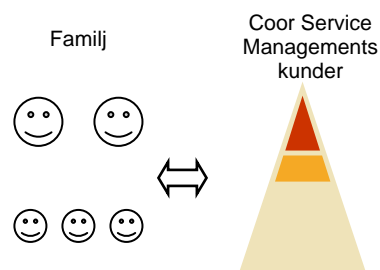


Bild 7, Likheten mellan en familj och Coor Service Managements kunder, (Egen bild)

Obert och Forsells fokusgruppsmetod bygger huvudsakligen på tre separata steg:

- Förarbete
- Fokusgruppsmöte
- Utvärdering (betygsättning på prestation i relation till de tre faktorerna. Om prestationen är tillfredställande väljs nya faktorer under ny fokusgruppsession, annars kvarstår samma mål)

Förarbetet har två huvudsakliga ingredienser: formulering av tema och val av deltagare till fokusgruppen. Valet av tema styrs helt av den som organiserar fokusgruppen och grundkravet är att deltagarna måste kunna förstå det. Vid valet av deltagare är grundkravet att deltagarna berörs av problemet.

Fokusgruppsmötet har flera huvudsakliga delar: presentation av tema, framtagande av viktiga faktorer i relation till temat, sammanställning av dessa, viktning av faktorernas betydelse, val av de tre viktigaste faktorerna, betygsättning på prestation i relation till de tre faktorerna och formulering av framtida mål. Här följer en kortfattad beskrivning av hur det går till:

1. Presentationen av temat måste vara lättförståelig och fokusgruppsledaren måste försäkra sig om att alla förstått frågan
2. Deltagarna tar i mindre grupper fram de faktorer de anser vara viktigast
3. Fokusgruppsorganisatören samlar in samtliga faktorer och presenterar dessa för deltagarna. Faktorerna skall vara entydiga och kunna betygsättas på en femgradig skala. Faktorerna skall alltid presenteras med formuleringen "De är viktigt att..." (Ex: Det är viktigt att Coor Service Managements medarbetare informerar berörd kundrepresentant direkt om en

- beställning inte kan genomföras eller blir försenad)
4. Deltagarna betygsätter samtliga faktorer individuellt utifrån en femgradig skala
 5. Deltagarna viktar därefter faktorerna individuellt genom att sätta ett kryss framför den faktor de anser vara viktigast
 6. Resultatet sammanställs med medelbetyg för varje faktor och antal kryss
 7. Resultatet redovisas för gruppen och med hänsyn till antal kryss och medelbetyg väljs de tre viktigaste faktorerna ut
 8. Utifrån dessa tre faktorer formuleras sedan en målsättning innehållande det som skall uppnås och när det skall vara uppnått. (Ex: Coor Service Managements personal skall omgående rapportera till berörd kundrepresentant om en beställning inte kan genomföras eller blir försenad. Kunderna skall i hög grad uppleva att så är fallet om sex månader.)

Då tiden för målens uppfyllande har gått ut genomförs en utvärdering. Utvärderingen utförs med exakt samma formulering om de tre faktorerna som användes vid fokusgruppsmötet, undantaget inledningen ”Det är viktigt att...” (Ex: Coor Service Managements medarbetare informerar berörd kundrepresentant direkt om en beställning inte kan genomföras eller blir försenad). Detta för att utvärderingen skall mäta exakt den faktor som angavs som viktig vid fokusgruppsmötet. Utvärdering sker sedan genom att de personer som berörs (enbart deltagarna om de är de enda som berörs eller hela den grupp till vilka deltagarna hör om det totala antalet berörda är större) i en enkät besvarar de tre frågorna.

När resultatet uppnåts i tillfredställande grad kallas deltagarna till en ny fokusgrupp för att bestämma vilka tre faktorer som är viktigast att fokusera på sedan de tre första är avklarade.

Sammantaget skapar detta arbetssätt en positiv utvecklingscirkel (se bild 8), där Coor Service Managements har möjlighet att effektivt och kontinuerligt anpassa sin serviceleverans för att ständigt tillfredställa vad som för tillfället är kundernas viktigaste behov.



Bild 8, Kontinuerligt arbete fokuserat på föränderliga kundbehov, (egen figur)

En positiv bieffekt av detta är att dokumentationen av utvärderingen kan ge Coor Service Management en ny mycket viktig KPI. Coor Service Management skulle kunna mäta graden av uppfyllelse mot de tre senaste identifierade behoven. En kritiker skulle då kunna säga att man mäter och jämför icke jämförbara faktorer. Detta stämmer dock inte. Genom att mäta uppfyllelse av nyligen identifierade kundbehov visas den lokala organisationens förmåga att snabbt anpassa sig till förändrade kundkrav. Coor Service Management får alltså genom detta en KPI som visar den lokala avdelningens förändringsförmåga.

Förslag 2

Coor Service Management bör för att stärka sin förmåga att upptäcka och snabbt reagera på förändrade behov och krav hos viktiga nyckelgrupper i kundens organisation:

- Kontinuerligt söka identifiera och tillfredställa dessa personers behov genom att arbeta med fokusgrupper
- Utifrån fokusgruppsmetodens utvärdering skapa en KPI som visar lokal förändringsförmåga

För att underlätta förståelsen av detta förslag ges på nästa sida ett exempel på hur denna metod skulle kunna tillämpas inom Coor Service Management.

Exempel: Tillämpning av metoden inom Coor Service Management

Bakgrund:

Coor Service Management har identifierat en viktig nyckelgrupp bland de *Operativa* kunderna: assistenterna. Ett beslut tas om att genomföra en fokusgruppsatsning i enlighet med Förslag 2. En Diskussionsledare (DL) utses.

Antagande:

kundorganisationen har 40 assistenter

Förarbete:

Val av delt.: 20 assistenter

Val av tema: "Vad är viktigt för att assistenterna skall vara nöjda med Coor Service Managements serviceleverans"

Fokusgruppsmöte:

1. Temat presenteras. Deltagarna diskuterar innebörden av detta och DL stämmer av att gruppen har förstått temats innebörd
2. Deltagarna väljer i fem smågrupper ut de faktorer de anser vara viktigast. Detta resulterar i 40 faktorer. Alla förslag tas med.
3. DL sammanställer samtliga förslag och finner 15 olika faktorer. Dessa redovisas för hela gruppen formulerade enligt: "Det är viktigt att Coor Service Management Informerar berörd kundrepresentant direkt om en beställning inte kan genomföras eller stöter på problem"
4. Deltagarna betygsätter individuellt samtliga faktorer efter hur viktiga de anser att de är, samt hur väl de uppfylls i dagsläget.
5. Deltagarna väljer därefter ut den faktor de anser vara viktigast genom att sätta ett kryss framför denna faktor.
6. Resultatet sammanställs och redovisas för hela gruppen i tabellform:

Det är viktigt att Coor Service Management:	Vikt Medel-betyg	Utförande Medel-betyg	Antal kryss
Informerar berörda kundrepresentant direkt om lagda beställning inte kan genomföras eller stöter på problem	4,5	2,0	9
Tillser att konferensrummen är välstädade	4,1	1,0	5
Vid "Ad hoc beställningar" snabbt ger korrekt information om när beställningen kan genomföras	5	2,5	4
Har erforderlig kompetens för att driva bygguppdrag	4,2	3,0	2
...	

7. Deltagarna väljer efter diskussion de tre första faktorerna i tabellen som de viktigaste
8. Coor Service Management formulerar utifrån detta målsättningen:
Inom sex månader skall assistenterna uppleva att Coor Service Management:
 - Informerar berörda kundrepresentanter direkt om lagda beställning inte kan genomföras eller stöter på problem
 - Tillser att konferensrummen är välstädade
 - Vid "Ad hoc beställningar" snabbt ger korrekt information om när beställningen kan genomföras

Utvärdering

Utvärderingen sker genom en enkät som går ut till samtliga 40 assistenter. Svarsfrekvensen är 100% och resultatet av utvärderingen blir:

Coor Service Management:	Betyg	Tidigare betyg	Diff. (%)
Informerar berörda kundrepresentant direkt om lagda beställning inte kan genomföras eller stöter på problem	3,0	2,0	+50
Tillser att konferensrummen är välstädade	5,0	1,0	+400
Vid "Ad hoc beställningar" snabbt ger korrekt information om när beställningen kan genomföras	1,5	2,5	-40

En sammanvägning av förbättringen ger: $(3+5+1,5)/(2+1+2,5) = 9,5/5,5 = 1,73$

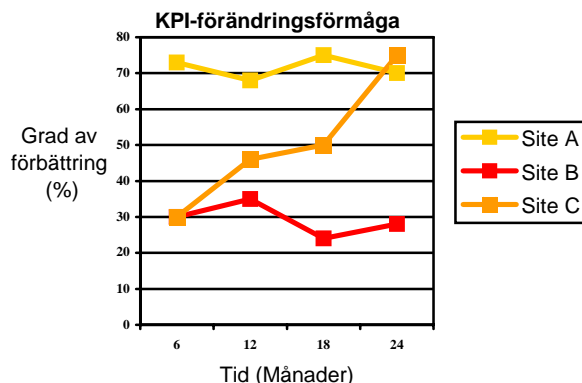
Denna avdelning av Coor Service Management har under denna tid förändringsindex +73%

Skapande av ny KPI

Om Fokusgrupper och uppföljningar används regelbundet och resultatet räknas samman i ett förändringstal som dokumenteras över tid kan det användas för att skapa en förändrings KPI som kan användas för att jämföra olika siders förmåga att snabbt tillfredsställa identifierade kundbehov.

Ex: Siterna A, B och C:s förändringsindex under tre år
Här kan man se hur:

- Site A är konstant duktiga på att snabbt genomföra förbättringar
- Site B är generellt sett långsamma att möta kundbehov
- Site C visar en tydlig förbättring av sin förmåga att snabbt förändra sig.



Ett verktyg för att underlätta kommunikationen i problemrelationer

Det finns även metoder som går att använda för att skapa goda kontakter på individnivå. Ett alternativ är att använda lätthanterliga personlighetstest vid kontakter med personerna ifråga. Det finns exempel på sådana tester som är mycket enkla att hantera och inte kräver något aktivt deltagande av den studerade personen. Ett sådant exempel finns inom testsystemet IDI (Interpersonal Development Inventory). Som en del av IDI finns ett snabbtest där en person kan skatta sin motpart med hjälp av ett enkelt formulär utan inblandning från den person som studeras. Skattningen tar kort tid och ger en uppfattning om den studerades personlighetstyp och belyser hur man kommunicerar effektivt med personen ifråga. Denna typ av test skulle kunna vara användbar vid den typ av problematik som belystes i fallstudien. Eventuella etiska aspekter måste dock diskuteras.

Förslag 3

Coor Service Management skulle för att förbättra enskilda medarbetares förmåga att hantera problematiska kundrelationer kunna:

- Skaffa tillgång till verktyg likt IDI för möjlighet att underlätta kommunikationen i problematiska relationer

Exempel: Tillämpning inom Coor Service Management

Bakgrund:

Coor Service Managements medarbetare har kommunikationssvårigheter med en viktig nyckelperson i kundens organisation. Coor Service Management beslutar att låta Site Managern bli certifierad användare av personlighetstestet IDI och använda detta för att skapa riktlinjer för kommunikationen med den problematiska nyckelpersonen.

Tillvägagångssätt:

- Site Managern går utbildning och får en licens
- Nyckelpersonen skattas och klassificeras som en av fyra (alt. 16) personlighetstyper
- Nyckelpersonens personlighetsprofil studeras
- Utifrån denna skapas en kommunikationsstrategi

Skattning:

- Sker med ett snabbtest (en A4, tidsåtgång ca 5 min)
- Värderar personen utifrån två aspekter:
 - Directiveness
 - Affiliation
- (Intervju)

Klassificering:

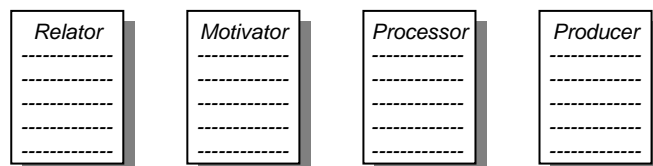
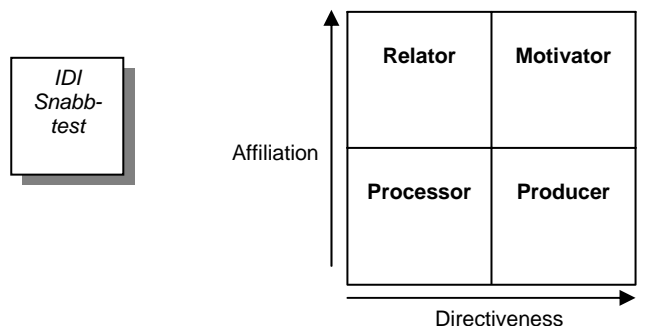
- Personen klassificeras som:
 - Relator, Motivator, Processor, Producer
- (Intervju)

Analys:

Personens personlighetsprofil studeras. Detta ger information om allmänna drag i personligheten och indikerar hur man bör kommunicera med personen ifråga (Intervju)

Kommunikationsstrategi:

Personlighetsprofilen ger grund för skapande av en kommunikationsstrategi med personen ifråga. (Egna exempel, ej intervju material)



Ex:

Processor
Ge gärna personen förslag i form av detaljerat skriftligt material. Ge personen tid att studera detaljerna. Pressa inte fram snabba beslut. Ge personen tid att tänka efter.
...

Motivator
Ödsla inte tid på detaljer. Prata fort, visa bilder, ge målande exempel. Var snabb annars tappar personen intresset.
...

Sammanfattning metodförslag

Sammanfattningsvis visar studien att Coor Service Management har ett behov av att bli bättre på att identifiera nyckelgruppers behov och hantera relationerna till viktiga nyckelpersoner. Genom följande förslag skulle Coor Service Management få:

- Goda förutsättningar att stärka relationerna till nyckelpersoner i kundens organisation
- Möjlighet att kontinuerligt identifiera och tillgodose *Uttalade* och *Omedvetna* behov hos dessa
- En KPI som visar den lokala organisationens förmåga till förändring efter kundbehov
- Förbättrade förutsättningarna att hantera problematiska relationer.

Detta kan uppnås genom att Coor Service Management:

Förslag 1

- Kartlägger nätverken i kundernas organisationer med avseende på *Taktiska* och speciellt viktiga *Operativa* kunder
- Grundar kartläggningen av viktiga *Operativa* kunder på deras kontakter och påverkan på de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna

Förslag 2

- Kontinuerligt söker identifiera och tillfredställa dessa personers behov genom att arbeta med fokusgrupper
- Utifrån fokusgruppsmetodens utvärdering skapar en KPI som visar lokal förändringsförmåga

Förslag 3

- Skaffar tillgång till verktyg likt IDI med möjlighet för att underlätta kommunikationen i problematiska relationer

6.3 Utveckling med kundernas behov i fokus

Intervjuerna och fallstudien indikerar att Coor Service Management serviceleverans sällan bjuder på positiva överraskningar. Kunderna efterlyser utveckling och proaktivitet. Coor Service Management fokuserar också på detta i sitt arbete med Ledstjärnorna, vilket kommer att behandlas i nästa avsnitt. Ledstjärnorna fokuserar på proaktivitet, engagemang och utveckling av kostnadseffektiva förbättringar. Detta är en god grund för utveckling med fokus på kundbehov, men det krävs även praktiska verktyg. Intervjuerna visar dock att Coor Service Management i hög grad saknar dessa. Verktyg för återföring och spridande av kunskap finns i form av Best Practice-systemet och tjänstenätverken. Det saknas dock praktiska strategier för lokal utveckling av de goda idéer och koncept som skall spridas med systemen. Coor Service Management har alltså verktyg för att sprida goda exempel, men inga verktyg för att skapa det som skall spridas. Detta avsnitt presenterar därför ett förslag för att åtgärda detta. Förslaget innehåller tre huvudsakliga delar och bygger på tanken att utveckling börjar i kundens verksamhet och drivs av de lokala organisationerna. Förslaget kan även kopplas till förslag 6.1.1.

6.3.1 Metodförslag

Kano-modellen visar att de behov som ger störst inverkan på kundnöjdheten då de tillfredställs är de *Uttalade* och *Omedvetna* behoven. För att kunna tillfredställa dessa behov är det nödvändigt att förstå kundernas beteende och situation. Vikten av nära relationer beskrevs i föregående avsnitt, men det finns även strukturerade arbetsätt som stödjer en sådan utveckling. En metod för att åstadkomma detta är att skapa flödescheman över kundernas beteende och sedan analysera vilka kundbehoven är i olika skeden, samt hur de skall uppfyllas. Här följer två exempel hämtat från Wyckoff (2001) som beskrivit hur metoder tillämpats framgångsrikt i de amerikanska företagen Rusty Pelican Restaurants och Midway Airlines. Därefter ges ett förslag på hur metoderna i dessa exempel kan kombineras och tillämpas inom Coor Service Management.

Skapande av instruktioner baserat på kundernas beteendemönster

Rusty Pelican studerade sina kunders beteende under alla skeden av ett restaurangbesök, från att de reserverade bord, tills att de lämnade restaurangen. Utifrån detta skapades sedan ett flödesschema, "Rusty Pelican's Restaurant flow chart" (se bild 8) som markerar viktiga händelser för kunden under hela restaurangbesöket. Medarbetare och chefer studerade därefter gemensamt flödesschemat, analyserade kundernas behov vid respektive punkt och utvecklade därefter sina arbetsrutiner med målet att på bästa sätt möta dessa i samtliga skeden. Detta resulterade i "Rusty Pelican's service standards" (se bild 9) som beskriver medarbetarnas riktlinjer för olika skeden av restaurangbesöket.

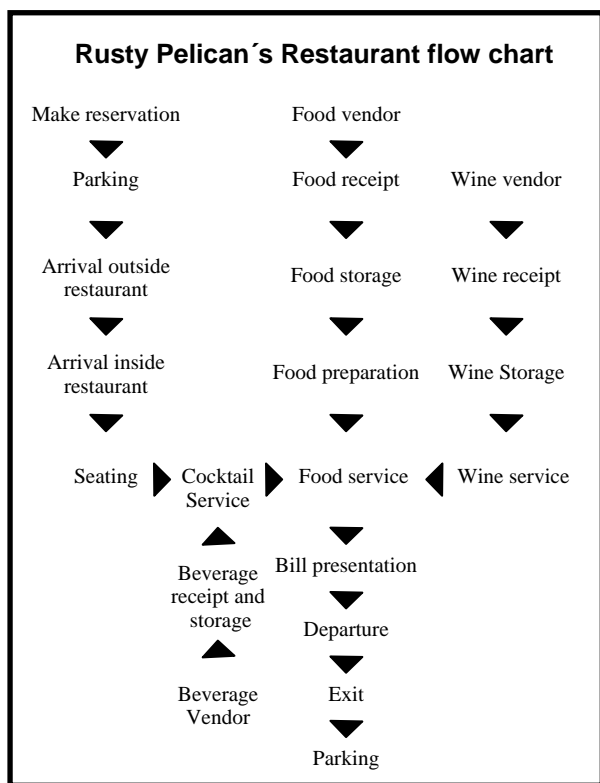


Bild 8, Rusty Pelican's flödesschema, Wyckoff (2001), (Egen bearbetning)

Rusty Pelican's service standards
Food Service Standards
(1) First contact – cocktail server speaks to customer within two minutes of customers being seated.
(2) Cocktails delivered – beverage service at table within four minutes of order. If no beverage, proceed to standard (3).
(3) Request for order – within four minutes after beverage service, customer should be asked whether he or she cares to order.
(4) Appetizers delivered – salad, chowder, or wine delivered within five minutes.
(5) Entrée delivered – entrées served within 16 minutes of being ordered.
(6) Desert delivered – dessert and coffee or after-dinner drinks served within five minutes after plates are cleared.
(7) Check delivered – check presented within four minutes after dessert course or after plates are cleared if no dessert.
(8) Money picked up – cash or credit cards picked up within two minutes of being placed on table by customer.

Bild 9, Rusty Pelican's Service standards, Wyckoff (2001) (Egen bearbetning)

Denna metod skulle även kunna tillämpas av Coor Service Management. Coor Service Management skulle i samråd med kunderna kunna studera det dagliga beteendet hos kundens personal och skapa ett flödesschema över en typisk serviceanvändares arbetsdag. Därefter skulle Coor Service Management kunna låta ett urval av serviceanvändare ta del av flödesschemat och i fokusgrupper ta fram vad de anser vara viktiga funktionskrav och önskemål om service vid flödesschemats olika punkter. Detta skulle skapa en god bas av kunskap om vilken typ av service serviceanvändarna önskar. Detta arbetssätt skulle inte bara ge Coor Service Management en god möjlighet att identifiera serviceanvändarnas *Uttalade* behov, utan också goda möjligheter att upptäcka eventuella *Omedvetna* behov.

Ett lättanvänt analysverktyg

Intervjuerna och fallstudien indikerade dock att det finns liten erfarenhet av utvecklingsarbete på lokal medarbetarnivå. Att skapa flödesscheman och identifiera viktiga kundbehov kan säkerligen vara en mycket bra grund för utveckling mot viktiga kundbehov, men Coor Service Managements medarbetare behöver stöd för att kunna genomföra den utvecklingen i praktiken. Coor Service Managements medarbetare behöver stöd för att skapa sina "Service Standards". Ett effektivt verktyg som är lätt att lära sig och tillämpa är en s.k. fiskbensanalys. Wyckoff (2001) beskriver hur detta användes inom det lokala Amerikanska flygbolaget Midway Airlines:

Midway hade profilerat sig som ett lågprisbolag, men hade stora problem i början av åttiotalet. De

hade dock för små ekonomiska resurser för att bedriva priskonkurrens mot stora flygbolag med stora ekonomiska resurser. De valde därför att lämna sin lågprisstrategi och istället fokusera på att möta de viktigaste kundbehoven.

Midway genomförde marknadsundersökningar för att identifiera viktiga kundbehov, vilka gav ett entydigt resultat: kundernas viktigaste krav var exakta avgångs- och ankomsttider. Utifrån denna information lät Midway sina medarbetare studera orsakerna till försenade avgångar genom att göra fiskbensanalyser. Bild 10 visar en bearbetad variant av Wyckoffs (2001) beskrivning av flödesschemat. Bilden visar hur sena avgångar primärt härleddes till fem kategorier av orsaker. Dessa bröts sedan ned i detalj, där Midways medarbetare noterade samtliga möjliga orsaker till försenade avgångar. För att illustrera vad detta resulterade i visar Bild 10 vad medarbetarnas analys av en av faktorerna gav. Under rubriken, "Procedure", visas de faktorer som analysen kopplade till olika moment i avgångsrutinerna, vilket inkluderar fem huvudområden. Av dessa huvudområden redovisas endast den fullständiga analysen av "Acceptance of late passengers".

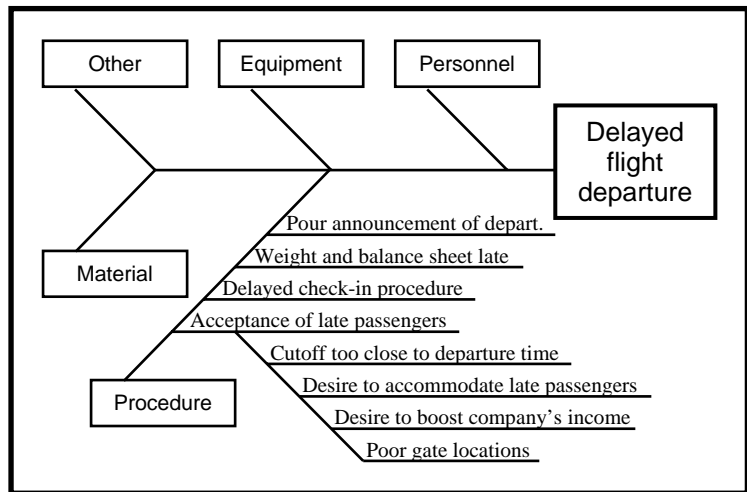


Bild 10, Midway Airlines, Fiskbensanalys, Wyckoff (2001), (Egen bearbetning)

Coor Service Managements medarbetare är ofta relativt oerfarna i utvecklingsarbete och behöver följaktligen enkla verktyg som stöd. Fiskbensanalyser är ett effektivt verktyg som är lätt att tillämpa även för oerfarna personer. Fiskbensanalys skulle därför kunna vara ett lämpligt verktyg för utvecklingsarbete på medarbetarnivå i de lokala organisationerna.

Förslag

Flödescheman, Fiskbensanalys och skapandet av "Service Standards" går på ett enkelt sätt att kombinera och tillämpa i Coor Service Managements utvecklingsarbete. Följande exempel får illustrera hur detta kan gå till:

Exempel: Tillämpning av metoden inom Coor Service Management

Bakgrund:

Coor Service Management har beslutat sig för att skapa "Coor Service Standards" på en Site där serviceanvändarna består av kontorsarbetare.

Tillvägagångssätt:

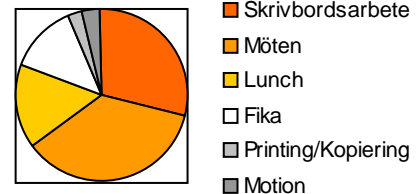
- Lokal studie av Serviceanvändarnas beteendemönster
- Skapande av flödesscheman över viktiga aktiviteter under en typisk arbetsdag på det aktuella kontoret
- Fokusgrupp med utvalda kundrepresentanter med tema att beskriva behov vid punkter i flödescheman
- Lokala chefer och medarbetare utför tillsammans fiskbensanalyser av kritiska faktorer för uppfyllande av dessa behov
- Utifrån analysen skapas "Coor Service Standards" för de tjänster som berör sekvensen

Beteendemönster:

-Grunden för flödesschemat skapas genom att medarbetare inom Coor Service Management under ett antal dagar befinner sig på plats på det aktuella kontoret och studerar serviceanvändarnas beteendemönster

-Genom detta identifieras centrala aktiviteter som förekommer ofta och berör många (alt. viktiga) serviceanvändare (Se cirkeldiagram Centrala aktiviteter)

Centrala aktiviteter



Flödesschema:

-Utifrån de observerade aktiviteterna skapas sedan flödesscheman över dominerande och speciellt viktiga aktiviteter (Se Flödesschema Möten)

Flödesschema Möten



Fokusgrupp:

En fokusgrupp fokuserad på rasten körs enligt tidigare visat exempel med undantaget att fler faktorer tas med på listan. Resultatet blir:

Det är viktigt att Coor Service Management tillser att:

- Det finns toaletter i nära anslutning till möteslokalerna
- Det finns förtäring i nära anslutning till möteslokalerna
- Det finns möjlighet att beställa privata ärenden som uträttas under mötestiden
- ...



Om det anses intressant körs hela fokusgruppsproceduren:

- Val av 3 viktigaste
- Målsättning
- Uppföljning
- KPI

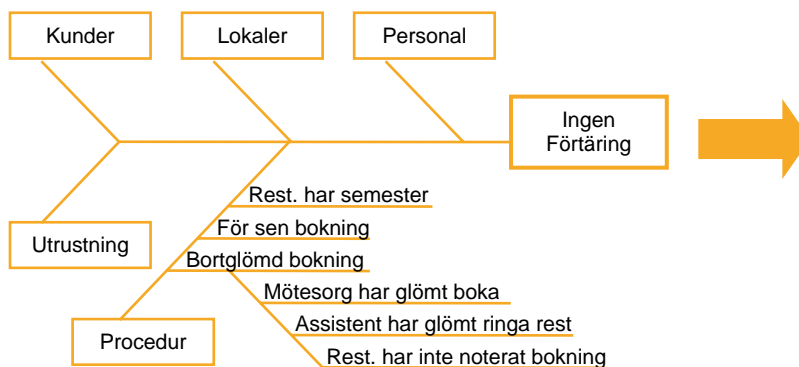
Fiskbensanalys:

De lokala cheferna och medarbetarna analyserar kritiska faktorer som kan göra att de viktigaste behoven inte kan uppfyllas (se Fiskbensanalys av kritiska faktorer)

Coor Service Standards

Utifrån fiskbensanalysen tas riktlinjer för hur funktionens genomförande skall säkerställas fram (se Coor Service Standards)

Fiskbensanalys av kritiska faktorer



Coor Service Standards

- Kontrollera Rest. öppettider
- Gör en förfrågan om förtäring vid mötesbokning
- Boka förtäring senast två timmar innan leverans
- Kontrollera rest. En timme innan leverans
- Varuautomater skall finnas i anslutning till möteslokaler
- ...

Sammanfattning metodförslag

Coor Service Management skulle kunna vinna mycket på att skapa förutsättningar för lokal utveckling mot kundernas behov. Det arbetssätt som beskrivits ovan skulle kunna bli ett effektivt verktyg för att stärka Coor Service Managements förmåga att, utöver *Basbehov*, även uppfylla *Uttalade* och *Omedvetna* kundbehov. Sammanfattningsvis föreslås därför att Coor Service Management:

- Genomför studier av serviceanvändarnas typiska dagliga beteende
- Skapar ett flödesschema utifrån detta
- Låter utvalda kundrepresentanter i fokusgrupper ta del av flödesschemat och under överinseende av Coor Service Managements personal specificera viktiga behov vid respektive händelse i schemat
- Låter de medarbetare som ansvarar för respektive punkt, tillsammans med sin chef göra en fiskbensanalys över kritiska faktorer med hänsyn till uppfyllandet av de identifierade kundbehoven.
- Låter medarbetarna skapa sina egna "Service Standards" för olika händelser i flödesschemat

6.4 Uppföljning av servicekvalitet

"Det som mäts blir gjort", är ett ofta använt citat som belyser vikten av att följa upp det man eftersträvar att skapa och inget annat. Coor Service Managements uppföljning av genomförandet av serviceleveranserna består huvudsakligen av Service Management Reviews. Dessa innehåller KPI:er som främst fokuserar på ekonomisk uppföljning av serviceleveransen. KPI:erna tjänar sedan som grund för extern redovisning gentemot kunderna och internt, för identifiering av Best Practice och som grund för målsättningar i de lokala organisationerna. Vad gäller användningen av Service Management Reviews och KPI:er vid redovisning gentemot kunden finns egentligen inget kritisera. Uppföljning och presentation av ekonomiska fakta är ett av kundernas *Uttalade* behov och därför något mycket viktigt. När det gäller KPI:er som grund för Best Practice finns dock ytterligare utvecklingsmöjligheter.

Studien indikerar precis som Carlssons (2005) studie att KPI:erna inte i tillräcklig tar hänsyn till "mjuka" servicekvaliteter. Den KPI som idag mäter kundtillfredsställelse och servicekvalitet, NKI, täcker visserligen väl in exempelvis Grönroos (1992) servicekvalitetsaspekter. Men NKI mäts för det första bara en gång per år och resultatet gör inte skillnad på olika grupper av kunder. Det faktum att KPI:er ligger till grund för Best Practice innebär därför att Best Practice-systemet främst har stark kapacitet att upptäcka ekonomisk framgång och inte i samma utsträckning kan identifiera framgång i ett servicekvalitetsperspektiv. I avsnitt 6.1.1 visades hur en sådan, Förändrings-KPI kan skapas. Coor Service Management skulle dock vara hjälpt av att komplettera Service Management Reviews med ytterligare KPI:er som markerar framgång ur ett servicekvalitetsperspektiv. Detta skulle inte bara ge Best Practice-systemet möjlighet att upptäcka högpresterande siter i fråga om servicekvalitet utan även föra upp servicekvalitetsdimensioner på dagordningen vid lokalt sättande av mål utifrån KPI:erna.

Ytterligare ett intressant ämne att diskutera vad gäller Coor Service Managements uppföljningssystem är att kundtjänstfunktionen saknar en plats i det. Kundtjänsten är den funktion som hanterar Coor Service Managements missnöjda kunder. Följaktligen utgör de en källa med stor potential för identifiering av servicekvalitetsproblem. Intervjuerna visade att denna möjlighet inte utnyttjas på ett strukturerat sätt inom Coor Service Management. Coor Service Management sitter med andra ord på en outnyttjad resurs för kvalitetsuppföljning.

Sammantaget är studiens intryck att Coor Service Management har behov av fler och bättre KPI:er inriktade på servicekvalitetsfaktorer för att kunna utveckla Best Practice systemet till att även täcka in framgångsfaktorer kopplade till servicekvalitet. Uppföljningsarbetet skulle dessutom kunna förbättras i detta avseende genom att Coor Service Management börjar använda kundtjänst för detta ändamål. I det följande ges två förslag på hur detta kan genomföras.

6.4.1 Metodförslag

Metodförslagen handlar om hanteringen av olika kundgrupper, nöjda och missnöjda. Det första förslaget behandlar marknadsföringseffekten av de två grupperna och visar hur en ny KPI som beskriver detta kan skapas. Det andra förslaget pekar på att Coor Service Management kan dra nytta av erfarenheter från kundtjänsternas arbete med felhantering.

Speciella kundgruppers påverkan på Coor Service Managements image inom kundorganisationerna

Heskett et.als (1997) resonemang om kopplingen mellan tillfredsställelse och beteende hos kunder är intressant att diskutera i detta sammanhang. Den inledande branschbeskrivningen visar att det idag finns stark och ökande konkurrens på FM-marknaden i Sverige. Omställningskostnaderna för en kund som vill byta leverantör är dock relativt höga, vilket innebär att kundens vilja att byta leverantör hämmas. Likväl är FM-marknaden att betrakta som en hårt konkurrensutsatt marknad och kurvan för dessa är därför användbar för resonemanget. Modellen baseras på undersökningar av kunders beteende vid köp av konsumenttjänster. Detta innebär att grunden för modellen är att den som använder servicen också har makt att besluta om återköp eller avslutande och förnyande av kontrakt.

I Coor Service Managements fall gäller dock detta endast de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna. De har makt att besluta om kontraktens framtid och följaktligen måste de hållas så nöjda att de är villiga att förlänga och utvidga sina kontrakt. Det är med andra ord önskvärt att de befinner sig i modellens affektionszon. Tecknet på att de gör det, är som modellen visar, att de vid undersökningar ger femmor i sina utvärderingar av kontraktet. Gör de inte det finns anledning att utreda varför och vidta åtgärder för att lyfta dem dit. De *Operativa* kunderna saknar möjlighet att besluta om fortsatta kontrakt. Resonemanget om lojalitet är därför inte tillämpligt på denna grupp. Men deras uppfattningar är likväl intressanta då de har stor påverkan på de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna.

Viljan hos de *Operativa* kunderna, serviceanvändarna, att uttrycka sin uppfattning om serviceleveransens kvalitet är grunden för detta förslag. Här finns det stor skillnad mellan beteendet i modellens tre zoner: avhops-, likgiltighets- och affektionszonen. Personer i avhopszonen är i regel benägna att uttrycka sin negativa uppfattning. De är potentiella *Terrorister* och kan vålla Coor Service Management stor skada om de uttrycker sitt missnöje till de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna. Risken för att missnöjda kunder blir just *Terrorister* är rimligen ännu högre då man som i de *Operativa* kundernas fall inte har makt över sin situation. Vill en person förändra sin situation använder den de till buds stående medlen som i detta fall är att vända sig till sina överordnade och klaga. Följaktligen är *Terroristerna* en mycket intressant grupp att bevaka för Coor Service Management. De likgiltiga kunderna är ointressanta i sammanhanget, de gör i regel inte sig hörda vare sig i positiv eller negativ bemärkelse och påverkar därigenom inte de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna. Slutsatsen av detta är att *Operativa* kunder som ger medelbetyg i sina utvärderingar inte utgör någon risk för Coor Service Management. De personer som befinner sig i affektionszonen är dock intressanta. Vissa av dessa kan börja fungera som *Apostlar* och förmedla sina positiva omdömen till sina överordnade. Här finns en outnyttjad möjlighet för Coor Service Management. Genom att finna och rätt bearbeta potentiella *Apostlar* kan Coor Service Management uppnå positiv påverkan på de *Strategiska* och *Taktiska* kunderna.

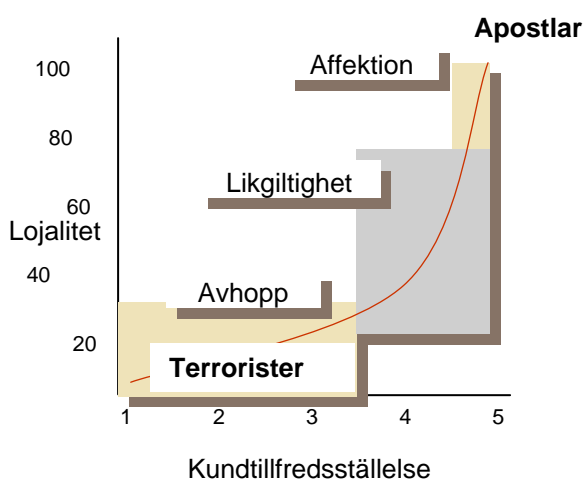


Bild 4, Kundbeteende i konkurrens, (Heskett et.al 1997)

Ämnet för detta avsnitt är uppföljning och den inledande beskrivningen sammanfattades med att Coor Service Management har ett behov av KPI:er som beskriver viktiga faktorer som påverkar servicekvaliteten. Det ovanstående resonemanget antyder att kundnöjdhetsundersökningar som likt NKI, mäter och redovisar kundnöjdhet hos målgruppen som helhet har litet värde. Dagens arbete med NKI kan dock enkelt ändras till att mäta de faktorer som enligt Heskett et.al (1997) är verkligt intressanta, nämligen mängden *Terrorister* och *Apostlar*. Dessa utgörs av de personer som ger betygen ett, fyra och fem i kundnöjdhetsundersökningar. Att presentera NKI-resultatet så skulle enligt denna teori vara intressantare än dagens presenterade resultat.

Utifrån detta kan man skapa en intressant KPI. Här är det dags att damma av Grönroos (1992) beskrivning av den totala upplevda kvaliteten. Den totala upplevda kvaliteten sades där bestå av två samverkande komponenter, förväntad och upplevd kvalitet. Modellen visar också hur dessa båda påverkas av leverantörens image. I det ovanstående visades hur *Terrorister* och *Apostlar* påverkar *Strategiska* och *Taktiska* och även andra *Operativa* kunder. Kombinerar detta med Grönroos teori kan man säga att *Terrorister* och *Apostlar* påverkar Coor Service Managements image hos kundorganisationen och kundernas uppfattning om leveransens kvalitet. Att kartlägga mängden av potentiella *Terrorister* och *Apostlar* och ställa dem mot varandra kan därför ge Coor Service Management en indikation om vilken påverkan kundorganisationen som helhet utsätts för. En ny KPI som visar denna fördelning ger alltså en fingervisning om huruvida kundorganisationen utsätts för övervägande positiv eller negativ marknadsföring från *Apostlar* och *Terrorister*.

Förslag 1

Sammanfattningsvis har Coor Service Management ett behov av att komplettera sitt system av KPI:er med nya KPI:er inriktade på servicekvalitet, detta för att utveckla Best Practice-systemet till att även täcka in framgångsfaktorer kopplade till servicekvalitet och föra upp servicekvalitet på dagordningen i de lokala organisationerna. En ny sådan KPI kan skapas genom att Coor Service Management:

- Förändrar redovisningen av NKI till att visa en mer detaljerad bild av fördelningen av kundernas nöjdhet
- Extraherar fördelningen av tänkbara *Terrorister* och *Apostlar* ur NKI-undersökningarna
- Utifrån detta skapar en KPI som indikerar hur *Terrorister* och *Apostlar* påverkar Coor Service Managements image inom kundorganisationen

Ett exempel på hur detta kan göras visas på nästa sida.

Exempel: Tillämpning inom Coor Service Management

Bakgrund:

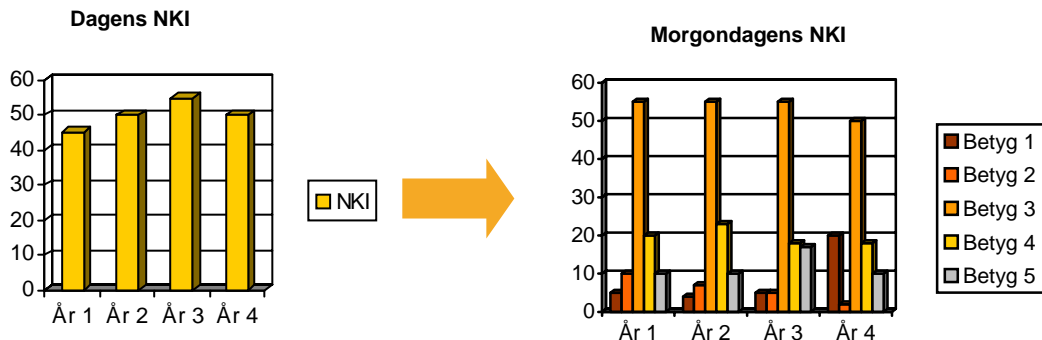
Coor Service Management bestämmer sig för att omarbete NKI presentationerna samt skapa en Image-KPI

Tillvägagångssätt:

- NKI redovisningen ändras till att visa fördelningen av kundernas nöjdhets
- Ur det nya materialet extraheras fördelningen av möjliga *Apostlar* och *Terrorister*
- Utifrån detta skapas en Image-KPI

Förändrad NKI redovisning:

Genom att förändra NKI redovisningen till att visa hela fördelningen förstår man mer av resultatet. Dagens NKI skulle vid år fyra kunna ge intrycket att hela serviceleveransen fått lägre betyg. Den nya NKI redovisningen visar dock att det som hänt är att ett mindre antal personer blivit mycket negativa i sin bedömning av serviceleveransen. Utav det kan man dra slutsatsen att något hänt inom en begränsad del och gå vidare för att undersöka orsaken till det.



En ny Image KPI:

En ny KPI som ger en ungefärlig indikation *Terrorister* och *Apostlars* Imagepåverkan inom kundorganisationer tas fram i det följande.

Teori:

Heskett et al (1997) har visat följande:

- Kunder som ger 5:or och 4:or i betyg fungerar ofta som *Apostlar*
- Kunder som ger 1:or fungerar ofta som *Terrorister*
- Terrorister* sprider sitt missnöje till snart sagt alla som vill lyssna
- Apostlar* sprider positiva uppfattningar i mkt hög grad

Beräkningsantaganden:

(OBS! Dessa antaganden måste kontrolleras innan genomförande)

- Fördelningen av *Apostlar* och *terrorister* är lika stora inom sina respektive betygsområden.
- Terroristerna* sprider sin uppfattning i dubbelt så hög grad som *Apostlarna*

Variabler:

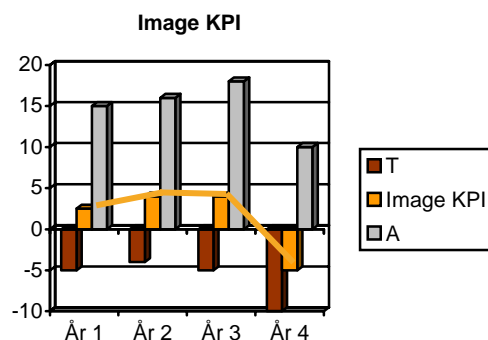
Apostla-index: A = Antal 4 & 5
Terrorist-index: T = (-1) x (Antal 1)
 Faktor för *Terroristernas* benägenhet att sprida sitt missnöje: 2

Beräkning:

Formel:

$$\text{Image KPI} = (A + 2 \times T) / 2$$

Beräkningsresultat			
År	A	T	Image KPI
1	15	-5	2,5
2	16	-4	4
3	18	-5	4
4	10	-10	-5



Kundtjänst plats i informationsflödet

Kundtjänst innehar idag ingen viktig position i informationsflödet inom Coor Service Management. Kundtjänstpersonalen upplever sig ibland bli bortglömd i informationsflödet, vilket ibland hämmar en effektiv felhantering. Vidare saknar personalen ordentligt utarbetade riktlinjer för sitt arbete och ett effektivt informationssystem för sökning av information om kundernas tillval. Ärendehanteringssystemet Maximo är framförallt anpassat för att förmedla problemet till den som skall lösa det och registrering av vidtagna åtgärders utveckling. Arbetet bygger därför idag i stor utsträckning på egenhändigt utformade "lathundar" och kundtjänstpersonalens personliga erfarenheter.

Detta avsnitt fokuserar dock på erfarenhetsåterföring och då är det intressant att studera hur den information som kundtjänstpersonalen sitter på i form av sina erfarenheter hanteras i kvalitetsarbetet. Intervjuerna har visat att det inte görs några egentligt strukturerade insatser för att analysera erfarenheterna från kundtjänsts arbete. När ärenden registreras i Maximo skapas en fellogg som beskriver grovt vad problemet handlar om. Detta används sedan som underlag för den KPI som beskriver mängden rapporterade fel. Utöver detta skapas visserligen avvikelserapporter, men ingen av de intervjuade har sagt sig veta om någon studerar materialet. Sammanfattningsvis är intrycket att kundtjänst inte utnyttjas som den resurs för analyser av problem i serviceleveranserna som den skulle kunna vara.

Värdet av en effektiv felhantering genom kundtjänst och vikten av att behandla kundtjänst som en analysresurs har starkt stöd i teorier om servicekvalitet och understryks av Grönroos (1992) såväl som Gummesson (1998). Intervjuerna har också visat att detta även har stöd inom Coor Service Management.

Förslag 2

Det sammanfattade intrycket är att Coor Service Management behöver utveckla ett erfarenhetsåterföringssystem med syfte att underlätta kundtjänst arbete och skapa en möjlighet till central analys av uppkomna problem och effektiva åtgärder. Att i detalj utreda hur ett sådant bör se ut har dock inte rymts i denna studie och därför rekommenderas Coor Service Management att:

- Se över kundtjänstens roll i informationsflödet, detta för att skapa bättre förutsättningar för effektivt kundtjänstarbete, samt underlätta en analys av problemområden inom serviceleveranserna

Sammanfattning metodförslag

Coor Service Managements erfarenhetsåterföringssystem skulle kunna förbättras genom komplettering av de KPI:er som idag används till att täcka in mer av servicekvalitetsaspekter. Erfarenhetsåterföringen inom Coor Service Management skulle dessutom kunna förbättras genom en effektivare användning av kundtjänst i detta avseende. Detta kan åstadkommas genom att Coor Service Management:

Förslag 1

- Förändrar redovisningen av NKI till att visa en mer detaljerad bild av fördelningen av kundernas nöjdhet
- Extraherar fördelningen av tänkbara *Terrorister* och *Apostlar* ur NKI-undersökningarna
- Utifrån detta skapar en KPI som indikerar hur *Terrorister* och *Apostlar* påverkar Coor Service Managements image inom kundorganisationen

Förslag 2

- Ser över kundtjänstens roll i informationsflödet, detta för att skapa bättre förutsättningar för effektivt kundtjänstarbete, samt underlätta en analys av problemområden inom serviceleveranserna

7 Slutsatser och rekommendationer

I inledningen beskrevs hur Coor Service Managements marknadsföring är starkt präglad av budskap om förändring, förbättring och obegränsade möjligheter. Reklamen deklarerar:

- Universum är oändligt. Precis som ert företags möjligheter att förbättra verksamheten med service management.
- Siktar ni mot stjärnorna? Vi hjälper er hitta vägen.
- Med förändring som kärnverksamhet.

(Annonser i svensk press 2005)

Stora ord. Studien visar att verkligheten inte alltid är sådan. Coor Service Managements kunder är överlag relativt nöjda med den service de erhåller, men efterlyser just det som reklamen talar om: utveckling, proaktivitet, förändring: en service som tillfredställer de behov de inte visste att de hade.

Grönroos (1992) modell visar hur den totala kvalitetsupplevelsen beror av överensstämmelsen mellan den förväntade kvaliteten och den upplevda kvaliteten. Studien visar att gapet dem emellan ibland är av betydande storlek hos Coor Service Managements kunder. I den situationen har Coor Service Management i princip två möjliga vägar att vandra: att sänka kundernas förväntningar eller höja deras upplevelser. Denna studie bygger på uppfattningen att Coor Service Management bör slå in på den andra vägen och sträva mot att leva upp till marknadsföringens budskap.

Denna studies syfte har varit att med utgångspunkt i teorier om tjänstekvalitet, relationsmarknadsföring och kundbehov studera Coor Service Managements arbete med utveckling av servicekvalitet och hur detta skulle kunna förbättras.

Studiens syfte

- Identifiera utvecklingsmöjligheter inom Coor Service Managements arbete med servicekvalitet
- Föreslå praktiska åtgärder för hur detta arbete kan förbättras

Detta har genomförts och studiens slutsats är att Coor Service Management är duktiga på att effektivisera serviceorganisationer och möta sina beställares kostnadskrav. Studien har dock även identifierat utvecklingsmöjligheter inom ett antal områden knutna till Coor Service Managements arbete med servicekvalitet. Dessa är att stärka servicekulturen inom bolaget, utveckla kvaliteten och förmågan att uppfylla behov i de viktigaste kundrelationerna, öka förmågan att identifiera viktiga behov i kundorganisationerna som helhet, samt öka fokuseringen på dessa faktorer i sitt uppföljningsarbete. Utifrån dessa identifierade behov har ett antal praktiskt inriktade metodförslag tagits fram. Dessa har presenterats och diskuterats ingående tidigare i rapporten, men för att ge en överblick presenteras en översiktlig sammanfattning av identifierade problemområden och föreslagna lösningarna på nästkommande sida.

Sammantaget kan förslagen ge Coor Service management några av de verktyg som krävs för att omsätta sitt marknadsföringsbudskap om kontinuerlig kundfokuserad förändring och utveckling till praktisk verklighet.

Sammanfattning: Metodförslag

Stärkt servicekultur

Problem:

Servicekulturen är olika stark inom olika delar av Coor Service Management. Centralt är den stark, men lokalt är den mycket skiftande. Orsakerna till detta kan vara:

- Skillnader i utbildning
- Medarbetare fokuserade på begränsningar i stället för kundbehov
- Hög arbetsbelastning

Lösningförslag:

- Genomför Coor Service School och följer upp effekten av denna i termer av medvetenhet kring servicevärderingar
- Låt den typ av utbildning inom affärsmannaskap som utvecklas inom AE Industri ingå i Coor Service School
- Ersätt detaljerade tjänstebeskrivningar med "Coor Service Standards" som baseras på kundbehov och funktionskrav
- Tillse att arbetsbelastningen i "normalläget" är sådan att det finns möjlighet att tillfredställa de flesta *Utvalde* kundbehoven
- Ställ krav på tidig information om kundernas planerade ötkningar av sina organisationer

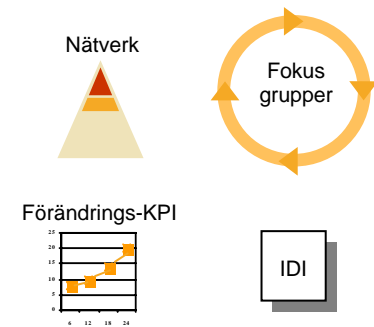
Relationskvalitet och kundbehov

Problem:

Coor Service Management behöver bli bättre på att identifiera nyckelgrupps behov och hantera relationerna till viktiga nyckelpersoner.

Lösningförslag:

- Kartlägg nätverk och nyckelpersoner
- Använd Fokusgrupper för utveckling och uppföljning
- Använd en Förändrings-KPI
- Använd IDI i problematiska relationer



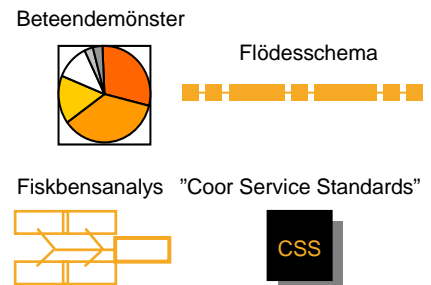
Lokal utveckling med kundbehov i fokus

Problem:

Kunderna efterlyser proaktivitet och utveckling. Coor Service Management har återföring och spridande av kunskap genom (KPI + Best Practice) och tjänstena nätverk. Det saknas dock gemensamma praktiska strategier för lokal utveckling. Coor Service Management har alltså verktyg för att sprida goda exempel, men inga verktyg för att skapa det som skall spridas.

Lösningförslag:

- Studera beteendemönster
- Skapa Flödeschema
- Använd Fokusgrupper
- Gör Fiskbensanalys
- Skapa "Coor Service Standards"



Uppföljning som stöd för utveckling

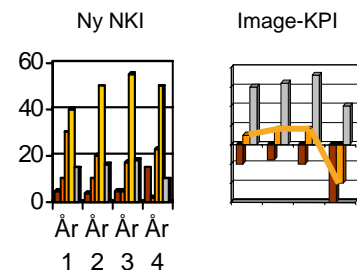
Problem:

Coor Service Managements uppföljning täcker inte i tillräcklig utsträckning in servicekvalitet.

- NKI är för grovt och utelämnar viktig info
- Övriga KPI visar bara på ekonomiska framgångsfaktorer, Best Practice bygger på KPI och kan därför bara se ekonomisk framgång.
- Kundtjänstfunktionen används inte i uppföljningssyfte och behöver dessutom effektivare info-verktyg

Lösningförslag:

- Förändra NKI, visa fördelning av betyg
- Extrahera *Terrorister* och *Apostlar* ur NKI
- Använd en Image-KPI
- Ge kundtjänst info-verktyg
- Använd kundtjänst i uppföljningssyfte



8 Fortsatta studier

Under studiens genomförande har följande områden för fortsatta studier med stärkt servicekvalitet identifierats:

- Beräkningsantagandet för Image-KPI:n måste kontrolleras. Spridning av missnöje resp. positiva omdömen hos *Terrorister* och *Apostlar* måste studeras. Alternativet är att en rimlighetsbedömning görs.
- Kundernas företagskultur. Företagskulturen styr i stor utsträckning hur organisationer fungerar. Det kan därför vara intressant för Coor Service Management att studera sina kunders organisationer i detta avseende och utreda vilka implikationer det har för Coor Service Managements arbete.
- Tillit i övertagandeprocesser. När Coor Service Management tar över en serviceorganisation uppstår ofta stor oro i den övertagna organisationen. Intervjuer gjorda inom ramen för studien indikerar att denna oro i vissa fall lever kvar långt efter övertagandet och påverkar kundnöjdheten negativt. Coor Service Management borde därför studera hur emotionell tillit redan i övertagandeprocessen kan skapas hos de nya medarbetarna
- Utveckling av kundtjänsternas verktyg och användning av dem i uppföljningsarbetet

9 Referenser

9.1 Litteratur

- Bröchner, J. *Facilities Management as a special case of Business Service Management*, Chalmers tekniska högskola, Göteborg, Sverige, 2001
- Carlsson, R. *Mätning av tjänstekvaliteter inom facilities management*, Chalmers tekniska högskola, Göteborg, Sverige, 2004
- Cooper, D.R., Schindler, P.S. *Business Research Methods*, McGraw-Hill Book Co, Singapore, 2001
- Coor Service Management, *Service Management för ökad konkurrenskraft*, Stockholm, Sverige, 2004
- Grönroos, C. *Service Management*, ISL Förlag, Göteborg, Sweden, 1992
- Gummesson, E. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö, Sverige, 1998
- Jorgensen, L.E. *Participant observation - A methodology for Human Studies*, Sage Publications, London, Storbritannien, 1989
- Hackford, A.C. *Realising a customer focused facility department*, The European Facility Manager 3, Nieuwegein, Nederländerna, 2000
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York, USA, 1997
- Holme, I. M., Solvang, B. K., *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1997
- McClelland, S. B., *Organizational needs assessments – Design, Facilitation, and Analysis*, Quorum Books, Westport, Storbritannien, 1995
- Normann, R. *Ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Liber AB, Sverige, 2000
- Obert C., Forsell M., *Fokusgrupp -ett enkelt sätt att mäta kvalitet*, Kommunlitteratur AB, Sverige 2000
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. och Berry, L.L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, 49, USA, 1985
- Ryen, A., *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*, Liber AB, Malmö, Sverige, 2004
- Skanska Facilities Management, *FM-redovisning Kund X 3, 2004*, Stockholm, Sverige, 2004
- Skanska Facilities Management, *Våra mål 2004*, Stockholm, Sverige, 2004
- Skanska Services, *Värdeadderande i praktiken*, Stockholm, Sverige 2004
- Wyckoff D.D. *New Tools for Achieving Service Quality*. Cornell Quarterly, USA, 2001

9.2 Intervjuer Coor Service Management

Maritha Andersson, Gruppchef, Coor Service Management, april 2005

Åsvor Brynnel, Chef Kommunikation, Coor Service Management, mars, april 2005

Guy Drottler, Affärsutveckling, Coor Service Management, maj 2005

Ingemar Forzelius, Affärsenhetschef, AE Industri, Coor Service Management, april 2005

Lars Fält, Gruppchef, AE Industri, Coor Service Management, april 2005

Helena Gustafsson, Projektledare, Tjänsteutveckling, Coor Service Management april 2005

Patrik Jonasson, Bitr. Affärsenhetschef, AE Industri, Coor Service Management april 2005

Alexis Kahlmann, Chef Tjänsteutveckling, Coor Service Management, mars, april 2005

Stefan Kallstenius, Kontraktschef, AE Industri, Coor Service Management, mars 2005

Johan Klausen, Tjänsteutvecklare, Tjänsteutveckling, Coor Service Management, april 2005

Tor Kjelstrup, Ansvarig Kundkommunikation, Coor Service Management, mars, april 2005

Anja Löfqvist, Kundtjänst, Coor Service Management, maj 2005

Anders Mötsch, Kontraktsutvecklare, AE Telecom & IT, Coor Service Management, april 2005

Peter Nilsson, Gruppchef, AE Industri, Coor Service Management, april 2005

Lars-Anders Olsson, FM-chef, AE Industri, Coor Service Management, april 2005

Michael Rosén, Chef Kontraktsutveckling, AE Industri, Coor Service Management, mars 2005

Lars Rönnerberg, Affärsutvecklare, AE Telecom & IT, Coor Service Management, april 2005

Mats Sundbom, Affärsenhetschef, AE Offentlig sektor, Coor Service Management, april 2005

Maj Strindin, Gruppchef, AE Industri, Coor Service Management, maj 2005

Filip Truedsson, Chef Leveransutveckling, Coor Service Management, mars 2005

9.3 Externa intervjuer

NN, Fastighets- och FM-ansvarig för Kund X:s verksamhet i Sverige, Kund X, Site B, maj 2005

NN, FM-koordinator tf, siteansvarig Site A, Kund X, Site A, april 2005

NN, FM-koordinator, siteansvarig Site B, Kund X, Site B, april 2005

Leif Sjöholm, Försäljnings och marknadschef, Fazer Amica Sverige, april 2005

Mimmi Dahlström, Äventyrens Ö AB, april 2005

9.4 Internetkällor

Coor Service Management, www.coor.com, februari - maj 2005

International Facility Management Association (IFMA), www.ifma.com april 2005

Reh, F J. *Key Performance Indicators (KPI)*,

http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic_2.htm/keyperfindic.htm,

February 2005