



**Avdelningen för Ekonomi**

**Ekonomisk fastighetsförvaltning med  
bostadsrättsföreningar som kund.**

*My Westberg 880529 &  
Frida Eriksson 880715  
2010-06*

Examensarbete, 15 hp, C-nivå  
Företagsekonomi

**Real Estate Management  
Akmal Hyder / Annika Strömberg**

## Kandidatuppsats inom företagsekonomi

**Titel:** Ekonomiskfastighetsförvaltning med bostadsrättsföreningar som kund.  
**Författare:** Frida Eriksson & My Westberg  
**Handledare:** Annika Strömberg  
**Datum:** 2010-06-01  
**Ämnesord:** Tjänstemarknadsföring, fastighetsförvaltning, kundorienterad, fastighetsförvaltning företag samt relationsmarknadsföring.

### Abstrakt

**Bakgrund:** Sverige har idag över tjugosextusen bostadsrättsföreningar och allmännyttan säljer ut allt fler hyresrätter till ombildning. Det är därför märkligt att det trots omfattande litteratur om fastighetsförvaltning, kundorientering och tjänstemarknadsföring inte finns sådan med fokus på kunden bostadsrättsföreningar. Om man har bostadsrättsföreningar som kund hur bör man då arbeta med sin tjänst och hur kundanpassar man?

**Syfte:** Syftet med arbetet är att utifrån tjänstemarknadsföringens verktyg undersöka hur man som ekonomiskfastighetsförvaltare med fördel kan bemöta bostadsrättsföreningars behov.

**Metod:** Genom kvalitativa intervjuer och en kvantitativ enkätundersökning, med 9 ekonomer på Riksbyggen Mellersta respektive deras kunder samlade vi in vår empiri. Sekundärdata inhämtades från, för frågeställningen, relevanta källor.

**Teori:** Teorin är uppdelad i 6 huvuddelar där de två första förklarar begreppen tjänster och kvalitet. Därefter 3 avsnitt angående relationer och kundorientering. Avslutningsvis ett avsnitt med fokus på fastighetsförvaltning.

**Empiri:** Denna del av uppsatsen bygger på intervjuer för att visa på hur Riksbyggen arbetar med sin tjänst ekonomisk fastighetsförvaltning. Även resultatet av vår enkätundersökning redovisas, vilken vi genomförde för att utröna vad kunderna anser om tjänsten.

**Analys:** Jämförelse mellan teorier och den empiriska undersökningen för analys och för att se vilka delar av teorin som är tillämpliga även för bostadsrättsföreningar.

**Slutsats:** Vi har kommit fram till att Riksbyggen arbetar tillfredställande med sin tjänst ekonomiskfastighetsförvaltning och att den därför kan ligga till grund för våra slutsatser om hur man bör arbeta med tjänsten. Vi har även funnit att den teori som finns, även om den inte är skriven för detta område, i mångt och mycket är tillämplig. Den viktigaste slutsatsen är att ekonomiska fastighetsförvaltare nu och i framtiden bör arbeta kunddrivet och kundorienterat, vi presenterar även vägar att göra detta på.

## **Bachelor thesis within Business Administration**

**Title:** Real estate management towards, a Swedish type of housing associations, bostadsrättsföreningar  
**Author:** Frida Eriksson & My Westberg  
**Tutor:** Annika Strömberg  
**Date:** 2010-06-01  
**Subject terms:** Service management, Estate management, customer oriented, real estate management and relationship management.

### **Abstract**

**Background:** In Sweden today there are more than 26 000 bostadsrättsföreningar and the public housing are selling their real estates and many of them are turned into bostadsrätter. There for it's curious that, in spite of loads of various theory regarding customer orientation, real estate management and service management concerning real estate, there lacks theory focusing on bostadsrättsföreningar. How should you work with your service and adapt to your customer if it's at bostadsrättsförening.

**Purpose:** The purpose of the thesis is, based on service marketing tools, to investigate how a real estate managing company successfully can satisfy a bostadsrättsförenings needs.

**Method:** Through qualitative interviews with nine respondents from Riksbyggen Mellersta and thorough a quantitative survey with their customers. Our theory was gathered from, for our purpose, relevant sources.

**Theory:** The theory is divided in to six main parts were the first two explains service and quality. There after there is three parts concerning relations and customer orientation. The chapter ends with a part focusing on real estate management.

**Empiri:** This part of the essay is based on the interviews made and through them show how Riksbyggen works with their service real estate management. We also present the results from our survey, which was made to reveal the customers opinions.

**Analysis:** Comparing the theories and the empirical research to analyze and to see whether the existing theory is adaptable for bostadsrättsföreningar.

**Conclusions:** We have come to the conclusion that Riksbyggen provides a satisfying service to their customers, and we can there for use it as a ground for our conclusions about providing a good real estate managing service. We also found that the available theory, even though not written for this matter, can be used in this situation. Our most important conclusion is that real estate managers today and in the future should be working with customer orientation and use customer satisfaction as their main goal. We also present ways of working with this

# Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| 1. Inledning .....   | 6  |
| 1.1 Bakgrund .....   | 6  |
| 1.2 Problembakgrund .....  | 6  |
| 1.3 Problem .....  | 7  |
| 1.4 Syfte .....  | 7  |
| 1.5 Frågeställningar .....   | 7  |
| 1.6 Avgränsning .....  | 7  |
| 1.7 Målgrupp .....   | 7  |
| 1.8 Disposition .....  | 8  |
| 1.9 Centrala begrepp .....   | 8  |
| 1.9.1 Fastighetsförvaltning .....  | 8  |
| 1.9.2 Ägandeformer .....   | 8  |
| 1.9.3 Ekonomisk fastighetsförvaltning .....                                    | 9  |
| 1.9.4 Bostadsrättsföreningar .....   | 9  |
| 1.9.5 Skillnader mellan bostadsrätt och hyresrätt .....                        | 9  |
| 1.9.6 Skillnaden i att ekonomiskt förvalta bostadsrätter och hyresrätter ..... | 9  |
| 2. Metod .....   | 10 |
| 2.1 Ansats .....   | 10 |
| 2.2 Arbetsprocessen .....  | 10 |
| 2.3 Val av metod .....   | 11 |
| 2.4 Val av studieobjekt .....  | 12 |
| 2.5 Insamling av data .....  | 12 |
| 2.6 Val av teori .....   | 12 |
| 2.7 Bearbetning av data .....  | 12 |
| 2.7.1 Primärdata .....   | 12 |
| 2.7.2 Sekundärdata .....   | 14 |
| 2.8 Tidigare forskning .....   | 14 |
| 2.9 Källkritik .....   | 14 |
| 2.10 Metodreflektioner .....   | 15 |
| 3. Teori .....   | 17 |
| 3.1 Tjänster .....   | 17 |
| 3.2 Kvalité .....  | 17 |
| 3.3 Relationer .....   | 19 |
| 3.4 Kundorientering .....  | 21 |
| 3.5 Marknadsföring och kundorientering i Fastighetsföretag .....               | 22 |
| 3.6 Fastighetsförvaltning .....  | 24 |
| 3.6.1 Fastighetsförvaltning som tjänsteproduktion .....                        | 25 |
| 3.6.2 Förvaltning som serviceföretagande .....                                 | 26 |
| 3.6.3 Utmärkande drag i förvaltningsföretagens kundrelation .....              | 26 |
| 3.6.4 Nyare studier av fastighetsförvaltning .....                             | 27 |
| 3.7 Sammanfattning .....   | 27 |
| 4. Empiri .....  | 30 |
| 4.1 Företagspresentation .....   | 30 |
| 4.1.1 Riksbyggens tjänster .....   | 31 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.2   | Resultat av enkätundersökningen och intervjuerna.....  | 31 |
| 4.2.1 | Tjänsten fastighetsekonomi.....  | 31 |
| 4.2.2 | Digitalisering av tjänsten.....  | 32 |
| 4.2.3 | Relation .....   | 33 |
| 4.2.4 | Personal .....   | 35 |
| 4.2.5 | Skillnader förvaltning av bostadsrätter och hyresrätter.....   | 36 |
| 4.2.6 | Nöjdhetsindex .....  | 37 |
| 4.3   | Sammanfattning .....   | 37 |
| 5.    | Analys .....   | 39 |
| 5.1   | Tjänsten .....   | 39 |
| 5.2   | Relation .....   | 41 |
| 5.3   | Personalen .....   | 44 |
| 5.4   | Teorin i förhållande till empirin .....  | 44 |
| 6.    | Slutsatser.....  | 46 |
| 6.1   | Riksbyggen.....  | 46 |
| 6.2   | Teorin .....   | 46 |
| 6.3   | Ekonomisk fastighetsförvaltning.....   | 47 |
| 6.4   | Uppsatsens bidrag .....  | 48 |
|       | Vi anser att uppsatsens bidrag har två dimensioner. Det empiriska bidraget riktar sig till Riksbyggen och andra fastighetsförvaltar företag som kan använda våra resultat som riktlinjer och inspiration i sitt arbete. Vårt teoretiska bidrag består i att vi genom att studera en bransch som tidigare inte är studerad har kommit fram till ny kunskap. Denna kunskap kan vara användbar för framtida forskning och författningar angående exempelvis relationsmarknadsföring eller fastighetsförvaltning, då det tillför en nya och annorlunda vinkel..... | 48 |
| 6.5   | Fortsatt forskning .....   | 48 |
|       | Käll- och litteraturhänvisning.....  | 49 |
|       | Bilagor  |    |

# 1. Inledning

---

*Det inledande kapitlet i uppsatsen skall ge läsaren en introduktion i ämnet samt leda läsaren till studiens ändamål. Efter en presentation av bakgrunden till arbetet följer uppsatsens syfte och frågeställningar. Vidare beskrivs avgränsningar till ämne och målgrupp. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning inom området samt studiens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Idag finns det över 3 miljoner fastigheter i Sverige (*Lantmäteriet http*) bestående av allt från industrifastigheter till småhus. Oavsett om det är ett småhus eller hyreshus måste fastigheten skötas om. Som småhusägare är det oftast den boende som privatperson som sköter ekonomin och skötsel men om man istället bor i lägenhet lägger fastighetsägaren ofta ut detta på entreprenad hos förvaltningsföretag.

Den tredje största boendeformen i Sverige är idag bostadsrätt, det finns över 26 000 registrerade bostadsrättsföreningar varav 20 400 aktiva. Övriga är antingen vilande eller väntar på att köpa befintligt och/eller bygga nytt. Bostadsrättsföreningar finns i alla tänkbara former från hus med tre lägenheter till höghus med fler än 1 000 lägenheter (*Bobättre http*). En bostadsrättsförening är en av de fastighetsägare som oftast lägger ut förvaltningen av fastigheten på ett förvaltningsföretag. Detta då man i styrelsen ofta inte besitter den kunskap som förvaltningsföretag gör samt för att slippa ha ansvaret gentemot övriga boende om något skulle gå fel.

## 1.2 Problembakgrund

Då allmännyttan säljer ut allt fler hyresrätter och många av dessa ombildas till bostadsrätter ökar efterfrågan på förvaltningstjänster. Det är därför viktigt att som förvaltningsföretag veta vad kunden bostadsrättsförening behöver och hur man ska tillfredsställa de behoven på ett bra sätt.

Det finns idag mycket litteratur om kundorienterad fastighetsförvaltning och tjänstemarknadsföring för fastighetsföretag, med fokus på hyresrätter. Om man istället har en bostadsrättsförening som kund, hur bör man då arbeta med sin tjänst och hur kundanpassar man?

Förr arbetade man med tjänsten på ett mer traditionellt sätt med fler möten och pappershantering men i tjänsteutövningen på förvaltningsföretagen idag sker arbetet i ökande grad digitalt. Hur påverkar detta ett kunddrivet företag där den personliga kontakten är viktig? Hur påverkas tjänstemännen och kunderna av att detta?

Dessa faktorer tillsammans med frånvaron av tidigare teorier i frågan gör ämnet ytterst aktuellt.

### 1.3 Problem

En bostadsrättsförening har andra behov och kräver ett annat perspektiv på fastighetsförvaltningen än vad en bostadshyresgäst har. Men även om kunden har andra behov handlar en bostadsrättsförening fortfarande om att upplåta bostäder åt sina medlemmar och utav den anledningen ligger fortfarande boendet i centrum till viss del.

För att utröna hur man bör arbeta mot en bostadsrättsförening behöver vi identifiera vilka behov som finns hos kunden, hur digitaliseringen påverkar och hur man med fördel och framgångsrikt arbetar med sin tjänst och är kunddriven.

### 1.4 Syfte

Syftet med arbetet är att utifrån befintliga teorier, om tjänstemarknadsföring och fastighetsförvaltning, samt genom granskning av hur Riksbyggen Mellersta arbetar med sin tjänst ekonomisk fastighetsförvaltning undersöka hur man som ekonomisk fastighetsförvaltare med fördel kan bemöta bostadsrättsföreningars behov.

### 1.5 Frågeställningar

Följande frågor har vi arbetat med för att nå vårt syfte.

- Hur jobbar Riksbyggen med sin tjänst?
- Är Riksbyggens kunder nöjda med tjänsten?
- Vad är utmärkande med att ha bostadsrättsföreningar som kunder?
- Kan man tillämpa befintliga teorier på bostadsrättsföreningar?

### 1.6 Avgränsning

Denna undersökning hade kunnat genomföras på flera större fastighetsförvaltningsföretag, enskilt eller tillsammans, men då forskarperioden endast omfattar 10 veckor har vi genomfört en undersökning som enbart utgår från ett studieobjekt. På grund av den begränsade tiden valde vi även att avgränsa vårt undersökningsmaterial till att fokusera på region Mellersta, genomföra intervjuer med endast 9 stycken av företagets ekonomer på kontor i Stockholm, Uppsala och Gävle samt att bara skicka ut enkäter till 75 stycken av föreningarna i området. Vi har även avgränsat oss till att inte undersöka hela fastighetsförvaltartjänsten utan rikta in oss på den fastighetsekonomiska tjänsten.

### 1.7 Målgrupp

Examensarbetet riktar sig i förstahand till högskole- och universitetsstudenter, främst inom fastighets- och ekonomiskrelaterade utbildningsprogram, som kan ha intresse i ämnet. Det riktar sig även till Riksbyggen och dess medarbetare i förhoppning om att det ska vara till nytta för företagets fortsatta arbete med att utveckla tjänsten ekonomisk fastighetsförvaltning. Utöver Riksbyggen själva kan examensarbetet, förhoppningsvis, även vara till nytta för andra fastighetsförvaltningsföretag som har bostadsrättsföreningar som kund.

## 1.8 Disposition

Uppsatsen kommer att delas in i 6 kapitel. Kapitel två presenterar metoden som använts för att nå uppsatsens syfte. I kapitel 3 presenteras okommenterad teoribildning på ämnena tjänster, kvalité, relationer, kundorientering samt fastighetsförvaltning. Kapitlet avslutas med en sammanfattning, som binder ihop men vars främsta syfte är att underlätta tillbakablickar. Kapitlets syfte är att uppmärksamma läsaren på den befintliga teorin inom området. I kapitel 4 gör vi en sammanställning av intervjuerna och vår enkätundersökning samt presenterar resultatet av NKIn<sup>1</sup>. Sammanställningen görs utifrån de ämnesområden vi funnit i teorin. En sammanfattning avslutar även detta kapitel. I kapitel 5 gör vi en koppling mellan teori och empiri utifrån våra frågeställningar. Slutligen i kapitel 6 drar vi slutsatser utifrån de material vi analyserat vilket anknyter till problemdiskussionen i inledningen.

## 1.9 Centrala begrepp

Avsikten med detta avsnitt är att beskriva centrala begrepp som är grundläggande och återkommande i rapporten.

### 1.9.1 Fastighetsförvaltning

Fastighetsförvaltning innebär omhändertagande av fastigheter under juridiskt ansvar. Fastighetsförvaltning kan ses som ett paraplybegrepp över alla de tekniska samt ekonomiska tjänsterna som utförs under en byggnads livstid. De begrepp som finns är skötsel, drift, underhåll och standardförbättrande åtgärder. Vad som läggs under vilket begrepp är inte alltid självklart samt var gränsen mellan begreppen går. De arbetsuppgifter som brukar förknippas med fastighetsförvaltning är (Grandin m fl, 2002:64f):

- drift och underhåll av byggnadens teknisksystem
- drift och underhåll av byggnadens skal
- katedral och administrativ förvaltning
- skötsel och tillsyn av tomtmark
- upprättande av förvaltningsplaner

### 1.9.2 Ägandeformer

Ett förvaltande fastighetsbolag kan bedriva sin verksamhet i olika typer av ägandeformer vilka kan påverka förvaltningens karaktär. En första grov indelning kan göras mellan formerna juridiska personer och fysiska personer. De juridiska personer som dominerar ägandet av hyresfastigheter är aktiebolag, ekonomisk föreningar (bostadsrättsföreningar), stiftelser och handelsbolag. Skillnader mellan dessa associationsformer finns på civil- och skattemässig basis. Fysiska personer är privatpersoner som äger hyresfastigheter en och en eller fler i varierande storlek av grupp. Upplåtelseformerna i hyresfastigheter är hyresrätt eller bostadsrätt samt äganderätt.

---

<sup>1</sup> Undersökning som Riksbyggen genomför årligen, genom ett utskick, till kunderna för att undersöka hur nöjda kunderna är med Riksbyggen och deras tjänster.



Fastighetsförvaltning kan också bedrivas med fastigheter som är egna, externa eller en blandning däremellan. Med externa avses fastigheter som ägs av någon annan men uppdraget att förvalta har lämnats till det fastighetsförvaltande bolaget. Egna fastigheter är sådana som antingen anskaffats eller byggts av fastighetsbolaget alternativt byggt av någon annan (Senning, 1985:24f).

### 1.9.3 Ekonomisk fastighetsförvaltning

Till ekonomisk fastighetsförvaltning räknas generellt; löpande bokföring, bokslut, budgetarbete, budgetuppföljning samt hyresförhandlingar, upptagande av hyror och övriga avgifter, uthyrning av lediga objekt, skrivande av hyreskontrakt, kassa och utbetalningar (Senning, 1985:29).

### 1.9.4 Bostadsrättsföreningar

En bostadsrättsförening är en ekonomiskförening, vilken ses som juridiskperson, vars syfte är att upplåta bostäder åt sina medlemmar. Föreningen skall utan tidsbegränsning upplåta bostaden till medlemmen och medlemmen får i princip endast kvarstå så länge han innehar en bostadsrätt. Bostadsrättsföreningar klassificeras enligt skatterättsliga regler som privatbostadsföretag vars styrelse består av föreningens medlemmar/boende (Rabe & Hellenius, 2009:244f).

### 1.9.5 Skillnader mellan bostadsrätt och hyresrätt

Om man bor i en hyresrätt hyr man lägenheten av en fastighetsägare, och har då begränsade möjligheter att påverka sitt boende och förändra lägenhetens utseende. Bor man i en bostadsrätt har man köpt rätten att nyttja lägenheten och fastigheten ägs av bostadsrättsförening, det vill säga de som bor i huset. Till skillnad från en hyresrätt så har man stora friheter att till exempel måla, tapetsera och bygga om sin bostadsrätt. (HSB [http](http://www.hsb.se))

### 1.9.6 Skillnaden i att ekonomiskt förvalta bostadsrätter och hyresrätter

Att definiera skillnaden mellan att ekonomiskt förvalta dessa olika boendeformer är inte en helt lätt uppgift och inget vi funnit skrivet någonstans. Längre ned i arbetet, under avsnittet intervjuer i Empirin, har vi sammanställt våra respondenters tankar runt detta. Men det som kan fastslås är att när det gäller en bostadsrättsförening är kunden en styrelse vars mål är att gå plus minus noll medan kunden vid hyresrätt är en fastighetsägare som har ett vinstsyfte.

## 2. Metod

---

*I metodkapitlet skildras det vetenskapliga tillvägagångssätt och det vetenskapliga förhållningssätt som är relevant samt vilka som använts i utförandet av studien. Dessutom beskrivs arbetsprocessen, hur genomförandet av undersökningen gått till och därutöver behandlas även källkritik.*

---

### 2.1 Ansats

Uppsatsen skrivs med utgångspunkt från ett vetenskapligt förhållningssätt vilket innebär att den genomförs utifrån en vetenskaplig metod. Vi har vår utgångspunkt i ett analysiskt<sup>1</sup> synsätt, då vi utgår ifrån den tillgängliga teorin för att sedan studera empirin och komma fram till ny teori för detta område. Vi använder oss även av både primär och sekundärdata vilket är typiskt för detta synsätt, samt att vi kommer att vara kritiskt reflekterande (Eriksson & Wiedershein- Paul, 2006:63). Den här typen av undersökning kan göras med en deduktiv<sup>2</sup> ansats eller en induktiv<sup>3</sup> ansats. Ofta följs ingen utav dem i sin helhet men vår ansats kommer i huvudsak vara deduktiv.

### 2.2 Arbetsprocessen

Inför uppsatsskrivandet kände vi båda att vi ville skriva för ett företag i fastighetsbranschen, så att arbetet blev mer verkligt och så att det kan komma till användning. Då en utav oss jobbat extra på Riksbyggen frågade vi dem om de hade något vi skulle kunna utreda i vårt uppsatsskrivande. Vi mottog ett förslag om att vi skulle skriva om hur man kan anpassa tjänsten ekonomisk förvaltning, hur kunden ser på digitaliseringen av tjänsten samt hur man kan dela upp tjänsten mot olika kundgrupper. Vår omedelbara tanke var att det var segmentering vi skulle skriva om. Men när vi gav oss i kast med att läsa litteratur kring tjänstemarknadsföring och kundorientering etc. gjorde vi en intressant upptäckt. Nämligen en frånvaro av teori och litteratur angående hur företag bör arbeta mot en bostadsrättsförening. Denna upptäckt fick oss att skifta fokus men innebar inte att vi inte skulle kunna utreda de ovanstående frågorna i processen.

---

<sup>1</sup> Karakteristiskt för detta synsätt är att tillvägagångssättet är av cyklisk natur, det vill säga startar med fakta, slutar med fakta och de fakta som avslutar en cykel är början på nästa. (Arbnor & Bjerke, 1994:107) Vid analytiskt synsätt används både sekundär- och primärinformation för datainsamling. (Arbnor & Bjerke, 1994:241)

<sup>2</sup> Deduktion innebär att man utgår från en given teori och/eller en hypotes som man prövar empiriskt för att sedan dra en slutsats om teorin/hypotesen kan verifieras eller falsifieras. (Backman, 1998:48)

<sup>3</sup> Induktion innebär istället att man utgår ifrån empirin där man sedan samlar in data vanligast genom observationer för att sedan dra en slutsats av upplevd erfarenhet. (Backman, 1998:48)

Vi fortsatte att läsa den teori vi fann relevant och sammanfattade alltsammans då vi ansåg att det var bra att ha så mycket som möjligt att stå på då vi inte visste var arbetet skulle hamna. Efter att ha gjort detta konsulterade vi en del metodböcker och bestämde oss sedan för att skicka ut enkäter till slumpmässigt utvalda föreningar i region Mellersta samt att genomföra intervjuer på de tre närbelägna kontoren. Intervjuerna genomfördes på ett diskussionsmässigt sätt för att få fram ekonomernas åsikter och erfarenheter. Enkäterna utformades för att ge mer övergripande kunskap om Riksbyggens kunders åsikter överlag. Efter att intervjuerna genomförts och i och med att svaren från enkäterna började ramla in fann vi arbetets ämne ännu mer intressant och insåg samtidigt att vi inte fick de svar som vi förväntat oss. Ett resultat av detta var att vi insåg att segmentering inte alls var vägen att gå. Vi sammanfattade empirin, omarbetade teorin och skrev metodkapitlet för att sedan övergå till analysen. Därefter läste vi, ändrade, skrev om, läste, ändrade och skrev om. Inför slutsputten åkte vi ut till en stuga i skogen där vi satt och skrev klart det sista, författade vår slutsats samt utformade layouten.

## 2.3 Val av metod

Examensarbetets avsikt är att utifrån existerande teorier om tjänstemarknadsföring och kundorientering i fastighetsföretag och genom att undersöka arbetet med detta på Riksbyggen komma fram till hur man bör jobba med detta riktat mot bostadsrättsföreningar. Det vill säga vi kommer att använda Riksbyggens tjänst som ett verktyg för att undersöka hur en ekonomisk fastighetsförvaltnings tjänst ser ut samt om den är välfungerande. Vi kommer även att använda Riksbyggen och deras tjänst som ett stöd för vår slutsats på samma sätt som teorin. Vi har därför valt att använda både en kvalitativ<sup>1</sup> och kvantitativ<sup>2</sup> metod för insamling av data. Detta då vi för att kunna basera vår undersökning på Riksbyggens tjänst först måste undersöka huruvida den är tillfredställande. För att ta reda på det kan vi inte enbart lita på Riksbyggens anställdas ord utan måste även få kundernas åsikter

En analys av både primärdata<sup>3</sup> och sekundärdata<sup>1</sup> har genomförts. Primärdata består av det material som framkommit genom intervjuer och enkäter medan sekundärdata omfattar rapporter och litteratur.

---

<sup>1</sup> Används för djupgående undersökning som syftar till att ge en detaljerad bild. (Eriksson & Wiedershein- Paul, 2006 s.120) Metoden lämpar sig därför bäst till frågeställningar som rör personer eller grupperns värderingar och attityder eller vid studier av ett visst förlopp eller en viss process. (Backman, 1998 s47ff) Insamling av data sker vanligast genom fallstudier. (Eriksson & Wiedershein- Paul, 2006 s.120) men även genom intervjuer, vilka utmärks av att man ställer enkla och raka frågor och får då komplexa och innehållsrika svar, vilket ger ett rikt material (Trost 2007:7).

<sup>2</sup> Används när man vill få en bredare och mer översiktlig bild av det som ska studeras. (Eriksson & Wiedershein- Paul, 2006 s.120) Syftet är att skapa en generaliserande bild att mäta, observera samt att registrera ett visst problem efter en given hypotes. Man använder sig ofta av statistik och siffror för att förklara eller visa samband mellan olika faktorer. Metoden lämpar sig bäst till frågeställningar som rör olika typer av mätningar och experiment med siffror och tal. (Backman, 1998 s 31)

<sup>3</sup> Primärdata kan beskrivas som observationer, enkätundersökningar och intervjuer, det vill säga information som forskaren själv samlat in. (Arbnor & Bjerke, 1994 s 241)

## 2.4 Val av studieobjekt

Vi har använt Riksbyggen som studieobjekt, vilket är ett företag som bygger och förvaltar bland annat bostadsrättsföreningar. Vi kommer att titta på den ekonomiska fastighetsförvaltningen i region Mellersta.<sup>2</sup> Anledningen till att vi har använt oss av Riksbyggen är att vi ville knyta vårt arbete till ett företag och på bostadsrättsmarknaden är Riksbyggen en av de större aktörerna.

## 2.5 Insamling av data

För att kunna besvara vår frågeställning har vi först använt oss av sekundärdata för att få en teoretisk grund att stå på. Vi har sedan genom en kvalitativ och kvantitativ metod samlat in primärdata till den empiriska undersökningen för att kunna koppla den samman med den teoretiska grunden för att kunna komma fram till en slutsats.

## 2.6 Val av teori

Ett deduktivt angreppssätt har till största del använts, studien inleddes med att undersöka och samla in befintliga teorier på området. Informationen användes till att identifiera teorier som, utifrån den empiriska undersökningen, kunde appliceras på uppsatsens frågeställning eller omarbetas för att anpassas till denna. Den teoribildning vi använt är ämnena tjänster, kvalité, relationer, kundorientering samt fastighetsförvaltning. Dessa är de områden som återkommande har förekommit under vår teorisökning när vi använt nyckelord som tjänstemarknadsföring och fastighetsförvaltning. Den författare som i störst utsträckning har figurerat i sökningsresultaten är Grönroos, som blivit vår huvudförfattare på tjänsteområdet. Men vi har även backat upp Grönroos med andra författare som förekommit i samma sammanhang som denne. På fastighetsförvaltarområdet har vi använt oss av Gerdemark samt Högberg & Högberg som huvudförfattare. Uppsatsen avser inte att spekulera i de olika teoriernas allmängiltighet.

## 2.7 Bearbetning av data

### 2.7.1 Primärdata

---

<sup>1</sup> Sekundärdata är information som inte har inhämtats av forskarna själva. Exempel på denna typ av data är artiklar, böcker och vetenskapliga avhandlingar (Arbnor & Bjerke, 1994 s 241)

<sup>2</sup> Eftersom Riksbyggen är en stor rikstäckande organisation har de delat upp landet i regioner. Region Mellersta täcker mellan Sverige och har kontor i Uppsala, Gävle, Stockholm, Borlänge och Västerås

Vid insamlingen av primärdata genomfördes nio stycken explorativa<sup>1</sup> besöksintervjuer<sup>2</sup> med fastighetsekonomer från tre olika kontor i region mellersta. Region Mellersta har fem kontor men vi besökte bara tre utav dessa för att begränsa oss. Urvalet av respondenter gjordes av respektive kontor, vi sände ut information till kontaktpersoner på kontoren om datumet vi skulle intervjuas samt att vi behövde ha respondenter som frivilligt ville ställa upp samt hade tid. Utifrån detta valdes 9 respondenter ut från kontoren.

De nio intervjuerna genomfördes för att få flera olika infallsvinklar och uppfattningar om Riksbyggens arbetssätt och tjänsten ekonomisk fastighetsförvaltning. Två av ekonomerna jobbar som chefer för ekonomiavdelningarna, en som tillförordnad chef, och de har det yttersta ansvaret på lokalkontoren medan de övriga jobbar som kundansvariga ekonomer. Mötena med respondenterna var av intresse och gav möjligheten att följa deras reaktioner och notera deras kroppsspråk vid intervjun. Då vi har kunskap om de aktuella teorierna från tidigare kurser, var vissa av frågorna till respondenterna förberedda. Men då intervjuerna var ostrukturerad och av diskussionskaraktär, växte även följdfrågor fram under intervjun. Intervjuerna genomfördes på respektive kontor och längden på intervjuerna varierade mellan respondenterna och varade mellan en halvtimme och en timme. Under intervjun turades vi om att ställa frågor så att någon alltid kunde anteckna samtidigt som respondenten svarade, men vi spelade även in samtliga intervjuer med diktafon.

Vid insamlingen av primärdata har vi även genomfört en enkätundersökning<sup>3</sup>. Undersökningen genomfördes genom att vi skickade ut egenhändigt ihop satta enkäter till 75 föreningar i region Mellersta. Föreningarna slumpades ut från Riksbyggens register. Denna undersökning genomfördes för att ge en ytlig men överskådlig bild av hur Riksbyggens kunder upplever dem och tjänsten. Vi återfick 35 stycken enkäter som vi gick igenom och sammanställde i diagram.

---

<sup>1</sup> Syftar till att åskådliggöra respondentens värderingar, åsikter, attityd och föreställningar i samma grad som ren fakta. Kännetecknas av ett öppet, ostrukturerat klimat där forskarna väljer frågeformulering och frågornas ordningsföljd fritt. (Kvale 2009:92)

<sup>2</sup> Ger möjlighet till följdfrågor, ger en mer kontrollerad intervjusituation samt skapar ett förtroende mellan intervjuare och respondent. Däremot blir intervju-effekten vanlig, det är svårt att ställa känsliga frågor samt att det bli kostsamt. (Eriksson & Wiedershein- Paul, 2006:98) Inom analytiskt synsätt föredrar man att intervjuer är standardiserade så alla frågor är samma till alla.

<sup>3</sup> Enkät är en skriftlig variant på intervju där frågorna skrivs ned och sänds till respondenterna. På detta sätt kan man nå ut till flera och enkäterna kan enklare studeras i efterhand, (Eriksson & Wiedershein- Paul, 2006:100) Med enkätundersökningar undviks intervju-effekten (Bjerke & Arbnor, 1994:243) och det är billigt men svarsfrekvens är ofta låg. (Eriksson & Wiedershein- Paul, 2006:99)

## 2.7.2 Sekundärdata

Förutom den information vi samlat in har viss information även hämtats från andra källor bl.a. faktablad om företaget och information på dess hemsida. Dessutom har allt teoretiskt material tagits fram genom analys av litteratur, rapporter och artiklar.

Vi tar även del av Riksbyggens NKI. Vid sökandet av sekundärdata har vi använt olika biblioteks sökmotorer bl.a. Högskolan i Gävles biblioteks och Uppsalauniversitets Disa.

## 2.8 Tidigare forskning

Vi upptäckte tidigt i arbetet med att samla data till uppsatsen att forskning och teori på det här specifika området saknas. Efter att ha letat i flertalet databaser fann vi en bok som handlar om att förvalta bostadsrätter som heter *Så här gjorde vi* och var skriven 1980. Vid närmare granskning av boken upptäckte vi dock att den handlade om den mer tekniska sidan av det hela och var en tunn bok med instruktioner om hur man till exempel kunde sänka sina driftskostnader. Tidigare forskning finns dock angående service management samt med utgångspunkt på hur ett fastighetsföretag bör arbeta kunddrivet.

## 2.9 Källkritik

För att undersökningen skall ge en så rättvisande bedömning som möjligt är det viktigt att allt material granskas kritiskt och tillförlitligheten kontrolleras. När det gäller primärdata finns en medvetenhet om att vi inte på något sätt är kvalificerade eller har kunskapen att genomföra en helt korrekt enkätundersökning eller intervjuer trots att teori på ämnet självklart har undersökts inför arbetet. Det finns även en medvetenhet om att vi vid intervjuerna kan ha påverkat respondenten. Detta gäller framförallt intervjuerna och mötena med Uppsalakontoret, eftersom den ena författaren arbetar extra på kontoret och har varit delaktig i den löpande verksamheten. Detta är dock något vi försökt hantera genom att hon låtsats vara *o- insatt och okunnig i det hela*. Men denna problematik har gjort det än mer viktigt att hålla ett kritiskt förhållningssätt till det insamlade materialet. Både trots och på grund av att intervjuerna har varit ostrukturerade och av ett diskuterande slag kan vissa svar ha påverkats av att frågorna med tiden blivit mer fokuserade och inriktade på vissa detaljer.

Vi upplevde ingen nackdel med att ha den tillförordnade chefen som respondent då denne trots att denne är ansvarig för verksamheten i området inte underlät att upplysa oss brister i företaget och på det lokala kontoret.

Man bör även ha i åtanke att det kan finnas bakomliggande faktorer som påverkar respondenternas svar så som kultur och individuella preferenser. Men genom att genomföra 9 intervjuer har vi försökt att inhämta ett brett och mer nyanserat underlag. De intervjuer som genomförts har resulterat i svar av varierat omfång och innehåll. Vissa respondenter har gjort långa utläggningar med flera olika dimensioner i svaren, medan andras svar har varit mycket kortfattade. Slutsatsen av detta är att respondenterna har olika mycket att tillföra till de ställda frågorna, förmodligen beroende på hur mycket var och en tidigare har reflekterat över

frågorna. Att svaren är kortfattade kan även bero på bristande kunskaper om det egna företaget eller att vissa helt enkelt inte haft tid eller intresse av att ge lika fullständiga svar. Angående enkätundersökningen upplevde vi, trots våra begränsade kunskaper i utformningen av sådana, att vi fick fram den information vi var ute efter. Vi är medvetna om att en enkätundersökning hos endast 75 styrelser inte kan ge en helt rättvis och sanningsenlig bild men vi ansåg att det var bättre att göra en begränsad undersökning än ingen alls. Anledningen till att vi inte genomförde en större undersökning är brist på tid och resurser. En fördel med den begränsade undersökningen är att vi haft möjlighet att bearbeta det insamlade materialet mer noggrant. Vi hade även ett bortfall på 40 stycken, vilket minskar tillförlitligheten ytterligare. Anledningen till att så få har svarat kan vara många. Det kan bland annat bero på att styrelsen har ont om tid, är glömska, har en motvilja mot att besvara enkäter eller inte har haft någon sammankomst. Enligt en undersökning vi tagit del av, av Q&A Analyse AB, är de grupper som i regel är mindre benägna att svara på enkäter medelålders personer och män i allmänhet. Kategorier som däremot är duktiga på att besvara enkäter är äldre personer och kvinnor. I enkätundersökningen är det därför troligt att äldre personer är något överrepresenterade. Det är också sannolikt att de är fler kvinnor än män som deltagit i undersökningen och detta påverkar i visst avseende undersökningens resultat. Vi spekulerar även i att det kan vara så att det är de styrelser som är väldigt nöjda eller väldigt missnöjda som har svarat medan de som är mittemellan inte ansett sig ha någon speciell åsikt att dela med sig av och att detta kan speglas i resultaten.

Det är viktigt att inte se teori och litteratur som absoluta sanningar utan att förhålla sig kritisk även till sekundärdata. Informationen kan ha brister i kvaliteten eller vara ofullständig. Den information som använts från Riksbyggen själva kan vara subjektiv eftersom företaget gärna vill ge en positiv bild av sig själva. Litteratur som valts anses vara relevant för studien, och bedöms ha hög tillförlitlighet då författarnas teorier haft stor påverkan på utvecklingen inom ämnet. Vi har även upplevt att tillgången på vetenskapliga artiklar i ämnet har brustit, vilket inte ger arbetet ett önskat djup. Vi har använt oss av en artikel samt några rapporter vilket ger arbetet ett visst vetenskapligt djup. Tyvärr är de flesta inte helt aktuella. Men vi valde att ta med dessa då de var intressanta för vårt arbete och dettsa prioriterade vi före att ta med rapporter och artiklar av nyare slag ”bara för att”.

Vi kommer inte att göra någon mer omfattande validering<sup>1</sup> utav arbete utan nöjer oss med att kommentarerna ovan påvisar giltigheten och verkligheten i vår undersökning.

## 2.10 Metodreflektioner

Vi har en medvetenhet om att vårt sätt att arbeta med teorin kan kritiseras på grund av dess ofullständighet och brist på djup. Att vi bara skrapat på ytan i teorin beror till viss del på vår tidsram men främst på att vi ansåg att detta räckte för vårt syfte. Detta då vi redan utifrån denna grundteori kan utröna huruvida befintliga teorier kan tillämpas på vårt problemområde.

---

<sup>1</sup> Innebär bedömning av resultatets giltighet och avgör om det avbildar verkligheten. Ju närmare verkligheten man kommer desto högre validitet föreligger. (Arbnor & Bjerke, 1994:249f)

Vi är även medvetna om att våra val av författare kan verka omotiverat samt att vår användning av teorierna är godtycklig. Men eftersom vi ville ge en generell bild av den teori som finns tillgänglig valde vi att använda författare som tycks framstående och som är vanligt förekommande i referenslistorna i likväl olika böcker som i olika uppsatser vi stött på under arbetets gång. Flera av författarna har även upprepade gånger förekommit i samma sammanhang. Angående teori valet är vi även medvetna om att vi valt bort många författare och teoriområden som är relaterade till vårt ämne. Hade vi valt annorlunda hade vi kunnat få andra resultat och komma till andra slutsatser men detta är ett val vi har gjort.

Vi har valt att både genomföra en enkätundersökning och intervjuer då detta, enligt oss, krävs för att vi ska kunna utröna om Riksbyggen arbetar bra med deras tjänst. Intervjuernas syfte var att ta reda på hur Riksbyggen arbetar med tjänsten och ekonomernas åsikter om denna. Medan enkäten genomfördes för att visa om kunderna tycker likadant. Att bara gå på de av Riksbyggen anställda ekonomernas ord kändes enligt oss allt för naivt. Vi är medvetna om svårigheterna och nackdelarna med bägge metoderna och med att använda dem båda, men anser att för vårt syfte lämpade det sig väl, och resultatet blev tillfredställande.



## 3. Teori

---

*Avsikten med kapitlet är att beskriva de teorier och begrepp som är centrala för en kommande analys och som därmed används för att uppfylla rapportens syfte och problemformuleringar. Den teoribildning vi använder oss av behandlar tjänster, kvalitet, relationer, kundvård och ekonomisk fastighetsförvaltning.*

---

### 3.1 Tjänster

Fenomenet tjänster är komplicerat och har många betydelser. Det kan röra sig om allt från personlig service till tjänst som produkt eller ett erbjudande. Det har sedan 1960-talet presenterats en lång rad förslag på definitioner av begreppet men man har inte enats om någon slutlig. Christian Grönroos (2002:61f) presenterade 1990 följande definition:

*”En tjänst är en process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som tillhandahåller en lösning på kundens problem.”*

En mer grundläggande definition gav Evert Gummeson, som svar på alla definitions spekulationer (Grönroos 2002:62f):

*”En tjänst är någonting som kan köpas och säljas men som man inte kan tappa på tårna.”*

Enligt Grönroos (2002:63f) går det, när det gäller tjänster i allmänhet, att identifiera 3 typiska särdrag; tjänster är processer som består av aktiviteter eller en serie av aktiviteter, de produceras och konsumeras samtidigt och kunden deltar som medproducent. Grönroos beskriver även i sin bok *Service management och marknadsföring* att det finns tre typer av tjänster företagsledningen måste urskilja; Kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänst. Kärntjänsten är skälet till att företaget finns på marknaden, men för att kunna använda den tjänsten behövs ofta hjälptjänster. Stödtjänsten liknar hjälptjänsten men är inte till för att underlätta användandet utan för att öka tjänstens värde eller särskilja den från konkurrenternas tjänster. Företagsledningen måste kunna särskilja på det grundläggande tjänstepaketet och det tjänsteerbjudande som kunderna upplever. Tjänstepaketet motsvarar den tekniska dimensionen i den totala upplevda kvaliteten. Paketets element bestämmer vad kunderna får (Grönroos, 2002:181ff).

### 3.2 Kvalité

Eftersom en tjänst är en svårspecificerad produkt, som konsumeras medan den utförs är kvalité oerhört viktigt. Enligt Grönroos (2002:81) kan tjänstekvalitet definieras som att kvaliteten på en tjänst är vad kunden upplever att den är. Kvalitet är därmed inte något som

ledningen kan bestämma på egen hand, den måste baseras på kundernas behov, önskemål och förväntningar (Grönroos, 2002:125). Författarna Eriksson och Åkerman (1999:102) beskriver att det finns många faktorer som påverkar kundens upplevelse av ett företags service, bland annat information, professionalitet, fysiskmiljö, tillgänglighet, personal policy, klagomålshantering samt tekniska rutiner. Service är oftast en känslomässig upplevelse och därmed mycket individuell.

På grund av denna, ovan beskrivna, komplexitet menar Grönroos (2002:80) är det är först när tjänsteleverantören förstår hur tjänsterna uppfattas och värderas som det blir det möjligt att identifiera sätt att hantera denna värdering och att påverka den i önskad riktning.

Enligt Grönroos (2002:81) är en avgörande del i hur kunderna upplever tjänsten interaktionen med tjänsteföretaget. Interaktionen inbegriper en rad sanningens ögonblick, vilket innebär den tid och den plats där företaget har en möjlighet att visa kunden vilken kvalitet tjänsterna har. Det handlar om ett gyllene tillfälle som företaget måste ta vara på, i nästa ögonblick är det förbi och kunden har gått sin väg. Självklart kan man försöka rätta till detta i efterhand men det är svårare och mindre effektivt än att sköta sanningens ögonblick på ett bra sätt från början (Grönroos, 2002:90).

Under de senaste 20 åren har det gjorts omfattande undersökningar av hur tjänstekvalitet upplevs. Merparten av dessa tar sin uppgångspunkt i idén om avvikelse från förväntningar. I en undersökning av British Airways kunde 4, till synes allmängiltiga, aspekter urskiljas (Grönroos, 2002:91):

1. Omtanke och hänsyn: kunden vill känna att företaget och personalen är inställda på att lösa deras problem.
2. Spontanitet: Den personal som kommer i direktkontakt med kunderna visar vilja och beredskap på att aktivt möta kunderna.
3. Problemlösning: Personalen som kommer i kontakt med kunderna ska vara kompetenta och agera professionellt.
4. Service recovery: Om något går fel eller något oförutsätt händer finns det någon som är beredd att göra en insats för att ta hand om situationen.

En annan undersökning av Berrt, Parasuraman och Ziethaml, under deras arbete med att utarbeta mätverktyget SERVQUAL, visar att följande faktorer är avgörande för tjänstens kvalitet (Grönroos, 2002:92f):

1. Materiella ting, vilket hör samman med hur tilltalande kunderna upplever att företagets lokaler, utrustning, bruksmaterial och personalens fysiska uppenbarelse är.
2. Tillförlitlighet, vilket innebär att en korrekt tjänst tillhandahålls redan vid första försäljningstillfället och att inga misstag sker och leverans sker i tid.
3. Tjänstvillighet, vilket innebär att företaget är villig att hjälpa kunden, är mottagligt för önskemål, informerar kunderna om när service kommer att utföras och att det går snabbt.
4. Försäkran, som innebär att personalen agerar på ett betryggande sätt, är tillmötesgående och har den kunskap som krävs för att besvara kundens frågor.
5. Empati, vilket innebär att företaget förstår kundernas problem och handlar med deras bästa för ögonen, ger personlig service samt har bekväma öppettider.

Om man som företag vill fokusera på tjänstekvalitet kan de jobba med Service management. Grönroos (2002:216f) beskriver detta i sin bok *Service management och marknadsföring* på följande sätt: En heltäckande organisatorisk ansats som gör tjänstekvalitet, såsom den upplevelsen av kunden, till den främsta drivkraften i företagets verksamhet. I praktiken innebär detta att man betraktar service och tjänster som organisationens centrala verksamhet och enda uppgift.

Detta begrepp service kan delas in i två delar, servicegrad och serviceutförande. Enligt författarna Eriksson & Åkerman (1999:104f) är service grad är det som görs för kunden och serviceutförande är hur det görs. Därtill kommer även ”det lilla extra” som handlar om att överträffa förväntningar. Servicegrad handlar om sådant som betjäningsgrad, responstid i telefon och leveranstid medan serviceutförande handlar om på vilket sätt denna service utförs. Anpassade tillvägagångssätt kostar mer än ekonomiska resurser och det krävs motivation och engagemang från alla medarbetare (Eriksson & Åkerman, 1999:105).

Enligt Gunnar Blomé (2006:46) är det viktigt att ett företag ser alla delar i ett servicekoncept för att inte riskera att förlora helhetsperspektivet på sin organisation. Ett företag som utvärderar hela sin kundprocess har lättare att förstå samband mellan aktiviteter. Att ta bort delar av serviceerbjudandet kan få svåra konsekvenser när kunder inte är förberedda. Företaget kan därför behöva bygga upp förtroenden och tillhandahålla enkla organisationssystem som kunden förstår. Det finns tydliga bevis i forskningen på att företag med hjälp av information kan styra kunders val till att gynna organisationens aktiviteter. För ett företag kan det betyda att man upplyser kunder om vilka tider som är bäst att kontakta företaget. Tanken är att företagets kunder på så sätt kan slippa långa väntetider med risk för stor kundirritation. Ett företag måste därför vara flexibelt och våga ta beslut som utmanar gamla traditioner som varken gynnar kund eller företag.

Blomé (2006:47) anser även att en annan aspekt av det hela är att det är betydelsefullt att åskådliggöra för kunden att företaget anstränger sig och tycker att kundkvalitet är viktigt. Detta kan enkelt göras genom att kommunicera ut till kunden vilka satsningar som görs via till exempel olika kvalitetssystem och certifieringar. Att följa upp och mäta olika förändringar av serviceerbjudanden och hur de påverkar kunden är avgörande för att skapa förståelse inför vilka prioriteringar som är viktiga i organisationen. Det innebär att det behövs branschgemensamma sätt att beskriva de produkter eller tjänster som företagen producerar och levererar.

### 3.3 Relationer

Eftersom kundernas behov, önskemål och förväntningar är av stor vikt för att skapa kvalitet i sin tjänst är relationen till kunden avgörande. Idag arbetar många tjänsteföretag på mogna marknader där det inte kommer in många nya kunder och kostnaderna för att attrahera nya kunder och konkurrera blir allt intensivare. Alltså är det viktigt att behålla en god image, skapa lojalitet och arbeta med relationen till befintliga kunder. (ref)

Ett sätt att jobba med denna relation på är att arbeta med relationsmarknadsföring. Grönroos (2002:55) beskriver det som ett perspektiv på hur man skapar värde för kunderna och hur relationen mellan ett företag och en kund kan karakteriseras. Ur detta perspektiv består marknadsföringen i vårdande och hantering av kundrelationer. Detta kan göras genom traditionella verktyg som annonser, direktreklam och pris men även andra aktiviteter och funktioner som fakturering, reklamationer, service, underhåll och kontakterna mellan företagets personal och kunden.

Som filosofi bygger relationsmarknadsföring på samarbete och en förtroendefull relation med kunder, andra intressenter och nätverkspartners, istället för på kundkontakter med motsättningar. Den bygger vidare på samverkan inom företaget istället för på rollspecialisering och arbetsindelning samt synen att marknadsföring är en marknadsinriktad metod för att företagsledningen med marknadsförare på deltid utspridda på företaget. Istället för enbart specialiserade marknadsföringsexperter som håller sig inom en avdelning på företaget (Grönroos, 2002:56).

När en relation väl har etablerats är kunderna kund hela tiden och ska behandlas som sådana, oavsett om de gör inköp eller inte (Grönroos, 2002:49). En viktig aspekt för att få lojala och nöjda kunder är kontakten mellan de anställda och kunderna. Personalens attityd och engagemang är grundläggande för att skapa goda relationer (Grönroos, 2002:44). Författaren Christian Skoglund (2009:84ff) menar att därför är det essentiellt för företaget att ha rätt anställda. Förutom ren kunskap är även sociala färdigheter väldigt viktigt. Har företaget lyckats att anställa rätt medarbetare är det även betydande att vårda den tillgång som personalen utgör, det vill säga få dem att stanna, investera i dem samt ge dem större frihet och inflytande. Den personliga kontakten som kunden har med personalen glöms allt oftare bort i stora företag då digitalisering av deras tjänster blir mer och mer vanligt. Den personliga kontakten bör ses som en stor tillgång i företaget istället för som en kostnad (Skoglund, 2009:99ff).

Författarna Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998:283f) skriver att arbeta med kundvård är en naturlig del i relationsmarknadsföring då det bygger upp och stärker relationer. Kundvårdande marknadsföring handlar både om att vårda kundrelationen genom att investera i den, och att ta väl hand om kunden vid varje enskild transaktion. Att en kund köper ett företags tjänst en gång är inte målet utan bara början, det gäller sedan att få kunden att återkomma, det vill säga etablera en långsiktig och stabil affärsrelation. Det lönar sig alltså att arbeta för att behålla sina gamla kunder och hålla dem nöjda. Detta kan till exempel göras genom att ge fördelar till trogna kunder, VIP-behandlingar etc. Inte enbart då det är billigare utan även för att nöjda kunder köper igen, rekommenderar företaget till vänner och bekanta, är mindre kritiska vid kvalitetsstörningar, ägnar mindre uppmärksamhet åt konkurrerande företag samt köper andra tjänster som företaget börjar sälja. Grunden för att lyckas med detta är att kunden är nöjd med kvalitet, prisnivå, leveranstid etc. Kunden ska stå i centrum, känna sig betydelsefull och få service.

Men kunder har olika behov och olika önskemål. Vilket gör att det oftast är omöjligt för ett företag att tillfredställa kunder på ett och samma sätt. Enligt Grönroos (2002:346f) måste kunderna därför delas in i homogena segment, som skiljer sig från varandra på ett tydligt sätt.

Sedan väljer företaget ett eller ett par som fungerar som målgrupp. Men det får inte glömmas bort att kunder som har en relation till tjänsteföretaget ofta vill bli igenkända och behandlade som individer, även om de tillhör ett större segment. Företagen bör alltså inte bli förblindade av massmarknader utan försöka behandla kunderna som om de utgör ett eget segment. För att kunna göra det måste man veta och komma ihåg vad olika kunder efterfrågar. Detta kan man till exempel göra genom att ha en kunddatabas, enligt författarna Högberg & Högberg (2000:96) är det ett måste för att kunna vårda sina kunder, för att göra informationen tillgänglig för alla inom företaget, åstadkomma ett administrativt hjälpmedel för att kunna föra en dialog med kunden och för att ge företaget beslutsunderlag.

### 3.4 Kundorientering

Ännu ett sätt att jobba kundinriktat, som vid relationsmarknadsföring och kundvård, är att jobba kundorienterat. I en artikel av Lenanick-Hall (1996) talar hon om att kundorientering inte är en ny idé utan något som har funnits i över 50. Redan 1960 hävdade Theodore Levitt, från Harvard Business School, att kundtillfredsställelse är det ultimata målet i alla branscher. Sedan dess har den synpunkten florerat i litteraturen i olika former och utvecklats med tiden. Men en grundläggande faktor är förståelse för att kundernas roll är nyckeln till att förstå kundorientering.

Tidigare hade kunderna rollen av slutinspektörer och deras otillfredsställelse var något som kunde skada ett företag. Innebörden av kvalitet var då frånvaro av problem för företaget. Men kvalitet har nu omformats till ett potentiellt konkurrensmedel vilket även får innebörden att relationen mellan företaget och kunderna måste förändras. Det vanligaste fenomenet som växte fram var att kunderna började fungera som medproducenter (Lenanick-Hall, 1996).

Kundernas betydelse har fått mycket plats i litteraturen och många författare på området skriver om kundorientering. Men Cynthia A. Lenanick-Hall (1996) skriver i en artikel att trots att det är så många som skrivit om detta, däribland Grönroos, så är det väldigt få som utöver att beskriva teori på ämnet kundorientering även berättar hur man praktiskt ska jobba med detta. Experterna är i alla fall ense om att konkurrenskraftig kvalitet består i möjliggöranden, samspel och deltagande där långsiktiga relationer med människor utanför det egna företaget är en viktig del. För just tjänsteföretag görs det genom att kunderna ses som viktiga potentiella medproducenter till tjänsten. Kvaliteten ska alltså inte skapas för kunderna utan tillsammans med kunderna. Med tiden brukar kundernas kunskaper öka och deras bidrag till tjänstens aktiviteter ökar.

Begreppet kundorientering kan tolkas på flera olika sätt men de flesta tolkningarna tar fasta på att det handlar om att sätta kunden och dennes behov i centrum. Tommy Gerdemark (1997:15) menar att genom att förstå och respektera kunden kan företaget tillhandahålla erbjudanden som tillfredställer kundens behov, önskemål och efterfrågan. För att kunna göra detta måste man ha kunskap om kundens bedömningsgrunder och villkor, vilket förutsätter en ständig dialog. Man kan dock inte låta kunden styra och ställa i alla lägen utan måste föra en konstruktiv dialog.

Men Cynthia A Lenanicks (1996) artikel argumenterar för att kundorientering ska

omdefinieras från att baseras på att kunderna bara bidrar med sina preferenser och att ha åsikter om tjänsten till att vara involverade i hela processen. Det är vad som krävs för att skapa en hållbar konkurrensfördel.

För att göra kundorienterings konceptet mer konkret och greppbart följer här en av alla definitioner (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998:50f):

*Kundorientering av en verksamhet handlar om att ta på sig kundglasögonen och se med kundens ögon. Det handlar vidare om aktivt lyssnande, både till det kunden säger och inte säger. Att registrera och tolka signaler från kunden och om kunden, är den viktigaste utgångspunkten. Intensitet och snabb feedback är de viktigaste komponenterna i aktivt lyssnande. Att lyssna på kunderna är inte bara en uppgift för marknadsförare och kanske några utvalda. I ett kundorienterat företag är alla "Kundlyssnare" – man är på spaning efter kundfeedback. Aktuella och relevanta fakta om kunden, samt förståelse och känsla för honom, bör ligga som grund för allt kvalitetsutvecklingsarbete.*

### 3.5 Marknadsföring och kundorientering i Fastighetsföretag

Även fastighetsföretag är tjänsteföretag och teorierna ovan gäller även för dessa, men eftersom det är ett så stort område så finns det litteratur skrivet speciellt för den branschen.

Enligt Gerdemark (1997:19f) tas utgångspunkten i två centrala frågeställningar; Vilka behov har fastighetsföretagen att jobba mot? Vilka faktorer kan antas påverka kundens upplevda kvalitet av fastighetsföretagens erbjudanden? Alla människor förhåller sig olika till livet och till boendet. Boendeönskemål har sin utgångspunkt i det vardagsliv vi lever och den livsform som följer av det. Hemmet bildar utgångsläget för vardagslivet. Boendet får därmed betydelse för enskilda individers sätt att utforma sitt liv och sin vardag. Kundens identitet och livsstil blir alltså i hög grad avgörande för förhållningssättet till boende och för efterfrågan.

Gerdemark (1997:22) skriver vidare i sin bok *Kundorientering i fastighetsföretag: hur påverkas produktsynen* att det är en mångfald av faktorer som skapar den helhet som kunden bedömer. Kombinationen av de faktorer som den enskilde kunden prioriterar och den upplevda kvaliteten av dessa, styr helhetsintrycket. Det är de små delarna som skapar helheten och som blir avgörande för huruvida företaget lyckats erbjuda ett, ur kundens synvinkel, bra erbjudande. Det kan räcka att en del av erbjudandet uppfattas som negativt för att helheten ska uppfattas som sådan. Den totala upplevda kvaliteten kan i stor utsträckning sägas vara avgörande för kundens val av erbjudande och leverantör. Hänsyn måste dock alltid tas till kostnaden för att erhålla bra kvalitet. En bra produkt är viktig men inte till vilket pris som helst.

Kvalitetsbegreppet har ofta vitt skilt innehåll för olika grupper av kunder och det går alltså att göra beskrivningar av vad kvalitet innebär för olika grupper, gärna med utgångspunkt i kundernas egna ord (Gerdemark, 1997:23).

Bemötandet från personer som representerar företaget är viktigt i kundens ögon och ger ofta ett bestående intryck av företaget. Speciellt äldre ensamma personer upplever kontakten, och då ofta kontakten med ”områdets fastighetsskötare”, som betydelsefull medan andra vill ha så lite kontakt som möjligt med företaget. Vad som upplevs som ett trevligt bemötande varierar dock från person till person. Kunderna måste även kunna lita på företaget och på att det svar de får vid ställd fråga är korrekta, att fel åtgärdas på ett korrekt sätt och att inte kundens personliga angelägenheter förs vidare (Gerdemark, 1997:24).

En konsekvens av att jobba med kundorientering blir att man ifrågasätter vad fastighetsföretagens erbjudanden verkligen består i. Gerdemark (1997:30) menar att enligt ett kundorienteringsperspektiv är det en mängd olika faktorer som påverkar den upplevda kvaliteten av fastighetsföretagens erbjudande och givet detta sätt att se förefaller det orimligt att tala om att fastighetsföretagens erbjudande består av lägenheten inrättade som bostäder eller lokaler, en sådan produkt är alltför snäv. Även synen att företagen erbjuder ”utrymme för service” är för snäv. Självklart är utrymmet viktigt, för många kan det spela den största rollen i den upplevda kvaliteten, men det är bara en bland flera faktorer i den helhet som kunden bedömer och gör sina val utifrån. Med denna syn på fastighetsföretagens erbjudande blir det naturligt att prata om att fastighetsföretagen erbjuder tjänster. Ur ett kundperspektiv är kundens upplevelse lika med tjänsten och det som av företaget ses som en tjänst kan av två kunder uppfattas som två skilda erbjudanden, beroende på den enskilda kundens referensramar.

Kundens totalupplevelse grundar sig på upplevelsen av ett antal, var för sig och i samspel med varandra, värdeskapande delar och aktiviteter som prioriteras, tolkas och upplevs på olika sätt. Var och en av dessa delar utgör förutsättningar eller resurser för en positiv helhetsupplevelse. Genom att personalen bemöter kunden på ett trevligt sätt uppfylls t.ex. en av förutsättningarna för en positiv helhetsupplevelse. Man kan tala om att fastighetsföretagens erbjudanden består av ett paket av förutsättningar eller nyttigheter. Istället för tjänst kan man beskriva erbjudandet i termer av förutsättningar för behovstillfredsställelse eller problemlösning. Fastighetsföretagens uppgift blir då att erbjuda förutsättningar för ett bra boende, man skulle till och med kunna säga att fastighetsföretagens uppgift är att erbjuda förutsättningar för att kunden ska kunna leva ett trevligt liv (Gerdemark, 1997:31).

Men då alla kunder är olika kan inte alla erbjudas samma erbjudande eller boende. Dagens erbjudanden andas standardlösning. Förekomsten av hyresgäststyrt underhåll och frånval/tillval är uttryck för detta. Frånval och tillval innebär att den boende erbjuds en standardutrustad lägenhet och får sedan rabatt om han/hon inte vill ha en utrustningsdetalj eller betala extra om han/hon vill ha mer/bättre utrustning. En viss grundläggande standard/kvalitet, t.ex. i form av fungerande vatten och avlopp, värme etc. som bostaden måste ha för att den praktiskt ska gå att använda bör finnas, men därifrån är det ett stort steg till den standardutrustning som erbjuds i många bostäder idag. Priset för utrustningsnivån utöver den grundläggande synliggörs ofta först när frånval aktualiseras. Först då får den boende informationen om kostnaden för att inneha en specifik utrustningsdetalj. Det tas alltså först betalt för något som det sedan ges rabatt för till den som inte är beredd att köpa hela erbjudandet (Högberg & Högberg, 2000:33). Det vore mer logiskt att ta betalt för en grundläggande standard och därefter ge den enskilde kunden möjlighet att välja utrustning utifrån vad denne är villig att

betala för. Alltså: lägga till istället för att dra ifrån. Nuvarande hyressättningssystem pekar således på ett standardtänkande. Likvärdiga lägenheter i fråga om standard ska enligt gällande principer ha samma hyresnivå. Det naturliga enligt ett kundorienterat perspektiv vore att kunden betalar en bashyra för ett "tomt skal" och sedan lade till olika värden som han/hon är villig att betala för. Men det finns även flera faktorer som borde kunna spela in i prissättningen, t.ex. uppsägningstidens längd. En kund bör få lägre månadshyra om denna väljer en uppsägningstid på ett år jämfört med en som väljer uppsägningstid på en månad.

Om resonemanget ovan ska kunna göras gällande förutsätts att företagen kan ta betalt för de värden de erbjuder och att det är kundens betalningsvilja som är styrande för priset och för vilka som ska få tillgång till erbjudandet. Segmentering av marknaden kan här ses som ett nyckelord. Utöver ett standardsortiment bör fastighetsföretagen utveckla ett specials Sortiment som är anpassad till speciella gruppers efterfrågan. Men man bör även erbjuda specialtiesdda boendelösningar för att svara upp mot enstaka och udda önskemål. Om man kommer bort från ett standardtänkande kan tanken bli friare vilket i förlängningen kan ge möjlighet till att helt nya erbjudanden, affärsidéer och nischer öppnas (Gerdemark, 1997:35f).

Något som även behöver ifrågasättas är den traditionella indelningsgrunden för vad ett fastighetsföretag är och ägnar sig åt. Med utgångspunkten i att kunden bedömer helheten går det inte att dra någon gräns mellan vad som ingår i erbjudandet eller inte. Fastighetsföretagens erbjudande blir någonting abstrakt som det inte, likt en fysisk vara, går att ta på. Erbjudandet består mer av ett "klimat" som bidrar till att skapa stämningar och känslor (Gerdemark, 1997:36). Företagen kan sägas erbjuda olika system av förutsättningar för boende respektive verksamhetsbedrivande. Dessa system kan ingå i ett större övergripande samhällssystem som styr förutsättningarna för att kunna leva ett trevligt liv respektive bedriva ett lönsamt företagande. Fastighetsföretagen bör enligt detta se sig själva som en del i en större helhet (Gerdemark, 1997:38).

Sammanfattningsvis (Gerdemark, 1997:29):

- Bort från fastighetslåsningen – tänk helhet, tänkt förutsättningar för bra boende respektive bra verksamhetsbedrivande.
- Sluta tänka standardlösningar. Tänk mångfald, variation och anpassning
- Ifrågasätt den traditionella indelningsgrunden för vad ett fastighetsföretag är och sysslar med.
- Skilj tydligare på lokaler och boende

### 3.6 Fastighetsförvaltning

För att ge förståelse för vad fastighetsförvaltning innebär följer en historisk presentation som vi sammanfattat utifrån *Kunddriven fastighetsförvaltning* (Högberg & Högberg, 2000); Från början var den huvudsakliga uppgiften för bostadsföretag att bygga bostäder, att fastigheterna senare även skulle behöva tas om hand om var det ingen fokuserade på.

Fastighetsförvaltningen i modern mening började först under senare delen av 1900-talet, i och med att det började byggas hyreshus med ett större antal lägenheter som krävde mer



organiserade insatser. Längre var uppgiften främst att inkassera hyrorna, men även att sköta om driften. I och med en kraftig expansion, som ledde till större bestånd med samma fastighetsägare, började företagen söka förebilder för hur man på ett rationellt sätt skulle kunna hålla nere kostnaderna för förvaltningen. Man tog över idéerna om specialisering av arbetsuppgifter från industrin och tanken att det blir rationellare att göra saker i stor skala istället för i liten. Denna modell med en traditionell, mycket centraliserad funktionsorganisation infördes i många fastighetsföretag under 60- och 70-talet. I takt med att bestånden växte, växte även organisationerna och kraven på planering, samordning och kontroll efterlystes. Fastighetsföretagen, främst de kommunala, började då organisera sin verksamhet på ett mycket byråkratiskt vis (Högberg & Högberg, 2000:35f). På detta sätt fungerade det tills slutet av 80-talet och början av 90-talet då fastighetskris, energikris och inflation lett till att bostadsföretagen tvingades tänka om och låta hyresgästerna påverka sin lägenhet och underhållet. Organisationerna började anpassas efter detta och började även marknadsföra sig. Det hade blivit en köparens marknad, och bostadsbolagen började konkurrera om kunderna. I samband med detta insåg man även att den byråkratiska stilen inte fungerade med detta nya tankesätt och man införde områdesförvaltning, så att hyresgästernas problem kunde lösas lokalt och snabbt. En del företag började även skriva avtal om ekonomiskt boinflytande som innebar att hyresgästerna fick formellt ekonomiskt inflytande på förvaltningen (Högberg & Högberg, 2000:40f).

Men områdessystemet löste inte alla problem och många företag började återinföra ett system som liknade det med ”den gamla portvakten”, så att hyresgästerna fick någon att kontakta och som skulle skapa positiva personliga relationer (Högberg & Högberg, 2000:44). Denna organisationsform är den som vanligen förekommer idag. Så från produktionsekonomi har fastighetsbranschen nu kommit in i en marknadsekonomi och det är kunderna som avgör vilka kunderbjudanden som är fördelaktiga för just dem (Högberg & Högberg, 2000:45).

### 3.6.1 Fastighetsförvaltning som tjänsteproduktion

I allmänna formuleringar brukar det sägas att fastighetsföretag tillhandahåller lokaler för olika verksamheter med service till dem som vistas i lokalerna. Nedan följer två exempel på förklaringar, ur Högberg & Högbergs bok *Kunddriven fastighetsförvaltning*, från institutioner som utbildar fastighetsförvaltare:

*Fastighetsförvaltning är den verksamhet som tar vid när den egentliga byggprocessen är avslutad... Genom professionell fastighetsförvaltning utnyttjas byggnaden som en basresurs i andra verksamheter.*

*Fastighetsförvaltning är ett specialfall av service management. Två speciella egenskaper är att kunderna finns mitt i basresursen – och att basresursen, byggnaden, är synnerligen långlivad och relativt värdebeständig.*

Enligt Högberg & Högberg (2000:52) kan man också närma sig förvaltningen som tjänsteproduktion på ett mer pragmatiskt vis genom att dra paralleller mellan vad som utförs av renodlade tjänsteföretag och vad som faktiskt utförs inom ramen för förvaltningsföretagens verksamhet. Försök har gjorts för att definiera kärnan i förvaltningsföretagens verksamhet

och vad som är stödjande processer och verksamheter. Att ge människor tak över huvudet definieras som kärnverksamheten. Övriga aktiviteter som bedrivs av företaget för att göra lägenheten beboelig kallas stödtjänster och övriga tjänster, som inte behövs för att göra lägenheten beboelig och som man kan ha eller inte ha, kallas tilläggstjänster

### 3.6.2 Förvaltning som serviceföretagande

Enligt Högberg & Högberg (2000:12f) handlar framgångsrika serviceföretags målinriktning om att skapa mervärde för sina kunder. Som förvaltningsföretag kan man maximera värdet till sina kunder genom att använda befintliga nyttigheter, fastigheter samt förvaltningsorganisationen. Att som förvaltare ha den centrala arbetsuppgiften i att skapa förståelse av kundernas värdeskapande processer, för att bättre kunna anpassa samt utveckla de befintliga nyttigheterna så att kunden kan skapa värde där han bor eller arbetar. För att kunna uppnå detta måste kunderna sättas i centrum, man måste ha en stor kännedom om deras önskemål samt behov, det vill säga ha en bra kundorientering. Detta görs genom kunddriven fastighetsförvaltning vilket innebär att utveckla produktanvändningen, det vill säga att utveckla lokalerna och lokalanvändningen tillsammans med kunderna så att möjligheterna att bidra till kundernas värdeskapande processer hela tiden utnyttjas maximalt. Fastighetsförvaltning handlar även om att förstå kundens förhållningssätt till bostaden, bostaden kan antingen vara tak över huvudet, basen för boendet eller de boendes livsmiljö. Detta för att bästa anpassa sina tjänster mer specifikt till kunden.

### 3.6.3 Utmärkande drag i förvaltningsföretagens kundrelation

Högberg & Högberg (2000:59) beskriver vissa viktiga särdrag i fastighetsförvaltningens kundrelationer jämfört med annan tjänsteproduktion:

1. Kundrelationerna är oftast långvariga, mångåriga
2. Kunden är så länge relationen varar, ”fånge hos (makt)företaget”
3. Marknadsmässiga förutsättningar råder inte för signaler på bristande service.
4. Förvaltningsverksamheten bygger på, förutsätter, att kunden påpekar briser hos produkten
5. Service ingår i hyran för produkten
6. Nya hyresgäster bedömer i första hand produkten

När en hyresrelation väl har inletts kan hyresgästerna utan större svårigheter berätta vad de tycker är viktigast i förvaltningen och det kan sammanfattas till detta (Högberg & Högberg, 2000:60):

- Att bli tagen på allvar
- Att ha ett tryggt boende/trygg arbetsplats
- Att det är rent och snyggt – ute och inne
- Att få hjälp när det behövs

Därutöver är även den personliga kundrelationen, bemötande och gensvar från förvaltningsorganisationens medarbetare viktig. En kunddriven förvaltningsorganisation måste vad gäller befintliga kunder börja med att fokusera på den service som produceras i förvaltningsledet, på det som utspelas varje dag. Huruvida företaget lyckas med detta är upp till varje enskild kund att bedöma. Företaget måste alltså interagera med sina kunder på olika

sätt, genom relationsmarknadsföring, för att förlänga och förstärka kundrelationen (Högberg & Högberg, 2000:61).

### 3.6.4 Nyare studier av fastighetsförvaltning

Idag har fastighetsförvaltningen utvecklats ytterligare och en rad uppsatser har skrivits om detta de senaste åren på högskolor och universitet runt om i Sverige. Men de flesta fokuserar på den tekniska förvaltningen eller en bostadsrättsförenings kostnader. En tydlig utveckling som dock skett är att många fastighetsförvaltningsföretag ändrat riktning mot att vara kundorienterat och flera kallar sig kunddrivna. På detta ämne skrevs det 2007 en kandidatuppsats av Fredrik Berglöf med flera, med namnet *Kunddriven fastighetsförvaltning*, där de kom fram till att ett kunddrivet tänkt är viktigt för företagets framgång och resultat. De kom även fram till att ett effektivt sätt att arbeta med detta är just att finna ”rätt nivå till rätt kund”, vilket minimerar onödiga kostnader och maximerar företagets profit. Det de dock inte kommit fram till är hur denna rätta nivå skall definieras då uppföljning på detta saknas från företaget de studerat. De tror att risken kan vara stor att den kommunikation som sker från kundens sida först uppstår när kunden helt enkelt har tröttnat och vill yttra sitt slutliga missnöje och då i värsta fall flytta. Ett annat ämne de spekulerar i, och som de benämner som det svåraste ämnet, är förväntningar i kundrelationen. Att ställa förväntningarna på rätt nivå för att på det sättet skapa en högre upplevd nytta av tjänsten är något som i praktiken är mycket svårt att utföra. De tror att framtidens lönsamhet ligger i att även kunna reglera kundernas förväntningar innan de kommer in i fastighetsbeståndet.

De skriver vidare om att, att få kunden att känna sig viktig är ett enkelt sätt att skapa kundnöjdhet. Kunden skall känna att den prioriteras och tas på allvar. För att detta skall vara möjligt måste åtgärder vid fel ske så snabbt som möjligt. En modern marknad där tillgången på information är större ställer även högre krav på företagen att differentiera sig själv, att sticka ut på marknaden och särskilja sitt erbjudande från andra erbjudanden av likartad karaktär. En möjlighet att utveckla sitt erbjudande är att erbjuda dolda tjänster, ”det lilla extra”, det som kunden inte betalar för egentligen men ändå får dra nytta av. Detta innebär att man överträffar kundens förväntningar vilket är målsättningen när man arbetar med fokus på kunden och dennes upplevelse av tjänsten.

## 3.7 Sammanfattning

Ovan har vi nu presenterat teorier som vi ansett vara relevanta för vår frågeställning. Eftersom tanken med teorin varit att presentera tillgänglig teori på relevanta områden har teoriavsnittet blivit omfattande så inför fortsatt läsande följer en sammanfattning:

Vi har inlett med att försöka definiera vad en tjänst är, detta har Grönroos (2002) fått hjälpa till med genom sin bok samt en definition där han beskrev en tjänst. Men mer kortfattat kan en tjänst sägas vara *en process där ett företag, i interaktion med kunden, tillhandahåller en lösning på dennes problem*. Just för att en tjänst är en komplicerad produkt och då den utförs tillsammans med kunden är kvalitét av största betydelse. Grönroos (2002) definierar

tjänstekvalitet som att kvalitén på en tjänst är vad kunden upplever att den är. Därmed måste kvaliteten baseras på kundernas behov, önskemål och förväntningar. Författarna Eriksson och Åkerman (1999) beskriver att det är en uppsjö av faktorer som påverkar kundens upplevelse, däribland information, professionalitet, fysisk miljö, tillgänglighet och personal policy. För att arbeta med detta kan företag ägna sig åt vad som kallas Service management, vilket innebär en heltäckande organisatorisk ansats som gör tjänstekvalitet, såsom den upplevelsen av kunden, till den främsta drivkraften i verksamheten. För att få tillgång till den kunskap som krävs för att man ska kunna jobba med detta måste företaget ha en god relation till sin kund. En sådan kan man skapa genom att arbeta med relationsmarknadsföring. Detta beskriver Grönroos (2002) enkelt som ett perspektiv på hur man skapar värde för kunderna och hur relationen mellan ett företag och en kund kan karakteriseras. Vilket innebär att marknadsföringen består i vårdande och hantering av kundrelationer. För att skapa och bibehålla en god relation är kontakten mellan personalen, företagets ansikten utåt, och kunderna avgörande. Personalens attityd och engagemang är grundläggande för att skapa goda relationer. Så "rätt" personal som förutom kunskap även besitter goda sociala färdigheter är väsentligt. Företaget bör därför väl ta hand om den resurs som personalen utgör. Ännu ett sätt att jobba kundinriktat, som vid relationsmarknadsföring och kundvård, är att jobba kundorienterat. Där en grundläggande faktor är förståelse för att kundernas roll är nyckeln till att förstå kundorientering. I ett kundorienterat företag skiftar kundernas roll ifrån att vara slutinspektör till att bli en medproducent till tjänsten.

När det kommer till dessa frågor gällande ett fastighetsföretag är utgångsläget det samma som ovan men det finns även teoribildning inriktat mot detta. Boendet har en stor och central roll i de flesta människors liv och hemmet är ett utgångsläge för vardagslivet. Identiteten och livsstilen blir i hög grad avgörande för förhållningssättet till boendet vilket gör att tjänster kring detta får stor betydelse. Vilket i sin tur innebär att även vid fastighetsrelaterade tjänster är kunskap om kundens tycke av största vikt och det är viktigt för företagen att komma ihåg att kvalitetsbegreppet ofta har vitt skilt innehåll för olika grupper av kunder. Därför menar Gerdemark (1997) att företag kan arbeta med att göra beskrivningar av vad kvalitet innebär för olika grupper, gärna med utgångspunkt i kundernas egna ord. Precis som tidigare blir bemötandet från personer som representerar företaget viktigt och speciellt äldre, ensamma, personer upplever kontakten som betydelsefull.

Gerdemark (1997) spekulerar även i att man, med ett kundorienterat synsätt, måste spekulera i vad ett fastighetsföretags erbjudande verkligen består i. Han anser det orimligt att tala om att fastighetsföretagens erbjudande består av lägenheter inrättade som bostäder eller lokaler, även "utrymme för service" anser han vara för snävt. Istället talar han om att erbjudandet består av ett paket av förutsättningar eller nyttigheter. Fastighetsföretagens uppgift blir då att erbjuda förutsättningar för ett bra boende. Man kan till och med sträcka sig till att påstå att fastighetsföretagens uppgift är att erbjuda förutsättningar för att kunden ska kunna leva ett trevligt liv.

Men då alla kunder är olika kan inte alla erbjudas samma erbjudande eller boende. Dagens erbjudanden andas standardslösning. Därför kan segmentering av marknaden ses som ett nyckelord. Gerdemark (1997) förespråkar att utöver ett standardsortiment bör fastighetsföretagen utveckla ett specialsorbitiment som är anpassade till speciella grupper efterfrågan. Men man bör även erbjuda specialsdydda boendelösningar för att svara upp mot

enstaka och udda önskemål. Sammanfattningsvis anser Gerdemark (1997) att företagen ska tänka mer helhet, sluta tänka standardlösningar, ifrågasätta vad ett fastighetsföretag är och ägnar sig åt samt skilja tydligare på lokaler och boende.

Efter att ha presenterat allt detta, mer generella ovan, riktade vi in oss på teorier om fastighetsförvaltning. För att ge förståelse för vad fastighetsförvaltning innebär inledde vi med en historisk presentation. Kortfattat så var fastighetsföretagens huvudsakliga uppgift från början att bygga bostäder men med tiden insåg man att fastigheter även behövde tas om hand och under senare delen av 1990-talet började man arbeta med fastighetsförvaltning. I början tog man över idéerna om specialisering av arbetsuppgifter från industrin men i takt med att bestånden växte, växte även organisationerna och kraven på planering vilket ledde till mer byråkratiska organisationer. Men när det blev fastighetskris, energikris och inflation tvingades bostadsföretagen tänka om. Organisationerna började anpassas efter kundernas behov och började även marknadsföra sig. I samband med detta infördes områdesförvaltning, så att hyresgästernas problem kunde lösas lokalt och snabbt. Men detta löste inte alla problem och många företag började återinföra ett system som liknade det med ”den gamla portvakten”. Denna organisationsform är den som vanligen förekommer idag.

Sedan beskriver vi med hjälp av författarna Högberg och Högberg (2000) fastighetsförvaltning ur två perspektiv, som tjänsteproduktion och som serviceföretagande. Som tjänsteproduktion brukar det i allmänna formuleringar sägas att fastighetsföretag tillhandahåller lokaler för olika verksamheter med service till dem som vistas i lokalerna. Men ytterligare försök har gjorts för att definiera kärnan i förvaltningsföretagens verksamhet och vad som är stödjande processer och verksamheter. Att ge människor tak över huvudet definieras som kärnverksamheten. Övriga aktiviteter som bedrivs av företaget för att göra lägenheten beboelig kallas stödtjänster och övriga tjänster, som inte behövs för att göra lägenheten beboelig och som man kan ha eller inte ha, kallas tilläggstjänster

Som förvaltande serviceföretag kan man maximera värdet till sina kunder genom att använda de befintliga nyttigheter, fastigheter samt förvaltningsorganisationen. Detta görs genom kunddriven fastighetsförvaltning vilket innebär att utveckla produktanvändningen, det vill säga att utveckla lokalerna och lokalanvändningen tillsammans med kunderna så att möjligheterna att bidra till kundernas värdeskapande processer hela tiden utnyttjas maximalt. Fastighetsförvaltning handlar även om att förstå kundens förhållningssätt till bostaden, bostaden kan antingen vara tak över huvudet, basen för boendet eller de boends livsmiljö. Detta för att bäst anpassa sina tjänster mer specifikt till kunden.

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras företaget där undersökningen genomförts samt en kort presentation av Riksbyggens olika marknadsområden. Därefter presenteras det empiriska material som ligger till grund för vår analys och slutsats. Materialet i kapitlet baseras framförallt på de intervjuer och den enkät undersökning som genomförts men kompletterande data har även inhämtats från sekundära källor, så som interna material.*

---

### 4.1 Företagspresentation

Riksbyggen är en kooperativ<sup>1</sup> medlems- och intresseorganisation som startades 1940 av byggfacket som var trötta på bostadsbristen, trångboddhet och torftiga miljöer. Året därefter registrerades den första bostadsrättsföreningen i Göteborg. Sedan dess har Riksbyggen utvecklats från att vara ett utpräglat byggherreföretag för bostadsbyggande till ett allsidigt serviceföretag inom såväl byggande som fastighetsförvaltning. De jobbar med allt från utredning, planering och byggande till förvaltning, boendeservice och renovering eller ombyggnad av fastigheter. Närmare en halv miljon människor bor i bostäder som Riksbyggen förvaltar.

Förvaltning av bostadsrättsföreningar är deras dominerande verksamhet, men förvaltningsuppdragen omfattar även hyresbostäder, industrifastigheter, affärs- och kontorslokaler, vårdanläggningar, offentliga lokaler etc. Av Riksbyggens alla anställda arbetar det stora flertalet inom affärsområde Förvaltning. De bevakar Riksbyggens föreningarnas intressen, verkar för bostadsrätten som boendeform och för allas rätt till ett bra boende.

Riksbyggen är en ekonomisk förening som ägs av Riksbyggens bostadsrättsorganisationer, folkrörelser och LO-fackliga förbund. Riksbyggen drivs med tydliga krav på effektivitet och lönsamhet i verksamheten. Det är en ideologisk grundsyn förenat med en affärsmässig verksamhet. Deras vision är:

*”Riksbyggen ska med sin kooperativa värdegrund vara ledande i utveckling av attraktiva boendemiljöer med bostadsrätt. Vi skapar rum för hela livet.”*

Kvalitet, service och miljömedvetenhet ska känneteckna all deras verksamhet. Riksbyggens verksamhet i sin helhet är kvalitetscertifierad enligt SS-EN ISO 9001. Detta innebär högt ställda krav på kvalitet och service i alla deras delar av arbetet. ([www.riksbyggen.se](http://www.riksbyggen.se))

---

<sup>1</sup> Kooperation betyder samarbete och kombinerar demokrati med affärsutveckling och socialt ansvarstagande. Det unika med den kooperativa organisationsformen är att varje medlem har en röst oavsett hur mycket kapital han eller hon har satsat.

### 4.1.1 Riksbyggens tjänster

Riksbyggen erbjuder idag Ekonomisk fastighetsförvaltning, Teknisk fastighetsförvaltning samt Fastighetsservice till sina bostadsrättsföreningar. Den Ekonomiska fastighetsförvaltningstjänsten erbjuder redovisnings- och finansieringstjänster som säkerställer korrekt och effektiv hantering av fastighetens ekonomi hela vägen från avisering till bokslut. Detta innebär löpande redovisning, budget och bokslut, skatter och moms, lånehantering, hyres- och avgiftsadministration, likviditetshantering, fakturahantering, bevakning av hyror, inkasso, råd och svar på fastighetsekonomiska frågor samt hyresförhandlingar. Utbudet på tjänsten kan variera då vissa kontor även erbjuder tilläggstjänster som bland annat upprättande av indexkontrakt. ([www.riksbyggen.se](http://www.riksbyggen.se))

## 4.2 Resultat av enkätundersökningen och intervjuerna

Nedan följer en sammanställning utifrån de svar vi fått in i enkätundersökningen samt intervjuerna. Intervjusvaren är inte uppdelade i de olika kontorens svar, då det inte är en jämförelse mellan dessa vi gör. Då intervjuerna till stor del var diskussionsartade kommer svaren att redovisas efter ämnesområden utifrån teoriavsnittet. Enkätundersökningens svar redovisas i samband med de olika ämnesområdena.

### 4.2.1 Tjänsten fastighetsekonomi

Som fastighetsekonom på lokalkontoren i Riksbyggen Mellersta ansvarar man bland annat, för kunders räkning, för löpande redovisning, upprättande av budget och bokslut. Den löpande redovisningen består till exempel av kontering av fakturor, betalning av låneavier. En fastighetsekonom ansvarar för ca 15-25 bostadsrättsföreningar. För Riksbyggen föreningar<sup>1</sup> är ekonomerna även kundansvarig för och sitter med i styrelsen antingen som ledamot eller suppleant. Detta innebär att man deltar på vissa styrelsemöten vilka ofta sker på kvällstid. Man förvaltar även externa<sup>2</sup> kunder som själva valt att köpa förvaltningstjänster av Riksbyggen. De avtal som tecknas löper ofta på ett till tre år med sex till tolv månaders uppsägningstid. Kunden har möjlighet att lägga till tjänster allt eftersom tiden går om man upptäcker att behovet förändras, men att kunden har denna möjlighet vet nog många kunder inte om enligt de flesta respondenterna. De tror inte heller att kunderna varit medvetna om att möjligheten funnits att redan från början skapa ett eget paket av tjänster. Det är även det intrycket vi får utifrån vår enkätinsamling, där flertalet uppgett att de inte varit medvetna om denna möjlighet. Men vi uppfattar det som att intresset för en sådan möjlighet är lågt.

I april lanserade Riksbyggen en ny hemsida där det informeras om att man nu har möjlighet att köpa tre olika sammansatta paket av ekonomitjänster. Paketet heter Mini, Bas och Komplet, vilket speglar deras innehåll och ska göra det enklare för kunden att välja utifrån deras behov. En förening med 500 lägenheter behöver kanske köpa fler ekonomiska tjänster än en förening med 20 lägenheter. Men vissa respondenter tror att detta kommer att skapa fler

---

<sup>1</sup> Med detta menar vi föreningar i fastigheter som Riksbyggen byggt själva och har kvar förvaltningen på.

<sup>2</sup> Externa kunder innebär kunder som inte bor i ett utav Riksbyggen byggt hus.

frågor hos kunderna än att förenkla. En ekonom i Uppsala tror dock att det kan leda till att frågorna blir mer specifika än tidigare.

Förutom ekonomitjänster kan man även köpa fastighetsservice, drift och på så sätt skapa en totalförvaltning om sådant önskas. *”Riksbyggen erbjuder proffsig förvaltning och kan sköta allt en kund behöver”* säger en ekonom från Stockholmskontoret. Utifrån enkätundersökningen tolkar vi det som att kunderna överlag är helt nöjda eller mycket nöjda med tjänsten som den ser ut idag. Men självklart finns det vissa önskemål om förändring, bland annat möjligheten att få ned kostnaderna något, mer feedback samt bättre struktur vid omorganisering. Som det ser ut idag efterfrågas inte fler ekonomiska tjänster utan kunderna är nöjda med det utbud som tillhandahålls. Däremot är somliga helt nöjda med vissa delar av tjänsten, till exempel kreditupplysning.

Förutom de tjänster som fastighetsekonomerna på lokalkontoren erbjuder finns också servicecenter i bakgrunden som är nischade och har mer spetskompetens inom till exempel överlåtelser. Även huvudkontoret finns och stöttar när det kommer till personal- och lönefrågor.

För att kunna erbjuda kunderna en hög kvalitet diskuteras på några kontor om man ska dela upp kunderna geografiskt på respektive ekonom samt att ekonomer ska få vissa expertområden. Som exempel pågår det många utbildningar från hyresrätt till bostadsrätt, detta kräver specialkompetens då det är mycket regler att tänka på. Istället för att alla ekonomer ska kunna lite inom detta område ska *en* ekonom inneha den kunskapen. Än så länge är detta bara teorier och funderingar men kommer förhoppningsvis att överföras till praktiken.

Som vi uppfattar respondenterna anser de att det är viktigt att anpassa sina tjänster efter kundernas behov och göra det så enkelt som möjligt för kunden. *”Riksbyggen ska inte bara ses som en tjänst det ska även vara en upplevelse”* säger en ekonom i Uppsala. Det är viktigt för Riksbyggen att erbjuda hög kvalitet och av den anledningen får man behålla kunderna längre.

Riksbyggen har idag datasystem framtagna endast för Riksbyggen och dessa system gör att personalen känner sig ganska styrda och att de inte kan erbjuda exakt vad kunden efterfrågar. Idag erbjuds rapporter som enligt somliga respondenter inte är relevanta för kunderna då detta är lite *”vilda gissningar”*. Man borde istället erbjuda resultatrapporter för att kunden ska få mer konkret information.

### 4.2.2 Digitalisering av tjänsten

Tjänsten ekonomisk fastighetsförvaltning tillhandahålls i ökande grad digitalt. Så även på Riksbyggen som ser detta som något positivt. De arbetar för att alla deras tjänster ska finnas tillgängliga digitalt för kunden dygnet runt. Som exempel har de en sida, RB direkt, där styrelsen i bostadsrättsföreningen dygnet runt har tillgång till fakturor, årsredovisningar, stadgar och budget. För alla boende finns även möjligheten att dygnet runt ringa växeln om



frågor dyker upp på annan tid än kontorstid. Detta skapar enligt en ekonom i Stockholm ett bättre samarbete mellan ekonom och kund.

De flesta kunder tycks även vara positiva till att det mesta är digitaliserat anser de flesta respondenterna men sen finns det så klart de som fortfarande vill få fakturorna i pappersformat och att årsredovisningar ska sitta i en pärm. Dock tror inte ekonomerna att detta har att göra med ålder utan mer kunskap om datorer samt attityder. En ekonom i Stockholm menar att inställningen till digitaliseringen mer beror på hur högt utbildad man är än på vilken åldersgrupp man tillhör. Respondenterna anser att det är viktigt att respektera även kunder som efterfrågar tjänsterna traditionellt, men man arbetar för att slussa in dessa kunder i det digitala. Även vår enkätundersökning visar på att kunderna är positivt inställda till digitalisering. Vi har även noterat att inställningen till digitalisering inte är relaterat till åldersgrupp, då det är väldigt varierande åldersgrupper som är positiva men alla i 20-40 årsgruppen är positiva. Däremot vill flertalet ha möjlighet att välja hur stor del av tjänsten som ska tillhandahållas digitalt. Det kunderna i huvudsak associerar till digitalisering är, återigen oberoende av åldersgrupp, möjlighet, förenklande, nödvändigt, säkert samt kundanpassat.

Det finns ännu vissa tjänster som inte är digitala, som exempel hanteras låneavierna fortfarande manuellt. Enligt en ekonom i Gävle är det viktigt att vara med på *"banan"* för att kunna vara så konkurrenskraftiga som möjligt. *"Riksbyggen har länge legat i täten när det gäller digitaliseringen men på senare tid har det varit lite stiltje"*, menar en ekonom i Uppsala. Många av respondenterna anser att man behöver utveckla de datasystem som används idag. Idag används flertalet system vilket försvårar arbetet och tar tid. Att istället jobba med ett program skulle innebära en betydlig effektivisering. Respondenterna är överlag ense om att det bästa vore att köpa in ett färdigt system istället för att Riksbyggen själva utvecklar sina system.

I en kundrelation är den personliga kontakten väldigt viktig anser de flesta respondenterna, och trots den större digitaliseringen tror man att den personliga relationen kommer att bestå. *"Kunden vet att de alltid är välkomna in på kontoren"* säger en ekonom i Uppsala. Men man tror däremot att den personliga relationen i större utsträckning kommer att ske via mail och telefon då fler yngre kommer in i styrelserna. Det är därför viktigt att man generationsanpassar sig anser en ekonom i Stockholm. De flesta tror att ju fler yngre personer som kommer in i styrelserna desto större blir efterfrågan på digitala tjänster.

### 4.2.3 Relation

Att ha nöjda kunder är A och O för Riksbyggen och därför gör man årligen en nöjdekundindex för att se vad som behöver förbättras, se rubrik nedan.

För att behålla de befintliga kunderna hittar man på flertalet olika arrangemang under året, bland annat åker de på kryssningar och bjuder in kunderna på olika träffar, som till exempel hade Gävlekontoret nyligen invigning av det nya kontoret. Men de gör även små gester som att ta med smörgåstårter på möten. Att arbeta med kundvård är något de flesta respondenterna anser vara viktigt. De vill att kunden känner att de alltid kan höra av sig till kontoret och få

svar på sina frågor, oavsett om just deras ekonom är på ledighet. Merparten av kunderna anser att deras behov och krav blir uppfyllda av Riksbyggen. Det ekonomerna däremot upplever är bland annat att kunden inte är så positiv till byte av ekonom. En ekonom i Stockholm menade att kunden upplever att de köper en person istället för tjänsten ekonomi. På grund utav detta och att kunderna känner trygghet till ”sin” ekonom har de senaste årens förändringar i organisationen påverkat kunden negativt. Bland annat har det skapats ett economicenter i Västerås som till exempel tar hand om överlåtelser och pantförskrivningar åt alla föreningar Riksbyggen förvaltar. Detta är något som många kunder varit missnöjda med då de tappar den personliga kontakten och kommunikationsproblem uppstår.

På Riksbyggen region Mellersta jobbar man inte aktivt i någon större utsträckning med att marknadsföra sig hos nya, externa kunder. Anledningen till det tycks på samtliga kontor vara att de får in tillräckligt många offertförfrågningar ändå. En ekonom i Gävle beskriver det som att deras marknadsföring består i att *”Ha huvudet i brevlådan och vänta på förfrågningar om offerter.”* I Uppsala har de dock på sista tiden inlett arbetet med att marknadsföra sig genom att skicka ut broschyrer och brev till alla bostadsrättsföreningar i Uppsala området som består av fler än 50 lägenheter. I Stockholm ska man tillsätta en tjänst som innehåller mer fokus på försäljning. Men överlag jobbar de istället i första hand med att försöka sälja in ekonomitjänsten till redan befintliga kunder som i dagsläget köper andra tjänster och att sälja tilläggstjänster till de befintliga ekonomikunderna. De flesta kunderna kommer i dagsläget från Riksbyggens egen byggavdelning. Somliga tycker att det räcker med de befintliga kunderna medan andra anser att Riksbyggen bör marknadsföra sig mera. En ekonom i Stockholm ansåg att Riksbyggen behöver en *”boost”* och ta mera marknadsandelar.

Vi bad även samtliga intervjuade att beskriva vilka associationer de tror kunder och allmänheten får till varumärket Riksbyggen och fick en uppsjö av svar som dock hade några gemensamma nämnare:

*”Trovärdiga och seriösa”*  
*”Oflexibla, tröga och byråkratiska”*  
*”Mycket kunskap och trygghet”*  
*”Statlig myndighet”*

Flera trodde även att många inte vet om att Riksbyggen ägnar sig åt förvaltning utan endast är ett byggföretag och att om de vet att Riksbyggen även förvaltar så tror de inte att de tar externa kunder. En annan vanlig association hos kunderna är enligt respondenterna att många tror att de hyr sin lägenhet från Riksbyggen. Många nämnde Riksbyggens storlek och såg det som både en för- och nackdel. Å ena sidan tror de att storleken associeras till trygghet, mycket kunskap och ”power” men å andra sidan tros det leda till mycket byråkrati och långa väntetider. En ekonom som tidigare jobbat på ett annat förvaltningsföretag som nu blivit uppköpta av Riksbyggen berättade att hans kunder inledningsvis var skeptiska till Riksbyggen och trodde att de skulle förlora den personliga kontakten, just på grund av att Riksbyggen är så stort som det är. Men han berättar även att de med tiden blivit positiva.

I Gävle får vi även höra att Riksbyggen har lite dåligt rykte och hos kritikerna kallas Riskbyggen, vilket även detta beror på att kunderna känner att de får vänta länge innan deras behov tillfredställs.

Informationen och kommunikationen är något som många respondenter uppgett att Riksbyggen behöver arbeta med, men enligt vår undersökning verkar kunderna anse sig få tydlig och tillräcklig information. För att få ut information till personalen används i huvudsak Riksbyggens intranät vilket är smidigt, men då alla inte tagit till sig den informationsportalen används fortfarande brev och mail i viss utsträckning. Trots att det finns smidiga kommunikationsvägar brister det ofta i att informationen inte är tillräcklig. Som exempel fick ekonomerna inte tillräcklig information inför lanseringen av den nya hemsidan eller de nya paketen. Även informationen till kunderna var i detta fall bristande och ledde till frågor som ekonomerna ej kunde besvara. På Gävlekontoret har man på egna initiativ gjort ett utskick för att kunden ska få bättre information om hur hemsidan nu ser ut och fungerar. Detta är enligt en respondent i Stockholm ett bra exempel på hur kommunikationen kan brista i en stor organisation. Respondenten menar att organisationens storlek kan göra det svårt att få ut all information och speciellt i rätt ordning.

En ekonom menar på att *”man får uppfinna hjulet på varje kontor”*. Den kommentaren grundar sig på att det inte bara är i kommunikationen till kunden och personalen det brister utan även informationen om de egna datasystemen, hur arbetsuppgifter ska utföras och problem lösas.

#### 4.2.4 Personal

Ekonomerna på Riksbyggen jobbar inte bara med ekonomin utan är även kundansvariga och har ”egna” föreningar, mellan 15-25 föreningar per ekonom beroende på vilket kontor de jobbar vid. Tanken är att ekonomerna alltid ska vara tillgängliga och kunna svara även på frågor som inte direkt rör ekonomi. Under semestertider och när någon är sjuk finns olika ”journsystem” och någon ekonom finns alltid tillgänglig. Att ha så många föreningar per ekonom, alltid vara tillgänglig och samtidigt fungera som kundansvarig är det många som har åsikter om; en tyckte att om man som ekonom ska vara informatör är 25 föreningar lite för mycket, en annan ekonom i Stockholm beskrev det som frustrerande under vissa perioder då det blir väldigt mycket kundkontakt och ekonomin kommer i skymundan. Flera påpekade även att antalet föreningar gör att man inte har tid för det ”lilla extra” som behövs när man är kundorienterad. Men nästan samtliga kunder uppger att de inte behöver mer personlig kontakt och att de är nöjda med bemötandet från personalen. Att ekonomerna redan har så mycket att göra med ”sina” föreningar gör även, enligt en respondent, att man inte vill sälja in tilläggstjänster. Denne upplever att det bara blir mer jobb men ingen belöning och känner en otillfredsställelse över detta samt är rädd att kunderna uppfattar det som att man inte *vill* göra det lilla extra.

Men de flesta uppger även att de känner att de har stöd i sin arbetsgrupp, att de hjälper varandra och kan diskutera problem. De som inte redan upplever detta tror att det kommer att bli så när de blivit mer samkörda efter omorganisationen som nyligen genomförts.

De flesta utav respondenterna uppger att de trivs på jobbet och att de känner sig uppskattade. På Uppsala kontoret hittar man regelbundet på saker tillsammans för att stärka gruppen och för att personalen ska känna sig uppskattade, de äter middagar tillsammans och gör kortare resor och utflykter. Chefen på ekonomiavdelningen i Uppsala motiverar det med att alla ska känna att de får något tillbaka. Även på de andra kontoren genomförs liknande saker men inte i lika stor utsträckning. På samtliga kontor finns möjlighet till friskvård och massage och i fikarummet finns tillgång till frukt och knäckebröd.

I Stockholm finns en Kamratförening där man kan gå med, då dras det 20 kronor från lönen varje månad och så ordnar de med bowling, öl provning och dylikt. En respondent uppger dock att detta inte är tillräckligt utan att det behövs mer stimulering från ledningens sida. Denne anser att det behövs motivation och handlingsplaner och att de bör börja jobba mot mål eller belöningar. Mer sporrande efterfrågas! Om man har sådana här förslag eller andra på vad som behöver förbättras så har Riksbyggen något som kallas Förbättra dit man som anställd kan skicka in sina förslag och åsikter. En respondent berättar att han anser att mycket behöver förbättras på Riksbyggen och att han känner att han kan och vill vara en del av den förbättringen. En annan respondent känner att viljorna inom riksbyggen tas till vara på. De flesta uppger även att de känner att de, förutom de årliga ”utvecklingssamtalen” med sina chefer, kan gå in till denne när som helst och prata om vad som helst. Många uppger även att de känner att de har möjlighet att utveckla sig själva, till exempel uppmuntrar Riksbyggen till att man läser kurser. Respondenterna känner dock i många fall att de själva får söka upp kurserna och möjligheterna, att det inte finns några specifika kurser för dem samt att det är dåligt att det inte finns någon med tillräckliga kunskaper om deras egna system för att hålla utbildningar i dessa.

De chefer vi intervjuat har ansett att en nöjd och glad personal är av största vikt för att kunna jobba bra och kundanpassat. För att undersöka detta genomför de en undersökning varje år, NMI, där personalen via mail får besvara frågor om sin arbetssituation.

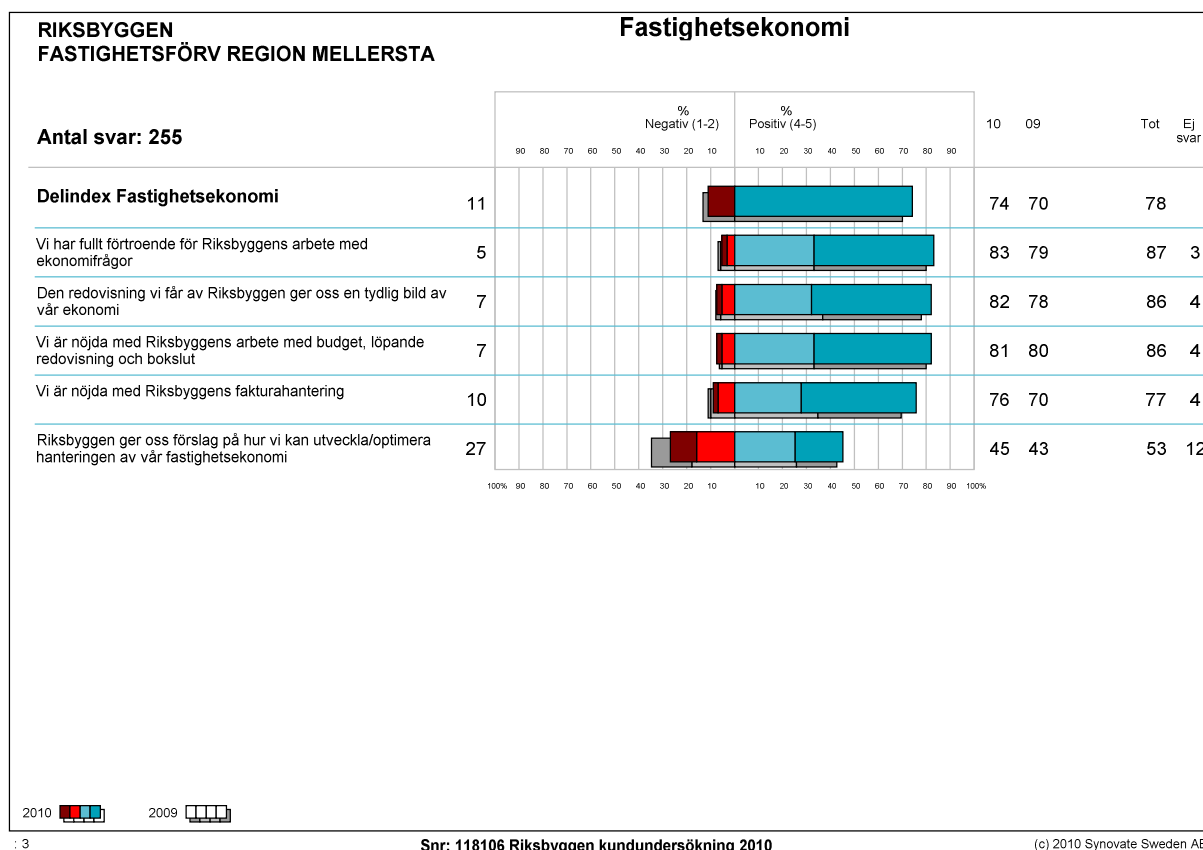
#### 4.2.5 Skillnader förvaltning av bostadsrätter och hyresrätter

Eftersom en utgångspunkt för vårt arbete är att det finns en skillnad i att förvalta bostadsrätter och hyresrätter bad vi respondenterna försöka förklara vilka skillnader som finns. Även nu fick vi en uppsjö av svar där somliga var likartade medan andra var mer särpräglade. De flesta var ense om att i grunden handlar det hela om att skapa ett bra boende men att sättet att göra det på skiljer sig åt. Den största och mest uppenbara skillnaden som påpekats av de flesta var att när man förvaltar en bostadsrätt är kunden bostadsrättsföreningen och när man förvaltar en hyresrätt är fastighetsägaren/hyresvärden kunden. I båda fallen är det ju alltså fastighetsägaren/fastighetsägarna som är kunden men bara i bostadsrättsföreningsfallet är kunden även de boende. När man bor i en bostadsrätt har man mycket mer att säga till om än om man bor i en hyresrätt, de boende i en hyresrätt har egentligen ingen talan angående hur den ekonomiska förvaltningen bör skötas. Vilket innebär att om man arbetar för en hyresvärd arbetar man inte för de boende. I en bostadsrättsförening är det föreningen själva som väljer att köpa tjänsten vilket innebär att man måste anpassa sig mycket mera efter kunden. Andra skillnader som nämndes var även stora olikheter i det ekonomiska tänket. I en bostadsrättsförening vill man mer eller mindre gå plus minus noll men vill gärna satsa pengar

på sig själva. En hyresvärd däremot har ett vinstsyfte. En annan skillnad i de ekonomiska tanket är att en hyresvärd ofta är mer kunnig och insatt än en styrelse som består utav vanliga lekmän, med andra jobb vid sidan av. Somliga trodde även att det skulle vara mer opersonligt att jobba mot en hyresvärd än mot en styrelse men att det skulle vara enklare. Att de skulle vara enklare tror de på grund av att dennes krav förmodligen är enklare samt att denne ofta förblir den samme under en lång period medan en styrelse successivt byts ut.

#### 4.2.6 Nöjdhetsindex

Riksbyggen genomför årligen en nöjdhetsindex, NKI, för att undersöka kundtillfredsställelsen. Indexet består i fem påståenden som kunderna får förhålla sig till. Nedan följer resultatet för fastighetsekonomi Region Mellersta 2010.



#### 4.3 Sammanfattning

Ovan, i vår primärdata, har vi gjort en sammanställning som utgår ifrån enkätundersökningen, intervjuer och NKIn. Men som med teorin väljer vi att kort sammanfatta huvuddragen ur denna, för att markera enligt oss viktiga inslag, underlätta läsandet av analysen och möjliggöra snabba återblickar.

Inledningsvis talade vi med intervjurespondenterna om tjänsten och fick klart för oss att den ekonomiska förvaltningen i huvudsak består i löpande redovisning samt upprättande av budget och bokslut. Men det finns även tilläggstjänster. Som kund hos Riksbyggen erbjuds kunden möjligheten att själv anpassa sitt tjänstepaket utifrån sitt behov. Denna möjlighet tycks kunden dock inte varit medvetna om vilket är ett tecken på bristande kommunikation. Trots detta uppfattar vi det som att kunden är nöjda med de tjänster som köps av Riksbyggen. Under arbetets gång lanserade Riksbyggen tre nya tjänstepaket för att tydliggöra denna möjlighet för kunden. Riksbyggen strävar efter att vara kundorienterade samt erbjuda hög kvalitet. I deras strävan efter detta har de bland annat diskuterat att tilldela ekonomerna expertområden samt att dela upp ekonomernas kunder geografiskt.

Vi kan utifrån empirin se att man arbetar mycket med att erbjuda tjänsten digitalt, även om deras system behöver uppdateras för att nå den digitala nivån som personalen efterfrågar. Men man erbjuder även tjänsten traditionellt om kunden önskar. Vi upplever inte att varken kunderna eller personalen ser digitaliseringen som annat än positivt. Man tror inte heller att den personliga kontakten kommer att gå förlorad, men kanske ändra utseende. Eftersom Riksbyggen strävar efter att vara kundorienterade är relationen till kunderna viktig. Utifrån kapitlet har vi upplevt att man i dagsläget arbetar med att behålla befintliga kunder och med att hålla dessa nöjda. Detta arbetar man med genom att arrangera olika tillställningar för kunden samt genom att finnas tillgängliga dygnet runt. Vi uppfattar utifrån empirin att personalen ses som en viktig tillgång men detta är något som inte nått alla kontor och personalen känner sig inte alltid uppskattad.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel jämför vi vår teoretiska referensram med den empiri som vi fått fram samt understryker skillnader och likheter. Vi utgår ifrån de ämnesområden som följer genom hela uppsatsen.*

---

### 5.1 Tjänsten

Riksbyggens kärntjänst är att ”erbjuda rum för livet” medan ekonomiavdelningens kärntjänst blir att tillhandahålla professionell ekonomisk förvaltning. Enligt Grönroos (2002) är kärntjänsten inte det unika, utan det är stödtjänster och hjälptjänster som gör företaget konkurrenskraftigt. Vi anser att detta är något Riksbyggen arbetar bra med, deras tjänst RB direkt är ett bra exempel på stödtjänst som skapar en stor konkurrensfördel. Men för att dessa tjänster, framförallt kärntjänsten, ska konsumeras gäller det att hitta kundnyttan och tillgodose kundens behov. Utifrån intervjun uppfattar vi det som att kunden har möjlighet att medverka och påverka, ett exempel på detta är den årliga NKI som görs för att undersöka kundnöjdheten. Utifrån intervjuerna uppfattar vi att Riksbyggen finns tillgängliga dygnet runt, genom RB direkt samt dygnetruntväxeln. Interaktion med tjänsteorganisationen är enligt Grönroos (2002) företagets chans att påvisa den kvalitet som tjänsterna har.

Hur kunden konkret upplever den service som företaget erbjuder finns det olika teorier om. Två begrepp Eriksson & Åkerman (1999) talar om är servicegrad och serviceutförande. Enligt empirin upplevs kunderna nöjda. Med servicegrad menar man till exempel responstid i telefon, vilket vi anser att Riksbyggen arbetar bra med genom sin växel och försök att alltid vara tillgängliga. Att servicen utförs på ett korrekt och trevligt sätt är precis lika viktigt som servicegraden.

Utifrån intervjun får vi uppfattningen att Riksbyggen är en av de dyrare aktörerna på marknaden men att de håller en väldigt hög standard; *Man får det man betalar för, helt enkelt!* Respondenterna menar att en tjänst även ska vara en upplevelse, vilket är en bra ståndpunkt som uppmärksammas upprepade gånger i teoriavsnittet. Om det är så i verkligheten kan vi inte uttala oss om men att tänka i de banorna är steg i rätt riktning.

Enligt Riksbyggen har kunderna haft möjlighet att skapa ett anpassat tjänstepaket utifrån deras behov. De svar vi fått från enkäterna tyder på att denna information till större del inte nått kunden, men möjligheten efterfrågas. Under arbetet med rapporten har Riksbyggen lanserat en ny hemsida där tre nya tjänstepaket i olika omfattande grad lanserats. Huruvida möjligheten att skapa ett eget paket kvarstår vet vi inte, däremot kan det ha blivit tydligare för kunden att de själva kan välja ett paket som passar deras behov. Vissa respondenter tror att det kan ge upphov till fler frågor angående tjänsterna och deras omfattning.

Enligt Grönroos (2002) bör man dela in kunderna i homogena grupper som man sedan utformar erbjudande till, men att man även som kundorienterat företag måste behandla alla kunder som enskilda individer. Att Riksbyggen har skapat de här paketen tycker vi därför är ett bra steg mot att uppfylla kundernas behov. Vi tycker även att det är bra att de är utformade utifrån behovsgrad och inte genom annan segmentering, så som ålder. Detta då vi funnit i vår empiriinsamling att sådana parametrar inte är av större betydelse, vilket vi grundar på intervju svaren samt vår analys av enkät svaren. Däremot anser vi att de borde fortsätta med och förtydliga möjligheten att anpassa sina paket med ytterligare tillval. Detta för att kunden ska känna att de har en relation till företaget och blir behandlade som individer, trots att de också tillhör ett större segment. Uppnår man detta har Riksbyggen tagit ett stort steg för att bli ännu mer kunddrivna.

På Stockholmskontoret har man börjat spekulera i att omorganisera sig och istället för att varje ekonom är ansvarig för 15-25 slumpmässiga föreningar ska de ha ansvaret för föreningar i ett visst geografiskt område. Detta liknar systemet som man infört i många fastighetsföretag med hyresfastigheter där man insett att den byråkratiska stilen inte fungerar och därför har infört områdesförvaltning så att hyresgästernas problem kan lösas lokalt och snabbt. Ekonomerna skulle med denna arbetsmetod komma närmare både kunder och övriga förvaltare. Detta leder till att de kan arbeta mer kunddrivet och bevara den personliga kontakten med kunden.

I region Mellersta diskuteras även att somliga ekonomer ska få spetskompetens inom vissa ämnen, till exempel ombildning, indexkontrakt och skatter. Detta för att arbetet ska bli mer effektivt och för att tjänsten ekonomisk fastighetsförvaltning ska få en högre kvalitet.

En annan pågående förändring är att tjänsten tillhandahålls allt mer digitalt. Enligt Skoglund (2009) är det av stor betydelse att vårda den personliga kontakten ytterligare när allt blir mer digitalt. Respondenterna tror dock inte att den personliga relationen kommer att bli lidande. Forumet för den personliga kontakten kommer troligtvis att ändras och ske mer via mail och telefon men den kommer fortfarande att bestå. Som det ser ut idag anser även kunderna, enligt enkätundersökningen, att den personliga kontakten är tillräcklig. Digitaliseringen skapar även många möjligheter, både för kunderna och Riksbyggen. Ekonomerna kan i sitt arbete bli mer effektiva vilket i sin tur skapar mer tid för kunderna. Kunden associerar till större del digitaliseringen som en möjlighet samt förenklande, enligt vår enkätundersökning. Då de flesta som sitter i styrelser har ett arbete vid sidan av sitt styrelseuppdrag är det praktiskt för dem att när som helst under dygnet kunna sköta det administrativa.

Vi uppfattar det som att Riksbyggen inte till fullo tillvaratar den stora digitalisering som sker i samhället, bland annat då de inte utvecklat eller uppdaterat systemen på länge. Att deras program inte heller är kompatibla med varandra tar tid för ekonomerna, tid som de hade kunnat lägga på kunderna. Även om Riksbyggen idag anser sig vara digitala innebär inte det att det är av det slag och kvalitet som efterfrågas.

Enligt enkätundersökningen upplever kunderna digitaliseringen som något positivt och hela 28 av 35 uppger att de är helt eller mycket nöjda med digitaliseringen som den är idag. Vi frågade även vad de associerar en större framtida digitalisering med och de vanligaste svaren



är, i ordning, förenklande, möjlighet, nödvändigt, kundanpassat och säkert. Ingen av respondenterna har uppgett att de anser det vara försvårande.

Gerdemark (1997) diskuterar konsekvenser av att jobba med kundorientering och ifrågasätter vad fastighetsföretagens verkliga erbjudanden består i. Han spekulerar i att det inte är fråga om att erbjudandet består i lägenheter utan i förutsättningar för ett bra boende. I vårt fall, har vi utifrån intervjuerna, upptäckt en annan konsekvens med att arbeta kundorienterat. Nämligen att styrelserna känner att de köper en ekonom och inte tjänsten ekonomisk fastighetsförvaltning. Detta känner vi kan vara både positivt och negativt. Att kunden känner att denne har en sådan nära relation till ekonomen är positivt och visar att Riksbyggens strävan efter att bli kundorienterade fungerar. Men å andra sidan kan det bli en tidskrävande belastning för ekonomerna i sitt tjänsteutövande, om kunderna upptar deras tid med sådant som inte direkt rör den faktiska tjänsten. Hur detta fenomen ska hanteras är svårt att säga, men vi tror att det gäller för ekonomerna att gå en fin balansgång mellan att vara tillgängliga men ändå kunna säga ifrån när det blir för mycket.

## 5.2 Relation

Utifrån den information vi har fått under intervjuerna och utifrån teorin ovan kan vi konstatera att Riksbyggen arbetar med relationsmarknadsföring. Detta då deras huvudsakliga marknadsföringsarbete består i att vårda och ta hand om befintliga kundrelationer. På Riksbyggen Mellersta gör man detta bland annat genom att anordna olika tillställningar samt genom att försöka ge så snabb och god service som möjligt och ha god kontakt mellan personalen och kunden. Vid relationsmarknadsföring är det enligt Grönroos (2002) viktigt att kunderna behandlas som kund hela tiden och inte bara vid inköpstillfällen. För den ekonomiska tjänsten är det svårt att avgöra vad som är inköpstillfällen men personalen arbetar hela tiden med att vara tillgängliga och tillmötesgående oavsett om det är i direkt anslutning till en tjänsterelaterad uppgift.

Förutom att vårda sina befintliga kunder ligger fokus i deras marknadsföring i att få redan befintliga kunder att köpa flera av deras tjänster. Somliga respondenter tycker inte att det räcker och anser att Riksbyggen marknadsför sig för lite, speciellt sina förvaltningstjänster och i första hand sina ekonomitjänster. Respondenterna tror att detta har lett till att många enbart associerar Riksbyggen med ett byggföretag.

Men samtidigt som en del av respondenterna anser att de måste marknadsföra sig mer och ta mer marknadsandelar, anser andra att de får in tillräckligt med offertförfrågningar ändå och nästan samtliga tycks anse att de har händerna fulla redan idag. Frågan är alltså svår att ta ställning till. Vi anser att marknadsföring för att locka nya kunder kanske inte är en bra idé med den personalstyrka som finns i dagsläget. Det skulle förmodligen enbart leda till en större arbetsbelastning vilket skulle innebära mindre tid till de befintliga kunderna. Vi får medhåll i detta i en kommentar i enkätundersökning, där det påpekats att den slimmade organisationen gjort att anställda på Riksbyggen inte hinner göra sitt jobb som tidigare. Däremot kan det vara viktigt för Riksbyggen att marknadsföra sig för att komma bort från den stämpeln de har i dagsläget. Under intervjuerna bad vi samtliga respondenter att beskriva vilka associationer de anser att kunder och allmänhet har till Riksbyggen. Många svarade i stil med att de är

trovärdiga, seriösa och har mycket kunskap men även att de är oflexibla, tröga och byråkratiska. Enligt oss är detta ett problem och något som Riksbyggen behöver jobba på för att hänga med på marknaden. Om de inte gör detta kommer de att hamna efter och bli omsprungna av nya företag. Ju yngre styrelsemedlemmarna blir desto viktigare kommer det att vara för Riksbyggen att verka lätt tillgängliga, personliga och snabba. I dagens IT-samhälle är vi vana med att allt går snabbt och smidigt så detta är av största vikt. Även om den genomsnittliga åldern i styrelser inte blivit lägre så är de av en ny generation som värderar sådana egenskaper högt.

Under skrivandet av detta arbete lanserade Riksbyggen, som vi tidigare nämnt, en ny hemsida med en modernare och öppnare tusch. Detta anser vi är ett steg i rätt riktning. Men den stilen måste införas på bred front i organisationen så att Riksbyggen kan få nya associationer. Ett steg bort ifrån att bli av med den gamla stämpeln är den nya växeln som somliga respondenter tror kan leda till att kunderna upplever det jobbigt samt svårt att komma fram till rätt person.

Utifrån teorin har vi insett att en viktig fråga när man jobbar med relationsmarknadsföring och kundvård är kontakten mellan de anställda och kunderna. Personalens attityd och engagemang är grundläggande för att skapa goda relationer och detta är något vi kommer att spekulera vidare i under rubriken Personal nedan.

I ett kundorienterat företag är kunden och dennes behov det centrala. Genom att förstå och respektera kunden kan företag, enligt Gerdemark (1997), tillhandahålla erbjudanden som tillfredställer kundens behov, önskemål och efterfrågan. För att kunna göra detta måste man ha kunskap om kundens bedömningsgrunder och villkor, vilket förutsätter en ständig dialog. För att skapa en hållbar konkurrensfördel bör man även se kunden som en medproducent. För att kunna vårda sina kunder och bevara kunskapen om kundens önskemål och bedömningsgrunder är det viktigt att man har någon form utav kunddatabas. Detta för att informationen om kunderna ska vara tillgänglig för alla inom företaget, åstadkomma ett administrativt hjälpmedel för att kunna föra en dialog med kunden och för att ge företaget beslutsunderlag.

Riksbyggen påstår sig vara ett kundorienterat företag och vi anser utifrån stycket ovan att de är på god väg. Detta är något respondenterna uppgett att de skulle vilja jobba mer med, men då Riksbyggens organisation är utav en byråkratisk struktur känner de sig styrda uppifrån. Men de arbetar hårt för att alltid vara tillgängliga för sina kunder och ha en god personlig kontakt. De visar även sina kunder att de är viktiga genom att bjuda dem på olika arrangemang under året, bland annat åker de på kryssningar och bjuder in kunderna på olika träffar. Att arbeta med kundvård tycker de flesta respondenterna är viktigt och även med att anpassa sig efter kundernas behov. Det som vi dock har uppmärksammat saknas är kunskaper om kundernas önskemål utöver det ekonomiska. Vad kunderna efterfrågar står självklart noterat i Riksbyggens register men eftersom personkontakten och kund Anpassningen är så viktig anser vi att de även bör notera andra saker i dessa register. Detaljer som huruvida någon föredrar telefonsamtal framför mail, vilka som uppskattar en smörgåstårta framför smörgåsar på styrelsemötena och vem som gärna ringer bara för att prata borde antecknas. De ekonomer som sitter i respektive styrelse lär sig självklart detta, men för att övergångar ska gå smidigare borde det nedtecknas.

Enligt undersökningarna vi funnit i Grönroos (2002) litteratur har vi uppmärksammat att det finns några centrala punkter för kunders uppfattning om en tjänsts kvalitet. I dessa framkom; att kunderna vill känna att personalen är inställda på att lösa deras problem och har deras bästa för ögonen, att personalen som kommer i direktkontakt med kunderna visar vilja och beredskap att aktivt möta kunderna. De ska även vara kompetenta och agera professionellt samt att om något går fel eller något oförutsett händer ska det finnas någon som är beredd att göra en insats för att ta hand om situationen. Även materiella ting är viktigt, så som företagets lokaler, utrustning, bruksmaterial och till och med personalens fysiska uppenbarelse. Samtliga punkter ovan är något vi anser att Riksbyggen arbetar bra med och kunderna tycks enligt vår enkätundersökning vara av samma åsikt; 21 av de 35 svarande respondenterna är nöjda med personalens bemötande, 30 stycken är mycket eller helt nöjda med informationen, 25 stycken tycker att riksbyggen går dem till mötes och endast sex stycken känner att de vill ha mer kontakt.

Vår enkätundersökning visar även att kunderna oavsett ålder överlag är nöjda med den ekonomiska förvaltningen, hela 31 av 35 respondenter. Av de olika tjänsterna som ingår i den ekonomiska förvaltningen är det enbart sex respondenter som är missnöjda med någon enskild tjänst. Vilket tyder på att Riksbyggen erbjuder en bra fastighetsekonomisk tjänst och levererar den på ett bra sätt. Åsikterna kan ju till viss del påverkas utav att de människor som sitter i styrelsen oftast inte har så stor erfarenhet och ofta inte heller har arbetat med något annat förvaltningsbolag så att de inte har något att jämföra med. Men frågan är om det är relevant om de är nöjda som det är.

Blomé (2006) menar på att det är mycket betydelsefullt att åskådliggöra för kunden att företaget anstränger sig och tycker att kundkvalitet är viktigt. Detta gör Riksbyggen bland annat genom att varje år genomföra en undersökning bland sina kunder, en nöjdekundindex. Denna nöjdekundindex har vi tagit del av och även den visar att kunderna överlag är väldigt nöjda med tjänsten som den tillhandahålls i dag; 83 procent har fullt förtroende för Riksbyggens arbete med ekonomifrågor, 82 procent anser att den redovisning de får ger en tydlig bild, 86 procent är nöjda med deras arbete med budget och redovisning och 76 procent är nöjda med faktura hanteringen. Däremot är endast 45 procent nöjda med hur Riksbyggen ger förslag på hur de kan utveckla och optimera hanteringen av deras fastighetsekonomi. Denna sista punkt är alltså något Riksbyggen behöver jobba med men som förmodligen hör ihop med det att ekonomerna på de flesta kontor har väldigt många styrelser och inte har tid att vara så kundorienterade som de skulle vilja vara och göra det lilla extra.

Även när det kommer till det materiella anser vi att Riksbyggen gör ett bra jobb. Vi har inte fått synpunkter på detta av personal eller kunder men utifrån de 3 besöken kan vi uttala oss om detta. Samtliga kontor var inte bara rena och moderna utan även enhetliga och speglade Riksbyggens profil. De har också en enhetlig grafisk profil. Tanken är att alla deras redovisningar och liknande ska se likadana ut över hela landet, vilket vore bra men ännu inte riktigt verklighet.

En annan faktor som har betydelse för kundens uppfattning av tjänsten är tillhandahållandet av information. Enligt Blomé (2006) är det viktigt att i tid informera kunderna om vad som

kommer att ske samt skapa en förståelse hos kunden för att man ska kunna skapa förtroende. Med bra och tydlig information har ett företag större möjlighet att påverka kundernas val. Detta skapar ett mindre irritationsmoment hos kunden. Enligt vår primärdata är detta något som Riksbyggen brister i. Trots att det finns smidiga kommunikationsvägar lyckas man inte nå ända fram. Respondenter har uppgett att de får uppfinna hjulet på varje kontor vilket inte är effektivt och även ett störningsmoment. Kunderna känner också att informationen skulle kunna vara bättre men de är överlag nöjda. Till viss del kan detta bero på organisationens struktur och storlek men det gör det inte acceptabelt, därför måste de istället arbeta intensivare med detta.

### 5.3 Personalen

Enligt Grönroos (2002) är kontakten mellan anställda och kunden en av de viktigaste aspekterna för att uppnå lojala och nöjda kunder. Även personalens attityd och engagemang är grundläggande för den goda relationen. Att anställa personal som har alla dessa egenskaper är väldigt avgörande. Lyckas företaget med detta är det viktigt att sedan vårda denna tillgång. Denna tillgång glöms ofta bort och vårdas inte tillräckligt. Vi har uppfattat det som att detta är något Riksbyggen eventuellt skulle behöva jobba mera med. Respondenterna på några av kontoren har uppgett att de inte känner sig tillräckligt uppskattade och att det är för lite aktiviteter för personalen. Vi anser ändå att Riksbyggen arbetar bra med detta då de erbjuder bland annat massage och frukt samt att man på somliga kontor hittar på roliga saker tillsammans, som att gå på middagar. Detta uttalande baserar vi på egna arbetsplatserfarenheter. Vi anser att sådan personalvård inte ska vara knutet till vilket kontor man arbetar vid utan vara något som förekommer i Riksbyggen generellt.

Trots att många respondenter inte känner att Riksbyggen engagerar sig tillräckligt i sin personal uppger flertalet att de har möjlighet att utvecklas och påverka inom företaget. De har bland annat möjlighet att gå kurser samt att sitta med i grupper som verkar för utveckling. Men de efterfrågar fler interna kurser inom sitt ämne. Som vi tolkar intervju svaren känner några respondenter att 15-25 föreningar är för många att ansvara för, då det leder till att de inte hinner med det lilla extra. Detta kan leda till att kunden upplever att personalen är stressad och inte har tid för dem, vilket i sin tur kan leda till att man i bemötandet med kunden inte rättvist representerar företaget och tjänstekvaliteten vilket innebär att interaktionen med tjänsteföretaget blir negativ. Detta kan leda till att man förlorar kunden, då det enligt Gerdemark (1997) är de små delarna som skapar helheten och som blir avgörande för hur kunden upplever tjänstekvaliteten. Men utifrån empirin är kunderna mycket nöjda med det bemötandet, hela 21 av våra enkätrespondenter.

### 5.4 Teorin i förhållande till empirin

Att teorier om tjänster kan tillämpas på tjänsten ekonomisk fastighetsförvaltningen är inget vi behöver analysera. Att det är en tjänst som tillhandahålls är redan fastslaget. Alltså finns det teori som man kan tillämpa vid bostadsrättsförvaltning, även om denna inte är inriktad mot just detta, vilket det finns för hyreshusförvaltning.

Vi anser även att teorier om relationsmarknadsföring och kundorientering med fördel kan tillämpas i arbetet med bostadsrättsföreningar. Detta då företag i arbetet med en

bostadsrättsförening behöver ha en god relation till styrelsen, som bygger på gott samarbete och förtroende. Att kunna lita på dem som tillhandahåller en tjänst förmodar vi alltid är viktigt, men anser att det är av ännu större vikt när tjänsten ifråga rör ekonomi och boende som är två faktorer som är viktiga och grundläggande för alla människors liv. I en bostadsrättsförening är även styrelsen ansvariga inför de övriga boende så deras val av förvaltningsföretag blir oerhört viktigt.

Vi har även upptäckt att man, i motsats till vad vi inledningsvis misstänkte, kan tillämpa även mycket av de teorier som är skrivna för fastighetsföretag med hyresrättsbestånd på bostadsrättsbestånd. Det beror på att böckerna om detta är skrivna med perspektivet fastighetsföretag mot boende, inte fastighetsförvaltningsföretag mot fastighetsägare. Om man rakt av drar en parallell mellan vårt scenario och ett hyresrättsföretag skulle ekonomernas kund vara fastighetsägaren. Men det är alltså inte ur det perspektivet böckerna är skrivna och eftersom bostadsrättskunden, visserligen är ägare, men även boende blir teorierna i mångt och mycket tillämpliga. Vissa modifikationer behöver förstås göras för att de ska kunna användas men det är inte mer än att man med den insikten kan läsa böckerna och tillämpa teorierna utifrån sin situation. Detta innebär dock inte att det inte skulle vara intressant eller finns ett utrymme för att utveckla nya teorier eller tillvägagångssätt att tillämpa befintliga teorier mot bostadsrättsföreningar.

## 6. Slutsatser

---

*I det här avsnittet knyter vi ihop våra resultat med det teoretiska avsnittet och drar slutsatser där utifrån. Först presenterar vi våra slutsatser angående Riksbyggens tjänst, sedan slutsatser angående hur tillämplig befintlig teori är, för att avslutningsvis besvara vårt syfte. Vi presenterar även uppsatsen bidrag.*

---

### 6.1 Riksbyggen

Vi har, utifrån analysen, kommit fram till att den ekonomiska tjänstens sammansättning och innehåll är bra. Tjänsten håller enligt oss en högkvalitet då kunderna är nöjda med både servicegraden och serviceutförande. Vi drar utifrån detta slutsatsen att tjänsteerbjudandet inte behöver modifieras.

Vi upplever även att Riksbyggen, precis som de själva påstår, är kundorienterade samt att de arbetar bra med sin kundvård. Respondenterna anser redan i nuläget att de inte bara köper en tjänst utan även en upplevelse vilket är positivt i sammanhanget. Men vi anser ändå att detta är något Riksbyggen kan och bör arbeta vidare med. Deras paketutformning är något de borde förtydliga, tillgängliggöra samt marknadsföra ytterligare. Detta då det gör tjänsten ännu mera kunddriven samt då det innebär en konkurrensfördel. Även spekulationerna i att omorganisera sig utifrån geografiska områden anser vi vara ett steg i rätt riktning för att bli ytterligare kundorienterade, detta då relationerna stärks av ett närmare samarbete.

Det digitala har varit en central fråga under arbetet, men som inte figurerat så mycket i den teoretiska ramen då denna utveckling är ny och har gått snabbt under de senaste decennierna. Likväl tycker vi, som är uppväxta i datagenerationen, att detta är en viktig fråga som de flesta företag tjänar på att ta till sig. Riksbyggen marknadsför sig som digitala och har tidigare legat i täten på detta område men har på senare tid halkat efter. För att fortsätta konkurrera om den nya generationens styrelser måste de arbeta vidare med detta. De bör till exempel, som respondenterna nämnt, uppdatera systemen. De behöver även se över sin kommunikation, som i dags läget ger upphov till irritation hos ekonomerna som ibland upplever att de inte kan besvara kundernas frågor på grund utav brister i informationen.

### 6.2 Teorin

Utifrån de teorier vi valt kan vi konstatera att tjänstemarknadsföringens grundtankar utifrån Grönroos kan tillämpas även när man har kunden bostadsrättsförening. Man behöver även här skapa en god relation med styrelsen för att kunna samarbeta samt skapa förtroende. Även de teorier som finns skrivna med hyresrätter i fokus är tillämpningsbara på bostadsrättsföreningar, men man bör ha i åtanke att det är skrivet för hyresrätter. Den största skillnaden mellan hyresrätt och bostadsrätt, som påverkar vid läsningen, är att kunderna vid hyresrätt är i en annan beroendeställning till ägarna än styrelsen i en bostadsrättsförening är

till förvaltningsföretaget. Detta gör att kundanpassningen behöver bli ännu större med kunden bostadsrättsförening.

En bostadsrättsförenings behov är i mångt och mycket desamma som tjänstemarknadsföringsteorierna beskriver och de som beskrivs i förvaltningsteorin. Detta beror på att det i båda fallen, i slutändan, är fråga om boende. Även här har digitaliseringen en stor påverkan då även denna kund vill kunna arbeta effektivt och digitalt. Genom att konstant anpassa sig efter kunden kan man med fördel arbeta framgångsrikt med sin tjänst och på så sätt bli konkurrenskraftiga.

### 6.3 Ekonomisk fastighetsförvaltning

---

*Utifrån vår granskning av teorin och granskningen av Riksbyggens arbete med tjänsten ekonomisk fastighetsförvaltning har vi dragit några slutsatser angående hur företag med fördel kan jobba med denna tjänst.*

Vi har uppfattat några utmärkande drag för fastighetsförvaltningens kundrelation för bostadsrättsföreningar, som kan vara bra för företagen att uppmärksamma:

- Kundrelationerna är oftast långvariga, mångåriga
- Människorna i styrelse, det vill säga kunderna, byts ut kontinuerligt under kontraktstiden
- Kunderna är oftast lekmän och vet inledningsvis inte vilka behov de själva har
- Styrelsen ses som kund då de är förtroendevalda av föreningens medlemmar, men den egentliga kunden är hela föreningen

Vi har uppfattat det som att kunddrivenhet och kundorientering blir allt vanligare och viktigare i fastighetsförvalta branschen. För att jobba med detta anser vi, precis som det presenterats i teoriavsnittet, att företagen bör jobba med relationsmarknadsföring. Utifrån ovan har vi konstaterat några huvudpunkter som fastighetsförvaltarföretag bör ta i beaktande;

- Fundera på vad ett fastighetsförvaltningsföretags huvudsakliga sysselsättning är och lägga större fokus på förutsättningar för bra boende och kunden.
- Sluta tänka standardlösningar och tillhanda hålla varierade tjänstepaket samt möjlighet till till- och frånval.
- Modernisera och effektivisera kommunikationen och tjänsteutförandet med digitala hjälpmedel
- Dela upp ekonomernas föreningar geografiskt för att ge ett närmare samarbete med områdets övriga förvaltare och kunder, då detta leder till större kundnytta
- Skapa en databas för föreningarna, där inte bara ekonomisk information finns tillgänglig utan även information om styrelsens övriga behov och egenskaper. Detta för att förenkla vid övergångar och bättre tillgodose dessa behov.
- Inse tillgången som personalen utgör och vårda denna. En nöjd, glad och frisk personal är en förutsättning för att jobba kunddrivet.

## 6.4 Uppsatsens bidrag

Vi anser att uppsatsens bidrag har två dimensioner. Det empiriska bidraget riktar sig till Riksbyggen och andra fastighetsförvaltar företag som kan använda våra resultat som riktlinjer och inspiration i sitt arbete. Vårt teoretiska bidrag består i att vi genom att studera en bransch som tidigare inte är studerad har kommit fram till ny kunskap. Denna kunskap kan vara användbar för framtida forskning och författningar angående exempelvis relationsmarknadsföring eller fastighetsförvaltning, då det tillför en nya och annorlunda vinkel.

## 6.5 Fortsatt forskning

Eftersom vår undersökning är begränsad både i teori och också empiri tycker vi att det skulle vara intressant om vidare forskning skedde på området. Detta genom att undersöka andra aspekter och förhållningssätt till tjänstemarknadsföring och fastighetsförvaltning men även genom att undersöka andra, och helst fler, företag än bara ett. Det ämne vi anser att det i första hand skulle vara intressant att forska djupare på i sammanhanget är relationsmarknadsföring, som under arbetet visat sig vara av största betydelse.

Vi känner att det finns utrymme för och borde finnas ett intresse i vidare forskning om detta då bostadsrättsföreningar är en stor kundgrupp, men en grupp som förvaltningsföretagen inte alltid nödvändigtvis ser som kunder. Ur detta kan man med stor sannolikhet komma fram till mycket intressant.



# Käll- och litteraturhänvisning

## Tryckta källor

- Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, 1994, 2 upplagan, *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund.
- Arnerup-Cooper, B, & Edvardsson, B, 1998, *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- Artsberg Kristina, 2005, *Redovisningsprinciper policy och praxis*, Liber förlag.
- Backman, Jarl, 1998, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.
- Blomé, Gunnar, 2006, *Kundnära organisationer och serviceutveckling i bostadsföretag*, KTH, Stockholm.
- Brf Skogås 2, 1980, *Så här gjorde vi*, Spångbergs Tryckeri AB, Stockholm.
- Eriksson, Eva, & Åkerman, Kent, 1999, *Kunden är ditt varumärke*, Liber ekonomi, Malmö.
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn, 2006, 8 upplagan, *Att utreda forska och rapportera*, Liber AB, Malmö.
- Gerdemark, Tommy, 1997, *Kundorientering i fastighetsföretag, Hur påverkas produktionen?*, Myers information & förlag AB, KTH byggmiljö Gävle.
- Grandin, AnnaCarin, Lindqvist, Ted & Sandgren Ulf, 2002, *Facility management – offentligt fastighetsföretagande i ett nytt perspektiv*, Katarina Tryck AB, Stockholm.
- Grönroos, Christian, 2002, *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*, Liber ekonomi, Stockholm.
- Högberg, Anna-Lena & Högberg, Erik, 2000, *Kunddriven fastighetsförvaltning*, Liber ekonomi, Malmö.
- Kvale, Steinar 2009, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB
- Lenanick-Hall, Cynthia A, 1996, Vol 21 No 3, *Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm*, The academy of management review.
- Senning, E-M, 1985, *Kostnadssamband och kostnadsstyrning inom fastighetsförvaltning*, Stockholmsuniversitet, Stockholm.

Rabe, Gunnar & Hellenius, Richard, 2009, 22 upplagan, *Svenska skattesystemet*, Norstedts juridik, Visby.

Skoglund Christian, 2009, *Snacka om bra marknadsföring*, Recitio.

Trost Jan, 2007, *Enkätboken*, Studentlitteratur.

## Otryckta källor

www.Riksbyggen.se

Senast tillgänglig 2010-04-28 kl 11:53 (Lantmäteriet)

<http://butik.metrria.se/barometern/php/prisforandring.php?lang=SV>

Senast tillgänglig 2010-04-28 kl 12:00

<http://www.bobattre.se/Brf.asp?Page=P04>

www.hsb.se

Q&A Analyse AB, enkätundersökningar/hyresgästbarometer 2004

Kunddriven fastighetsförvaltning, C-uppsats, Högskolan i Halmstad  
Fredrik Berglöf, Öivind Bolstad-Bang, Joakim Ewald

## Muntliga Källor

Intervjuer Stockholm skedde tisdagen den 13 april på deras kontor i Årsta, Stockholm.

Intervjuer Uppsala skedde onsdagen den 14 april på deras kontor i centrala Uppsala.

Intervjuer Gävle skedde 19 april på deras kontor på Strömsbrovägen i Gävle.

## Bilaga 1 Ekonomisk Fastighetsförvaltning

---

### Enkätundersökning

Hej! Vi heter My och Frida och vi studerar fastighetsekonomi på högskolan i Gävle.

För närvarande skriver vi en C-uppsats som handlar om ekonomisk fastighetsförvaltning och koncentrerar oss på Riksbyggen. I våran uppsats ingår en enkätundersökning och Ni har blivit utvalda att delta i undersökningen.

Att besvara enkäten tar inte mer än 5 minuter, jvihoppas att Ni vill ta Er tid att besvara denna eftersom Era åsikter är viktiga. Era svar kommer att behandlas konfidentiellt. Vi ber Er att skicka tillbaka svaren i det frankerade kuvertet senast måndagen den 12 April 2010.

Ringa in det svar som stämmer bäst.

1= Missnöjda/ Negativt

2= Ganska nöjda

3= Helt nöjda

4= Mycket nöjda / Positivt

5= Ingen uppfattning

**Vilken är den huvudsakliga åldersgruppen i styrelsen:**

20-40    40-50    50-60    60-70    70-100

**Hur många sitter i styrelsen:** \_\_\_\_\_

**Hur många medlemmar har föreningen:** \_\_\_\_\_

**Är ni nöjda med Riksbyggens tjänster idag:**    1            2            3            4            5

**Är det något ni vill förändra:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Önskar Ni att Riksbyggen tillhandahöll flera fastighetsekonomiska tjänster:**    Ja    Nej

**Om ja, vilken tjänst har Ni i åtanke:** \_\_\_\_\_

**Är ni nöjda med bemötandet från personalen:**    1            2            3            4            5

**Vill ni ha mer personlig kontakt:**            Ja    Nej

**Känner ni att Riksbyggen går er till mötes:**    Ja    Nej

**Tillgododser Riksbyggen era behov och krav:**    1            2            3            4            5

## Ekonomisk Fastighetsförvaltning

---

**Anser ni er ha möjlighet att sätta ihop ett eget fastighetsekonomiskt paket:** Ja Nej

**Om inte, skulle Ni vilja ha den möjligheten:** Ja Nej

**Är det någon enskild del av tjänsten som Ni idag inte är nöjda med:** Ja Nej

**Om ja, vilken/vilka:** \_\_\_\_\_

**Får Ni tydlig och i tillräcklig information:** 1 2 3 4 5

**Hur ser Ni på en större digitalisering i framtiden:** 1 2 3 4 5

**Vill Ni ha möjlighet att välja hur stor del av tjänsterna som sker digitalt:** Ja Nej

|   |                     |                |
|---|---------------------|----------------|
| <b>Associerar Ni digitalisering till:</b> | Hot                 | Möjlighet      |
|   | Onödigt             | Nödvändigt     |
|   | Försvårande         | Förenklande    |
|   | Osäkert             | Säkert         |
|   | Mer standardisering | Kundanpassning |

**Har ni något ytterligare att tillägga:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TACK FÖR ATT NI TOG ER TID ATT BESVARA FRÅGORNA!

Många hälsningar My Westberg och Frida Eriksson

## Bilaga 2

### Enkätundersökning

Vi skickade ut enkäter till 75 föreningar i region Mitt, 15 enkäter till var kontors föreningar. Av dessa 75 har vi åter fått 24 stycken. Nedan följer en sammanställning av dess resultat:

#### Åldersgrupper

|            |      |
|------------|------|
| - 20-40    | 4 st |
| - 40-50    | 5 st |
| - 50-60    | 7 st |
| - 60-70    | 9 st |
| -70-100    | 1 st |
| Inget svar | 4 st |
| varierande | 5 st |

#### Antal styrelse medlemmar

|       |      |
|-------|------|
| 5 st  | 9 st |
| 8 st  | 7 st |
| 7 st  | 8 st |
| 3 st  | 3 st |
| 10 st | 5 st |
| 6 st  | 3 st |

#### Antal lägenheter

Mellan 8 st & 360 st.

#### Nöjda med RB idag

|       |       |
|-------|-------|
| 1     | 1 st  |
| 2     | 3 st  |
| 3     | 17 st |
| 4     | 14 st |
| 5(iu) | 0 st  |

#### Önskade förändringar;

- pga slimmad organisation har gjort att anställda på Riksbyggen ej hinner göra sitt jobb som tidigare.
- krångel i samband med överföring av uppgifter till Västerås från Gävle. Engångsföreteelse?
- Kreditprövning ska ej göras om vi säger nej.
- möjlighet att få ned kostnaderna ngt.
- feedback
- efter viss turbulens fungerar verksamheten igen.

#### Flera ekonomiska tjänster;

|            |       |
|------------|-------|
| Ja         | 1 st  |
| Nej        | 33 st |
| Inget svar | 1 st  |

**Bemötande från personalen;**

|            |       |
|------------|-------|
| 1          | 1 st  |
| 2          | 4 st  |
| 3          | 6 st  |
| 4          | 21 st |
| 5 (iu)     | 2 st  |
| Inget svar | 1 st  |

**Mer personlig kontakt**

|     |       |
|-----|-------|
| Ja  | 6 st  |
| Nej | 29 st |

**Behov och krav**

|        |       |
|--------|-------|
| 1      | 1 st  |
| 2      | 6 st  |
| 3      | 13 st |
| 4      | 14 st |
| 5 (iu) | 1 st  |

**Kännedom om paket**

|            |       |                        |                        |
|------------|-------|------------------------|------------------------|
| Ja         | 12 st |                        |                        |
| nej        | 20 st | Vill ha möjlighet;8 st | Ej ha möjlighet; 12 st |
| Inget svar | 3 st  |                        |                        |

**Enskild del av tjänsten ej nöjd med;**

|            |       |
|------------|-------|
| Ja         | 6 st  |
| Nej        | 24 st |
| Inget svar | 5 st  |

Vad;

- ekonomiska
- Kreditupplysning
- omorganiseringen har försämrat servicen

**Tillräcklig information & tydlig**

|        |       |
|--------|-------|
| 1      | 0 st  |
| 2      | 3 st  |
| 3      | 16 st |
| 4      | 14 st |
| 5 (iu) | 1 st  |

**Digitalisering (större)**

|   |       |
|---|-------|
| 1 | 1 st  |
| 2 | 0 st  |
| 3 | 13 st |
| 4 | 15 st |

5 (iu) 4 st  
inget svar 2 st

**Går Riksbyggen er tillmötes:**

Ja 29 st  
Nej 2 st  
Ja & Nej 4 st

**Välja hur stor del som ska vara digital.**

ja 24 st  
Nej 6 st  
Inget svar 5 st

**Associerar digitalisering**

Hot 1  
onödigt 1  
försvarande 0  
osäker 2  
mer standardisering 3  
möjlighet 23  
nödvändigt 14  
förenklade 21  
säkert 11  
kundanpassning 13  
Inget svar 3

**Övriga kommentarer;**

- styrelsen väljer denna tjänst då det spar tid till styrelsen samt att den kunskap RB har är ovärderlig
- nytillträdd kassör får ett personligt möte med aktuell kontakt i RB för anpassad introduktion och information angående rutiner.
- tillräckligt stor förening för att få gehör för våra krav och önskemål. Ordförande är ledamot i IF mellersta styrelse.
- egen revisor som attesterar alla elektroniska fakturor

## Bilaga 3

### Intervju ämnen

1. Förklara generellt hur tjänsten ser ut samt hur ni arbetar med den?
2. Digitalisering?
3. Personalen?
4. Hyresrätter VS Bostadsrätter?
5. Vad tror du att kunden associerar varumärket Riksbyggen med?
6. Marknadsföring? Befintliga samt externa?
7. Kunderna?
8. Information och kommunikation?

Dessa har diskuterats mer och kommit upp i olika ordning beroende på hur diskussion löpt på.