

Tute, Petter Myhre

# Identifisering av faktorer knyttet til kundetilfredshetsindeks (KTI) og forståelsen blant de involverte aktørene

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk

Veileder: Olav Torp

Juni 2019



Tute, Petter Myhre

# Identifisering av faktorer knyttet til kundetilfredshetsindeks (KTI) og forståelsen blant de involverte aktørene

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk  
Veileder: Olav Torp  
Juni 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for bygg- og miljøteknikk





## Sammendrag

Denne masteroppgavens hensikt har vært å identifisere og vurdere faktorene knyttet til dagens kundetilfredshetsmålinger i boligprosjekter. Målingene som gjøres av Prognosesenteret, som fungerer som en bransjestandard, resulterer i en kundetilfredshetsindeks (KTI) på en skala fra 1-100. Det har vært ønskelig å lage et sett kjørerregler for å forstå hvordan og hvorfor man skal søke en høy KTI. I tillegg har det vært ønskelig å vurdere om de forskjellige aktørene har likt grunnlag og forståelse av KTI, og hvordan de evt. arbeider med dette. Denne oppgaven er begrenset til prosjektmarkedet. Dette markedet inkluderer boliger som selges av en utvikler med tomt til kunden og inkluderer leiligheter, småhus og delvis eneboliger. I denne oppgaver det fokusert mest på leiligheter og større boligprosjekter, med minimum 25 enheter eller kostnadsramme over 50 MNOK.

I løpet av oppgaven er det tatt i bruk fire metoder. Hovedsaklig er det et litteratursøk og kvalitative, semi-strukturerte intervju som har ledet frem til resultatene i oppgaven. Disse er styrket av to tilleggsmetoder i form av en dokumentstudie og en observasjonsstudie for å se nærmere på aktørenes gjennomførte praksis. Intervjuene er gjort av fem erfarne aktører. Disse er analysert sammen med tre intervjuer fra en innledende prosjektoppgave høsten 2018. Intervjuobjektene spenner bredt og favner åtte forskjellige roller i bransjen, inkludert Prognosesenteret selv. Dokumentstudien tar for seg salgsdokumentene kunden blir presentert med ved kjøpsinngåelse og resultater fra Prognosesenterets egen bransjerapport 2018. Observasjonsstudien ble gjort som delvis deltakende og ikke-deltakende observatør ved fire tilfeller på OBOS/AF Gruppens boligprosjekt på Rosenholm.

Resultatene viser et tydelig mønster i hva som skaper høy KTI. Prognosesenteret har også sine anbefalinger og prioriteringslister som stemmer godt med det enkelte av aktørene opplever selv. Det er samtidig klart at fokuset på KTI er svært forskjellig for byggherre versus totalentreprenør og underentreprenører. Byggherre er bestiller av undersøkelsene, og er gjerne gitt økonomiske insentiver til å jobbe for dette i form av direkte resultatbonus, men og kundelojalitet, økt markedsandel og positiv omtale. For totalentreprenøren oppleves KTI veldig varierende. Enkelte oppfatter det som et krav fra byggherre og er velkomne i implementeringen av det, mens andre er mer skeptiske. Skepsisen handler i største omfang om at svarprosentene er for lave og ikke representerer hele kjøpergruppen, eller at undersøkelsene er for tilpasset andre kjøpergrupper. Underentreprenørene vet knapt hva KTI er og er svært sjeldent involvert i hverken undersøkelsene eller resultatet. Misforholdet mellom aktørene skaper et stort sprang i insentivene til å jobbe for tilfredse kunder, og gjør at det totalt sett er vanskeligere for byggherre å klare sitt mål. For å nå målet, gjerne satt til en KTI over 75, er det flere faktorer av stor betydning. Å minimere feil, øke svarprosenten, håndtere reklamasjoner, jevnlig kommunikasjon og godt forarbeid i plantegninger viser seg som noen av de viktigste. Et stort fokus på disse faktorene, men og enkelte prosjektspesifikke faktorer, vil bidra til en høyere KTI. Det aller viktigste er forventningsstyring. Dette gjøres ved å forstå kundens behov og forventninger tidlig, og avklare eventuelle feil før kunden opplever de selv. Å styre forventningene vha. god kommunikasjon og å alltid forklare hvorfor en kunde får et *nei* på f.eks. tilvalgsspørsmål, viser seg som essensielt fra intervjuobjektene erfaringer.

Det anbefales videre at aktører med fokus på KTI forankrer dette fokuset nedover i organisasjonen og sørger for at insentivene og forståelsen er på plass. Samtlige som er involvert med kunder bør vite hvordan og hvorfor man jobber og kommuniserer for å få tilfredse kunder. Samtidig bør Prognosesenteret, sammen med aktørene, vurdere om undersøkelsen kan spesifiseres mer mot enkelte prosjekter med svært spesiell kjøpergruppe, for å øke effekten for de målte aktørene, i stedet for å kun gi en gjennomsnittsscore for prosjektet og bransjen. Det er tydelig at forskjellige kjøpergrupper har vidt forskjellige forventninger og behov i tilbud og oppfølging fra prosjektorganisasjonen.

## Summary

This thesis' purpose has been to identify and evaluate factors related to customer satisfaction measurements for building projects. The survey done by Prognosesenteret, which serves as a standard in Norway, results in a customer satisfaction index (CSI) between 1-100. It has been a goal to make a set of rules to understand how and why one is to achieve a high CSI. Additionally, a separate goal has been to assess if the different companies has the same understanding and need of the CSI, and how they would work towards this. This thesis is limited to the building projects sold by a developer to the customer with both the house and plot. This includes apartments, smaller houses and partially also villas. Though, here it focused on appartments and larger building projects consisting of more than 25 units or with a cost of more than 50 MNOK.

During this study four different research methods has been used. Mainly a theoretical study and qualitative, semi-structured interviews has led to the results in the study. These are joined by to additional methods consisting of a document study and an observational study to evaluate the companies' practise. Five leading representatives of large companies have been interviewed and evaluated along with three prior interviews done in a previous thesis the fall of 2018. The informants span widely and consists of eight different roles in the sector, including Prognosesenteret themselves. The document study includes the documents presented to the customer at the time of purchase, and a results folder for 2018 by Prognosesenteret. The observational study has been completed as a participating and partially participating observer at four different occasions at OBOS/AF Gruppens project at Rosenholm.

The results show a clear pattern of what creates a high CSI. This matches the priorities and recomandations given by Prognosesenteret and the experiences of the different companies. At the same time it is clear that the focus on CSI is very different between the builder, the main contractor and different sub-contractors. The builder purchases the CSI and is often given economical insentives to work to achieve their goal. At the same time they may benefit of bonuses, customer loyalty, increased market cap and positive mentions. For the main contractor the focus and benefit of CSI varies. Some understand it as a demand from the builder and welcome the implementations of it, while others are more sceptical. The scepsis is mainly focused on that the percentage of replies is to low, and that it doesn't represent the entire customer group. The sub-contractors barely know what CSI is, and are very rarely involved in either the enquiries or the results. This makes a gap between the companies regarding the insentives to work for satisfied customers, and makes it harder for the builder to reach their goals. The goal, usually set at above 75 in CSI, is related to a number of factors with great merit. To minimize errors, increase the percentage of replies, handling of reclamations, regular communications and well thought about floor plans is some of the most important. Together with some project spesific factors, these factors will undoubtedly help with acchieving a higher CSI. The most important is though customer expectation handling. This is done by understanding the customer's needs and expectatins early, and clarify potenital misunderstandings before the customer experiences them on their own. To control the expectations via good communication and to alway explain why a custmer gets a *no* to different questions, has shown as essential from the informants experiences.

It is recommended that the companies with a focus on CSI spread this within the organisation and make sure the insentives and understanding is in place. All those included with customers in any way should know how, and why, one is to work to acchieve satisfied customers. Additionally, Prognosesenteret, together with the companies, should assess the possibility of adjusting the enquiry towards very spesific projects or customer groups. This could help increase the benefits it provides the different companies instead of just resulting in an average score for each project and the sector. It is clear that different customer groups has a wide difference in expectations and needs regarding their purchase and how they expect to be communicated with throughout the process.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2019 i samarbeid med Institutt for bygg- og miljøteknikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU. Oppgaven er skrevet av én person og tilsvarer 30 studiepoeng under fagkoden TBA4910 Prosjektledelse. Oppgaven leveres som en avsluttende del av sivilingeniørprogrammet i Bygg- og miljøteknikk.

Oppgaven handler om målinger av kundetilfredshet i dagens boligprosjekter, og nærmere bestemt praksisen rundt Prognosesenterets kundetilfredshetsindeks (KTI). Underveis i prosjektoppgaven høsten 2018 ble det avdekket at de forskjellige aktørene har forskjellig fokus på kundene, og dermed også jobber i varierende grad for å få fornøyde kunder. For noen er det nært sammenstilt med prosjektets totale vurdering av suksess, men for andre er det ikke et tema i det hele tatt. Det fremkom derfor et ønske om å studere Prognosesenterets KTI-målinger nærmere, samt se på hvilke faktorer som har betydning for scoren og hvordan aktørene forstår og arbeider med undersøkelsen som helhet.

Et stort takk sendes i retning av samtlige intervjuobjekter for deltakelse i denne oppgaven. Det ønskes spesielt å takke OBOS Nye Hjem og AF Gruppen Bygg Oslo for gode intervjuobjekter og bidragene gjort ifm. deres prosjektrutiner i oppgaven. Et stort takk sendes også til førsteamanuensis ved NTNU, og faglig veileder ifm. denne oppgaven, Olav Torp.

Trondheim, 10.06.2019



Petter Myhre Tufte

# Innhold

Sammendrag . . . . .	i
Summary . . . . .	ii
Forord . . . . .	iii
<b>1 Introduksjon</b>	<b>2</b>
1.1 Bakgrunn . . . . .	2
1.2 Målgruppe . . . . .	3
1.3 Problemstilling . . . . .	3
1.4 Forskningsspørsmål . . . . .	3
1.5 Omfang og avgrensninger . . . . .	4
1.6 Struktur . . . . .	4
<b>2 Metode</b>	<b>6</b>
2.1 Mulige forskningsmetoder . . . . .	6
2.1.1 Kvantitative metoder . . . . .	6
2.1.2 Kvalitative metoder . . . . .	7
2.2 Valg av forskningsmetoder og hvorfor . . . . .	9
2.3 Beskrivelse av valgte metoder . . . . .	10
2.3.1 Litteratursøk . . . . .	10
2.3.2 Kvalitative intervju . . . . .	14
2.3.3 Observasjon . . . . .	18
2.3.4 Dokumentstudie . . . . .	18
2.4 Analyse og dokumentasjon av metoder . . . . .	19
<b>3 Teori</b>	<b>21</b>
3.1 Grunnleggende begreper . . . . .	21
3.1.1 Bakgrunn og definisjon av suksess . . . . .	21
3.1.2 Verdiskapning . . . . .	23
3.2 Kundetilfredshet . . . . .	25
3.2.1 Bakgrunn . . . . .	25
3.2.2 Forventningsstyring og lojalitet . . . . .	26
3.3 Prognosesenterets Kundetilfredshetsindeks . . . . .	29
3.3.1 Bakgrunn . . . . .	29
3.3.2 Målinger og målgruppe . . . . .	30
3.3.3 Fremstilling av resultater . . . . .	31
3.4 Boligmarkedet og boligproduksjon . . . . .	34

3.4.1	Boligmarkedet . . . . .	34
3.4.2	Boligproduksjon . . . . .	36
<b>4</b>	<b>Resultater</b>	<b>38</b>
4.1	Intervjuer . . . . .	38
4.1.1	KTI som den beste metoden å analysere tilfredshet . . . . .	40
4.1.2	Opplever at kunden føler seg lurt eller angrer på boligkjøpet grunnet for eks. overselging, underinformering, feil, m.m. . . . .	41
4.1.3	Opplever at høy KTI kan nås med gode tiltak på tross av tidligere <i>negative hendelser</i> . . . . .	41
4.1.4	Forskjeller i fokus på KTI - UE og kontrakt/bonus . . . . .	42
4.1.5	Høyere kjøpspris = Høyere forventninger . . . . .	43
4.1.6	Kundenes forventningsnivå og forventningsstyring . . . . .	43
4.1.7	Etter overtakelse - Reklamasjoner . . . . .	44
4.1.8	Nøkkeltiltak . . . . .	45
4.1.9	Fallgruver . . . . .	47
4.1.10	Øke svarprosenten . . . . .	47
4.2	Dokumentstudier . . . . .	48
4.2.1	Prospekt og kjøpsdokumentasjon . . . . .	48
4.2.2	Kundetilfredshetsindeks . . . . .	51
4.2.3	Prognosesenteres bransjerapport 2018 . . . . .	53
4.3	Observasjonsstudier . . . . .	56
4.3.1	Byggeplassvisning . . . . .	57
4.3.2	Ferdigbefaring . . . . .	58
4.3.3	Overtakelse . . . . .	59
4.3.4	Reklamasjonsfase . . . . .	59
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>61</b>
5.1	Hva er, og hvordan når man, høy kundetilfredshet? . . . . .	61
5.2	Er dagens kundetilfredshetsmålinger tilstrekkelig gode, og oppnår man deres maksimale potensiale? . . . . .	63
5.3	Hva betyr en høy/lav kundetilfredshetsindeks for de forskjellige partene? . . . . .	64
5.4	Hvilke forskjeller eksisterer mellom indeksverdiene som oppnås ved overtakelse vs. ettårsbefaring? . . . . .	65
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>67</b>
6.1	Hva er, og hvordan når man, høy kundetilfredshet? . . . . .	67
6.2	Er dagens kundetilfredshetsmålinger tilstrekkelig gode, og oppnår man deres maksimale potensiale? . . . . .	68
6.3	Hva betyr en høy/lav kundetilfredshetsindeks for de forskjellige partene? . . . . .	69
6.4	Hvilke forskjeller eksisterer mellom indeksverdiene som oppnås ved overtakelse vs. ettårsbefaring? . . . . .	69
6.5	Oppsummering - Hvordan få god KTI? . . . . .	70
6.6	Videre arbeid . . . . .	71
	<b>Bibliografi</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>75</b>
7.1	Vedlegg 1 - Intervjuguide . . . . .	75
7.2	Vedlegg 2 - Intevjufjerat Stian Svae . . . . .	80
7.3	Vedlegg 3 - Intevjufjerat Heidi Bjørneng . . . . .	93
7.4	Vedlegg 4 - Intevjufjerat Stian Schjølberg . . . . .	102

7.5	Vedlegg 5 - Intervjuføretat Stig Ekrem . . . . .	114
7.6	Vedlegg 6 - Intervjuføretat Trude Aasengen . . . . .	125
7.7	Vedlegg 7 - Intervjuføretat Kristin Folge . . . . .	135
7.8	Vedlegg 8 - Intervjuføretat Rune Sandell . . . . .	149
7.9	Vedlegg 9 - Intervjuføretat Heidi Bjørn Meaas . . . . .	159
7.10	Vedlegg 10 - Prognosesenterets Bransjerapport 2018 . . . . .	170

# Figurer

3.1	Samsset (2015) sin sammenheng mellom taktiske og strategiske ytelser man kan styre for å sikre suksess i et byggeprosjekt. . . . .	22
3.2	Eikeland (2001) viser hvordan disse faktorene helhetlig bidrar til økt verdiskapning for kunden, og hvordan dette igjen potensielt kan gi økt verdiskapning for aktørene involvert. . . . .	24
3.3	En utvidet modell for flere suksessfaktorer og fordelene de medfører for organisasjonen og interessentene. (Atkinson, 1999) . . . . .	24
3.4	Modell av den amerikanske kundetilfredshetsmodellen. (American Customer Satisfaction Index) (Johnson et al., 2001) . . . . .	27
3.5	NKB-Modellen for kundetilfredshet og lojalitet . . . . .	28
3.6	Deltakende aktører i Prognosesenterets målinger per 2018, (Prognosesenteret, 2019) . . . . .	29
3.7	Prognosesenterets stegmodell for spørsmål for KTI . . . . .	30
3.8	Norsk Kundebarometer sin vurdering av kundetilfredshetsindeks. (BI Handelshøyskolen, 2019) . . . . .	32
3.9	Prognosesenterets vurdering av resultat etter 1-100-vurdering. (Prognosesenteret, 2019) . . . . .	32
3.10	Spredningsdiagram fra overleveringsfasen for bransjen som helhet for prosjektmarkedet i 2018. (Prognosesenteret, 2019) . . . . .	33
3.11	Forklaring av prioriteringsmatriser, her som brukt av Prognosesenteret. (Prognosesenteret, 2019) . . . . .	33
3.12	Prioriteringsmatrise fra OBOS ved overlevering av et gitt boligprosjekt i 2018. . . . .	34
3.13	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris for blokkleiligheter og småhus i Oslo. (Statistisk Sentralbyrå, 2018a) . . . . .	36
3.14	Antall ferdigstilte leiligheter 2000-2018 (Statistisk Sentralbyrå, 2019) . . . . .	37
3.15	Registrerte boligforhold i blokkleiligheter og småhus/rekkehus i Oslo 2001-2019 (Statistisk Sentralbyrå, 2018b) . . . . .	37
4.1	Figuren viser et eksempel på salgstegning for OBOS sitt prosjekt på Rosenholm i Oslo. . . . .	49
4.2	Romskjema fra prospekt for 2-roms leilighet i OBOS sitt prosjekt på Rosenholm i Oslo . . . . .	50
4.3	Spørsmålsutdrag fra KTI 2017 om kjøpers forventninger . . . . .	52
4.4	Spørsmålsutdrag fra KTI 2017 om kjøpers helhetsvurdering. 1 av 3 deler om dette . . . . .	52
4.5	Respondentoversikt for fase 1 - Overtakelse. . . . .	54
4.6	Prioriteringsmatrise for faktorer knyttet til innflytting i 2018 . . . . .	55
4.7	Prioriteringsmatrise for faktorer knyttet til ettårsbefaring i 2018 . . . . .	55
4.8	Prosentvis fordeling på hvem som klager, og til hvem, i to faser, og med medhørende KTI . . . . .	56
4.9	Estimert tidslinje for når de fysiske observasjonsstudiene ble gjort på OBOS sitt prosjekt på Rosenholm. . . . .	57

# Tabeller

1.1	Oppgavens struktur fremvist i tabellform . . . . .	5
2.1	Oversikt over brukte metoder i sammenheng med forskningsspørsmålene . . . . .	10
2.2	Viser en tabellert oversikt over utførsel av 8-steps-malen til Beck . . . . .	15
2.3	Oversikt over informanter i rekkefølge for gjennomførte intervju . . . . .	16
2.4	Oppbygning av intervjuguiden og hvordan spørsmålene søker svare på forskningsspørsmålene. . . . .	17
3.1	Prognosesenterets vurdering av resultat etter 1-100-skalering. (Prognosesenteret, 2014) . . . . .	32
4.1	Meningsmatrise over intervjuresultater del 1 - Bakgrunnsspørsmål og subjektive oppfattelser . . . . .	39
4.2	Forklaring av informantforkortelser . . . . .	40
4.3	Forklaring av tabell fra intervjuresultater . . . . .	40
4.4	Meningsmatrise over intervjuresultater del 2 - Nøkkeltiltak og fallgruver . . . . .	45
4.5	Spørsmålskategorier i KTI 2017 . . . . .	51
4.6	Deltakere ved byggeplassvisning . . . . .	57
4.7	Deltakere ved ferdigbefaring . . . . .	58
4.8	Deltakere ved overtakelse . . . . .	59



# Kapittel 1

## Introduksjon

*I dette kapitlet vil grunnlaget for oppgaven legges fram. Først skrives litt om bakgrunnen for temaet, så defineres oppgavens målgruppe, problemstillinger og avgrensninger. Dernest presenteres oppgavens videre formelle struktur.*

### 1.1 Bakgrunn

De fleste store byggeprosjekter måles gjerne etter standarder for kvalitet, kostnad og tid, og disse har de siste tyve årene vært ledende i å avgjøre om et prosjekt er vellykket eller ikke. (Atkinson, 1999) I dag drives store deler av nyboligsalget av kjøp gjort i store byggeprosjekter. (KILDE!!!) Disse måles, i likhet med andre byggeprosjekter på tid, kostnad og kvalitet, men også gjerne en rekke av de 63 faktorene som Knotten et al. viser til med potensiell påvirkning i prosjektets suksess. (Knotten et al., 2017) Flere av disse handler om at byggherrens definerte behov må være innfridd. Samtidig er byggherrens behov igjen basert på at deres slutt kunder, kjøperene av leilighetene, er fornøyde. Det medfører indirekte at beboeren av leiligheten også må få sine behov dekket dersom prosjektet skal anses som vellykket. En forstudie gjort i en prosjektoppgave ved Institutt for bygg og miljøteknikk høsten 2018 viste at disse slutt kundenes tilfredshet i dag normalt sett ikke er en del av byggherrens bestilling ovenfor totalentreprenøren, og derfor ei heller videre til deres underentreprenører. Derimot får kunden mulighet til å svare på sin tilfredshet ved to anledninger gjennom en kundetilfredshetsundersøkelse. Dette bestilles av de fleste store prosjektutbyggere gjennom Prognosesenteret, som utarbeider, gjennomfører og analyserer resultatene fra kundenes tilbakemeldinger fra to tidspunkter, ved overtakelse og ved ettårsbefaring. (Prognosesenteret, 2014) Resultatene av disse analysene presenteres i en kundetilfredshetsindeks (KTI) fra 1-100 som utbyggere og entreprenører kan bruke til å tolke om de har bygget det sluttkunden ønsket, med tilstrekkelig kvalitet, og med god kommunikasjon/pålitelighet ovenfor kunden, samtidig som de kan bruke tradisjonelle målemetoder for å måles på tid, kostnad og kvalitet for vurdering av hvert prosjekts overordnede vellykkethet. Men gir en KTI et korrekt bilde av virkeligheten når svarprosenten er såvidt over 50%, og hvilke kunder svarer egentlig? Danner KTI et rettferdig bilde av prosjektets leveranse, eller svarer kunder i en euforisk rus i det de overtar sin ferdige bolig? Muligens har også enkelthendelser underveis i byggetiden forsaket muligheten for å oppnå en god score, og kan i så tilfelle scoren rettes opp? Denne oppgaven vil ta for seg disse, og flere andre ledende spørsmål, for å avdekke både nye og eksisterende utfordringer og muligheter med bruk av kundetilfredshetsindeksen sånn brukes i dag.

## 1.2 Målgruppe

Denne studien gjennomføres som et dypdykk i utfordringer og muligheter forbundet med dagens kundetilfredshetsmålinger, og deres sammenhenger med vurderingen av prosjekters vellykkethet. Det er derfor rimelig å anta at samtlige parter som bidrar i ethvert boligprosjekt vil ha insentiv til å tilnærme seg denne kunnskapen. I førsterekke er den ment for de med størst påvirkningskraft i form av byggherrer og store entreprenører, men i andrerække kommer også en rekke tilgrensende aktører med liten til middels påvirkningskraft. Disse er listet under.

- **Byggherrer**
- **Store entreprenører**
- Entreprenører
- Arkitekter
- Lokale myndigheter i form av stat og kommune
- Rådgivende konsulenter
- Utdanningsinstitusjoner og andre kunnskapsbedrifter
- Fremtidige boligkjøpere

Studien tar for seg byggeprosjekter på detaljnivå og vil ikke informere om grunnleggende teori. Dette gjelder alt fra faser i byggeprosjekter, byggeprosesser/byggemetoder eller forhold på byggeplass eller liknende. Med det som utgangspunkt er rapporten ment lest av folk med over middels erfaring i byggeprosjekter. Leseren bør være kjent med normal sammensetning av ledelsesteam på byggeplass, grunnleggende entreprisereformer og forholdet mellom byggherre, totalentreprenør, underentreprenører og rådgivende eller andre leverandører av tjenester. Om ikke leseren besitter bakgrunnsinformasjon om gjeldende tema kan diskusjoner, teori og eventuelle slutninger være vanskelig å følge, og leseren vil kunne gå glipp av essensielle poeng og detaljer.

## 1.3 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å identifisere og vurdere faktorene og metodene som brukes før, under og etter gjennomføring av kundetilfredshetsmålinger i dag. Det er ønskelig å se på utfordringer og muligheter med dagens ordning, og til slutt konkludere med et sett kjøreregler som kan bidra til en høyest mulig KTI-måling ved overtakelse, og evt. ettårsbefaring, for byggherre og entreprenør. Problemstillingen lyder dermed som følger:

*Identifisering og vurdering av faktorer og metoder som påvirker kundetilfredshetsindeksen, og dens egnethet som måling av suksess i større boligprosjekter.*

## 1.4 Forskningsspørsmål

For å kunne besvare problemstillingen, er det utarbeidet et sett med høyt relevante forskningsspørsmål:

1. Hva er, og hvordan når man, høy kundetilfredshet?
2. Er dagens kundetilfredshetsmålinger tilstrekkelig gode, og oppnår man deres maksimale potensiale?

3. Hva betyr en høy/lav kundetilfredshetsindeks for de forskjellige partene?
4. Hvilke forskjeller eksisterer mellom indeksverdiene som oppnås ved overtakelse vs. ettårsbefaring?

Disse spørsmålene er søkt besvart gjennom relevant teori, og ikke minst basert på intervjuer gjort med svært erfarne aktører i bransjen. De forskjellige spørsmålene er vinklet for å best fremstille resultater som kan tallfestes, samtidig som manglende empiri på detaljnivå gjør at flere må begrunnes med intervjuobjektens egen erfaring.

## 1.5 Omfang og avgrensninger

Denne oppaven bygger i stor grad på arbeidet som er gjort i en prosjektoppgave basert på faget *TBA4531 Prosjektledelse, fordypningsprosjekt* ved NTNU høsten 2018. Den ble utarbeidet av undertegnede alene, og tilsvarte 7,5 studiepoeng. Oppgaven handlet om måling av suksess i byggeprosjekter vs. kundetilfredshet, og skulle fungere som teorigrunnlag for videre arbeid i denne masteroppgaven,

Denne oppgaven fokuserer derimot mest på kundetilfredshetsmålinger, spesifikt i det som er ansett som større boligprosjekter i Oslo og Akershus. Dette er her begrenset til boligprosjekter med minimum 25 boenheter, i minst ett eller flere byggetrinn, eller med en minste kostnadsramme på 50 MNOK. Disse tallene er valgt på bakgrunn av et muntlig overslag gjort i samtale med veileder ved NTNU og erfarne prosjektledere i AF Gruppen Bygg Oslo. I all hovedsak er oppgaven knyttet til studier av relevant teori opp mot intervjuer av erfarne entreprenører, her AF Gruppen Bygg Oslo (AFBO), byggherre, her ved OBOS Nye Hjem og JM Norge, og analyseselskap, her Prognosesenteret. I tillegg er andre parter som takstmann og megler intervjuer for tilføyning av deres oppfattelse av prosessen. Det er intervjuet objekter som innehar kompetanse fra minimum ett prosjekt, og over minimum 2 år. Oppgavens informanter er måttet bli begrenset til være fra få parter, men dette skaper også muligheter til å få med forskjellige perspektiver fra samme prosjekter, og i samme tidsramme.

Prosjektoppgaven avdekket at AFBOs og OBOS' boligprosjekter de senere årene viser at de, nesten uten unntak, er gjennomført som totalentrepriser. Derfor er prosjektene diskutert her begrenset til å gjelde totalentrepriser.

Ettersom oppgaven er gjort over et halvår og medfører 30 studiepoeng ved NTNU, så er omfanget begrenset til å omfatte de tre intervjuene fra prosjektoppgaven sammen med fem nye intervjuer våren 2019. Dette er begrenset til 5+3 intervjuobjekter slik at det skal være mulig å bruke noe mer tid på hvert objekt, og samtidig være tilstrekkelig med data fra forskjellige sider. Hvem disse åtte er, og hvorfor de er valgt blir forklart i kapittel 2.3.2. Intervjuobjektens tilbakemeldinger høsten 2018 ses fortsatt som høyst relevante og er vurdert tilstrekkelig til videre studier i samråd og diskusjon med nye og dypere temaintervjuer våren 2019.

## 1.6 Struktur

Oppgaven er strukturert etter den klassiske IMRoD-modellen, som står for "introduksjon, material og metode, resultat og diskusjon". (Senter for faglig kommunikasjon, uå) I tillegg er det hentet hjelp fra NTNUs egne retningslinjer for skriving av prosjekt- og masteroppgave. (Institutt for bygg, anlegg og transport, 2013) Selve oppgaveoppsettet bygger på en mal i L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X, publisert av NTNU, men i hovedsak forfattet av Marvin Rausand i 2012 og sist oppdatert august 2017.

Som en enkel oversikt er det valgt å vise oppgavestruktur i tabellformat, med en noe bredere tekstforklaring under. Se tabell 1.1.

Kapittel	Navn	Innhold	Hensikt
1	Introduksjon	Bakgrunn, problemstilling, omfang og avgrensninger.	Gi leseren et utgangspunkt i bakgrunnen for oppgaven, hva som skal undersøkes og hvordan arbeidet er gjort.
2	Metode	4 deler: Potensielle metoder, valg av metode, hvorfor valgt metode og resultathåndtering ved metode	Gir oversikt over hvordan dataen ble oppdrevet, håndtert og til slutt analysert og vurdert
3	Teori	Kundetilfredshet, boligmarkedet	Gi konkret og aktuell bakgrunnsinformasjon ang. temaet uten vinkling. Skal være byggesteinene og sammenlikningsgrunnlag mot intervjuobjektene tilbakemeldinger.
4	Resultat	Resultater fra intervjuer, analyse av arbeidet med KTI hos de forskjellige aktørene per i dag.	Skal vise hva de forskjellige aktørene mener om temaet og være grunnlag for diskusjon opp i mot anerkjent teori.
5	Diskusjon	Forskningsspørsmålene er listet opp som diskusjonstema mellom teori og intervjuobjektene standpunkter.	Skal drøfte, belyse og diskutere tematikken i det brede. Temaene belyses fra alle sider, og det forsøkes gi leseren en tankevekker og en ny oppfatning av temaets hoveddel uten å konkludere.
6	Konklusjon	De aktuelle diskusjonstemaene avsluttes til en konklusjon basert på diskusjonens hovedpunkter. Dette kan stemme med eller stride i mot kjent teori, men er basert på arbeidet som er gjort og metodens effekt.	Her oppsummeres oppgavens helhet avslutningsvis og leseren kan se hovedpunktene som er fremkommet og argumentasjonen for de. Konklusjonen er tenkt som nøkkelpunkter for aktører å ta med seg i videre prosjektarbeid for oppnåelse av høy KTI.

Tabell 1.1: Oppgavens struktur fremvist i tabellform

Introduksjon og metode utgjør henholdsvis kapitlene 1 og 2. Som en del av metodekapittelet går det gjennom forskjellige forskningsmetoder, og teori rundt disse. Det begrunnes her hvorfor oppgavens forskningsmetode er valgt og hvordan dataen er håndtert. Videre er det i kapittel 3 gjennomgått relevant teori. Ettersom store deler av denne oppgaven baseres på dokument- og casestudier på hvordan daglig praksis er i blant annet OBOS, AF Gruppen og JM, så fremkommer noe teori om deres rutiner i kapittel 4 - Resultater. I kapittel 4 presenteres også resultatene fra intervjuene, kategorisert etter tema fra intervjuguiden. Dette kapittelet skal være fritt for forfatterens subjektivitet, og vil forsøke gi leseren et best mulig bilde av rådataen og informasjonen innhentet ila. oppgaven. Kapittel 5 tar for seg en diskusjon av resultatene i kapittel 4, oppimot kjent teori fra kapittel 3. Dette vil være preget av undertegnede vurdering av temaene, men tematikken vil belyses fra alle sider i et forsøk på å diskutere alle aspektene uten vinkling i positiv eller negativ favør mot de enkelte partene.

# Kapittel 2

## Metode

*Metodekapittelet vil beskrive hvordan arbeidet er gjennomført, hvordan teorien i oppgaven er funnet, og hvilke undersøkelser som er gjort for å verifisere dataen. Kapittelet er stort og er for å sikre god oversiktighet delt i 4 hoveddeler:*

- **2.1 Mulige forskningsmetoder**
- **2.2 Valg av forskningsmetoder og hvorfor**
- **2.3 Beskrivelse av valgte metoder**
- **2.4 Analyse og dokumentasjon av metoder**

*Beskrivelsene av forskningsmetodene er forholdsvis omfattende, og det gjennomgås grundig hvordan spesielt **litteratursøket** og de **kvalitative intervjuene** er gjennomført. Under førstnevnte presenteres bakgrunn for hvordan teorien er fremskaffet og vurdert. Her kommer en oversikt over mest brukte søkemotorer, databaser og prinsippene kildene er evaluert etter. Dette er i hovedsak en nyskrivning av arbeidet gjort i undertegnede's prosjektoppgave høsten 2018. Deretter følger den andre hoveddelen som omhandler intervjuene, og til slutt ekstra forskningsmetoder i **dokumentanalyse** og **observasjon***

### 2.1 Mulige forskningsmetoder

Langdridge forklarer forskningsmetoder som systematiske studier med konkrete spørsmål man ønsker besvart innen et gitt tema. Studier som dette kan gjerne ta i bruk forskjellige forskningsmetoder for å sikre at spørsmålet blir besvart best mulig. Disse kategoriseres gjerne innen **Kvalitative metoder** eller **Kvantitative metoder**. Herunder deles de gjerne igjen i flere nivå. Valget av metode avhenger av forskeren og problemstillingen, og må vurderes etter metodens egnethet til å innfri problemstillingen i så måte at målgruppen nås. (Ringdal, 2013)

#### 2.1.1 Kvantitative metoder

Ved kvantitative metoder studeres kvantifiserbart råmateriale. Dette kan fremkomme på mange måter, men er ofte lagret i databaser, oversikter eller som resultater på spørreundersøkelser. (Fangen, K., 2015) Kvantitativ forskning er ofte breddestudier som tar for seg få spørsmål delegert til et stort utvalg informanter. NDLA (2019) Informasjonen

samles gjerne inn via standardiserte spørreskjema før de analyseres grundig ved bruk av kjente analyseteknikker. Andre eksempler er studier i forekomsten av diverse sykdommer eller antallet tilfeller av spesifikke hendelser.

I kvantitative studier er gjerne informantene anonyme. Dette skyldes at de er del av et større måleutvalg og enkeltpersoners svar sjeldent kan føres tilbake til den enkelte som del av analysen. Dette må i så tilfelle gjøres der analysene generer oversikter over forskjellige grupper av svarobjekter. Eksempelvis er kan dette være gruppert etter alder, lokasjon, kjønn eller gå direkte på hvor mange som har svart et spesifikt svar. På så måte kan enkelte svarobjekter gjenkjennes, men sjeldent fastsettes med navn. Enkeltindividene som har fylt ut skjemaet er derfor sjeldent synlig etter innsending, og ofte er de også anonymisert i databasene av personvernshensyn. Spørreskjemaer tolkes gjerne på aggregatnivå. Det vil si de grupperes etter kategorier og man studerer hvordan dataen endrer seg i forhold til gitte variabler. Fangen, K. (2015) På den måten dannes det bilder av hele grupperinger, og en kan lett se statistiske fremstillinger på dataen. Denne typen studier krever normalt sett mindre tolkning enn kvalitative metoder. I noen tilfeller egner det seg godt med en kvalitativ studie i etterkant av et kvantitativt resultat. Eksempelvis om en spørreundersøkelse viser et visst resultat, eller det fremkommer betydelige forskjeller i en bestemt bransje/kategori. I slike tilfeller kan en kvalitativ studie brukes til å utdype og forklare funn fra den foregående kvantitative studien, og med det øke funnets totale påvirkning og verdi for samfunnet.

### 2.1.2 Kvalitative metoder

Ved kvalitative metoder undersøkes gjerne et spesifikt tema eller område. (NDLA, 2019) Dette feltet er gjerne smalere enn ved kvantitative studier, som ofte baserer seg på store datamengder med tidvis store spenn. Datamaterialet samles som regel inn ved bruk av analyse eller observasjon fra forskeren, eller tidvis også intervju mellom forskeren og en relevant informant. (DNFK, 2010) Kvalitative studier bygger på teori om fortolkning, såkalt hermeneutikk, eller menneskelig erfaring, kalt fenomenologi. Selve metodene utføres for å utforske hva de involverte selv har opplevd i forskjellige scenarier, og dette kan være nedskrevet i dokumenter, eller fremkomme gjennom intervju eller samtale. Slike kvalitative studier er svært egnet der forfatteren selv ikke har inngående kunnskap om detaljene eller hvor resultatene ikke er målbare i form av tall og verdier, såkalt kvantifiserbare resultater. Studiemetoden kan være svært egnet når problemstillingen er noe mer flytende, eller kan risikere å måtte forandres underveis, på bakgrunn av resultatene fra analysene.

De mest vanlige kvalitative forskningsmetodene er som følger:

- **Observasjon** - Her observerer forskeren en spesiell seanse, og tolker for seg selv hvordan dette oppfattes. En kan være både deltagende og ikke-deltagende observatør. Observasjonen gjøres best tett på parter i sitt lokale miljø for å få en mest mulig reell situasjon. Dette kan være alt fra å lytte til en samtale gjennom et vindu eller som tilfeldig medpassasjer på en busstur. Fangen, K. mener at det vanligste er at forskeren har introdusert seg og overværer naturlige situasjoner, som eksempelvis en klasseromsundervisning i hensikt i å studere hvem som har dialog med lærer eller andre faktorer. Analysen består generelt sett i å tolke meningene og betydningen av det som gjøres av handlinger eller ytres muntlig fra de forskjellige partene. I enkelte tilfeller gjøres også skjult observasjon hvor forskeren ikke har sagt den er forsker eller er der for å observere en situasjon.
- **Intervju** - Gjøres av forskeren direkte med en eller flere valgte informanter. Disse er gjerne få, men svarer på mange spørsmål/variabler. Resultatene baseres på informantens kvalitet og erfaring, samt deres vilje til å dele korrekt og til tider personlig informasjon. Resultatene kan analyseres på mange måter, men ofte vil intervjuene lede mot nye problemstillinger eller vurderinger intervju ikke har vurdert, og en bør derfor

varierte med direkte eller åpne spørsmål. (Fangen, K., 2015) Det er i slike studier spesielt viktig at objektets svar gjengis korrekt, og det tas gjerne lyd- eller videoopptak. Som intervju bør man være særs opptatt av å bevare intervjuobjektets integritet og respektere dersom enkelte navn, steder eller liknende må anonymiseres. Sensitive opplysninger bør håndteres med varsomhet, ettersom det ofte er svært vanskelig å skjule intervjuobjektets karakter eller rolle i hendelser som kan påvirke dem i etterkant. Intervjuet kan dog gjennomføres på flere måter og med flere forskjellige stiler. (Turner, D.W., 2010; Wilson, 2012) Man deler typen intervju gjerne i tre typer:

- **Ustrukturerte intervju** er nærmest en ren samtale, uten fastsatte spørsmål eller et bestemt oppsett. Den baseres på spontane spørsmål og lar de tidligere svarene styre mot påfølgende spørsmål. Dette tillater stor fleksibilitet og ingen antakelser eller forhåndsdomming av intervjuen. Derimot er dataen vanskelig å analysere eller sammenlikne på tvers av objekter, og krever objekter som er frittalende og er komfortable med å være interaktive med intervju.
  - **Semi-strukturerte intervju** består av standardiserte spørsmål, gjennomføres over en gitt tid og lengde, og gir objektet tid til å svare på akkurat det som spørres om. Denne formen tillater også en viss fleksibilitet og tilpasning til objektene, men følger en rød tråd gjennom intervjuet. Dette gjør resultatene enklere å sammenlikne på tvers og lar intervjuen sitte *i førersetet*.
  - **Strukturerte/"open-ended"-intervju** er et meget strikt intervjuoppsett når det kommer til spørsmålsstillingen, men må stilles med å tillate åpne svar på spørsmålene. Spørsmålene stilles identisk og i en fast rekkefølge, uten tilleggsspørsmål eller fravikelser fra strukturen. Stilen gir intervjudata med høy reliabilitet. (Malt, 2015) Dette kan gi resultater som er enkle å sammenlikne, men og gi potensiale for at intervjuobjektet ikke svarer definitivt nok til at det får betydning ved at man ikke tillater oppklarende, ledende spørsmål
- **Dokumentanalyse** - Dette er gjerne kvalitative analyser av forskjellige tekster. Det kan være ekte handlinger som er nedskrevet som dokumentasjon, eller andre studier som har resultert i skriftlige rapporter. Ofte er det i forskningen vært studert eldre tekster fra norrøn tid, dagboknotater eller annen tekst. Men også rene litteraturstudier går under denne kategorien, og her vil all tilgrensende teori og forskning potensielt kunne ligge til grunn som dokumentasjon for ny forskning. Håndtering og vurdering av disse kildene er viktig ettersom eldre tekster eksempelvis ofte kan være utdatert eller ha lav validitet i dagens bransje.
  - **Spørreundersøkelser** - Dette er en forskningsmetode som i stor grad kan være del av både kvantitativ og kvalitativ metode. Det hele avgjøres av hva man spør om og om dataene er målbare i statistikker eller om det er løse spørsmål hvor objektet skal svare på sin opplevelse av en situasjon. Likeså kan antallet svar av de forskjellige alternativene kvantifiseres, og dette er derfor brukt mest som en kvantitativ metode.

Samtlige av forskningsmetodene medfører forskjellige etiske problemstillinger som må håndteres. I enkelte tilfeller ønsker ikke deltagerene være med i etterkant eller de ønsker anonymiseres. Det er viktig å overholde forskningssubjektens integritet i form av konfidensialitet og anonymitet om ønskelig, og å ha sikret skriftlig samtykke.

Uansett hvilken metode man velger er det viktig å være selvkritisk i egne tolkninger av dataen. Det må gå klart frem i teksten hva som er deltakeren, eller objektets, tolkning av hendelsene, og hva som er forskerens egne tolkninger. Dette kan gjøres ved at objektene gjengis med sitater, og deretter at sitatet tolkes og diskuteres av forskeren. Da er det lettere for leseren å se hvorfor det er tolket som det er gjort, og hva objektet faktisk har gitt uttrykk for. Spesielt det å fortolke personers motiv bak handlinger bør man være varsom med, ettersom dette medfører stor usikkerhet. Dette bør i så tilfelle begrunnes svært godt.

## 2.2 Valg av forskningsmetoder og hvorfor

For å velge riktig metode ble de forskjellige alternative grundig vurdert med styrker og svakheter oppimot deres evne til å innfri problemstillingen. Først og fremst er det gjort et grundig litteratursøk. Dette er hovedbasis for arbeidet som er gjort etterpå, og hvilke tema som må studeres nærmere. Dette er en svært vanlig del av alle akademiske artikler, og har bistått i å få undertegnede oppdatert på likest mulig faglig nivå som intervjuobjektene. Alle videre metoder er således et utfall av hva som er studert i litteratursøket.

Det fremkom deretter tidlig at å gjennomføre kvalitative intervju ville være en svært god forskningsmetode for denne studien. Det begrunnes med at det allerede ligger mye kvantitativt data til grunn i spørreundersøkelsene gjort av Prognosesenteret ifm. kundetilfredshetsmålingene deres. Dette har resultert i en kundetilfredshetsindeks, som er et godt utgangspunkt for en dypere studie av bakgrunnen og forklaringene for hvorfor resultatet er som det er. Derimot er en stor svakhet med intervju som forskningsmetode at svarene sjeldent kan generaliseres for å gjelde hele bransjen, men snarere representerer et utvalg personers subjektive opplevelse og erfaring. Samtidig som det kun intervjues et fåtall personer vil man kunne risikere å få et skjevfordelt utfall av resultatene. Dette kunne vært unngått med et stort antall informanter, men ville gjort oppgavens desto mer omfattende og er av praktiske grunner begrenset til fem + tre informanter. En annen svakhet med metoden er at dataene er vanskelig å etterprøve. Det opplevdes at informantene tidvis kunne være noe preget av hendelser tett opptil intervjudagen, og at resultatene derfor kan være preget av dette. Det medfører at det potensielt kan være vanskelig å få eksakt samme resultat fra samme informant om intervjuet hadde vært gjort på nytt, og selvfølgelig enda vanskeligere om det hadde vært helt andre informanter, med andre erfaringer. Å være bevisst på dette er derimot en viktig del når man bruker intervju som metode.

I tillegg ses det som nødvendig å gjøre en grunnleggende analyse av normal praksis ift. kunder i byggeprosessen. Med dette inngår en slags miks av dokumentstudie av informasjonen kunden får se før kjøp, typisk et kjøpsprospekt, sammen med en observasjonsstudie av hvordan kundene håndteres ved byggeplassvisning, forbefaring og overtakelser av leiligheter gjennom OBOS og AF Gruppen. Kombinasjonen av disse gjør at det er enklere å sette seg inn i de forskjellige partenes opplevelse av situasjonene og er nyttig for totalvurderingen av resultatene. Når kundene svarer bra eller dårlig på et slikt spørreskjema, er det ønskelig å vite hvilken situasjon kunden har vært satt i før den svarer på undersøkelsen, og en observasjon av nettopp dette ifm. overtakelse og forbefaring ble sett på som nyttig. Ettersom det allerede eksisterte en undersøkelse gjort av Prognosesenteret, og med data som er svært grundig analysert av kompetente parter, ble det vurdert at en ny spørreundersøkelse ikke er hensiktsmessig.

Valget av metoder skal i følge Ringdal være basert på problemstillingen, og således også bistå i besvarelsen av forskningsspørsmålene. For denne oppgaven er det i delkapittel 1.4 definert 5 slike. For å best mulig svare på nr. 2 og 3 er de kvalitative intervjuene viktig. Her er valget av informanter svært viktig, men deres subjektive mening vil og kunne definere utfallet. Nr. 1 er forankret i mer teori, men vil og kunne besvares i form av både intervju og observasjon av hvordan kundehåndteringen gjøres. Nr. 4 og 5 vil kun delvis kunne besvares av kjent teori, og må baseres på en kombinasjon av intervju og gjennom observasjon. Det resulterer i følgende tabellerte oversikt, se tabell 2.1.



Forskningsspørsmål	Brukt metode
1	Litteratursøk og kvalitative intervju
2 og 3	Kvalitative intervju
4 og 5	Litteratursøk, kvalitative intervju og observasjon

Tabell 2.1: Oversikt over brukte metoder i sammenheng med forskningsspørsmålene

## 2.3 Beskrivelse av valgte metoder

### 2.3.1 Litteratursøk

Litteratursøk er som nevnt svært ofte en viktig del av en akademisk oppgave. Et grundig litteratursøk ble derfor gjennomført med metodiske søk basert på spesifikke ord og uttrykk knyttet til oppgavens formulering. Mye godt forskningsgrunnlag ble funnet i undertegnedes prosjektoppgave høstet 2018, og ligger her til grunn i videre arbeid. Dette gir en klar styrke i at man begynner på et høyere akademisk nivå enn i tidligere studie, og kan med det søke enda mer spesifikt på de gjeldende temaene. Det overordnede målet med søket er å studere litteratur som er direkte knyttet til temaet. Enkelte søk på tilgrensende områder og overlappende fagfelt bidro med et større helhetsinntrykk av teorien, og økte spesielt ferdighetene som intervju. Enkelte søk er gjennomført ganske bredt, med nettopp dette som mål, for å se på hvor grensen for relevant/irrelevant litteratur befinner seg, og for å forsterke forfatterens kunnskap og ferdigheter. Det ble av den grunn valgt å dele litteratursøket i to deler:

- **Spesifikke søk** - Med spesifikke søk menes søk som inneholder nøye utvalgte ord og uttrykk, forfattere, artikkelnavn på anbefalte artikler eller tema fra kjente journaler eller utgivere.
- **Generelle søk** - De generelle søkene er basert på enkle ord og uttrykk, eller ofte bare på kjente journaler eller utgivere for å se om de besitter noe relevant teori innen feltet. Enkelte søk har og vært om ren intervjueteknikk, og bidro derfor mer i retning av oppgavens gjennomføring enn selve teorigrunnlaget.

Det er flere styrker og svakheter ved gjennomføring av litteratursøk. De største styrkene er nevnt som initieell forskningsteori som forsterker studiens relevans og forskerens evne til å gjennomføre studien på en tilstrekkelig god måte. En svakhet er derimot at studien kan bli preget av teori som fremkommer tidlig. Det kan snevre inn de neste søkene, eller styrke forfatterens tro om hva den allerede erfarer. Ofte kan søkene bære preg av at man *leter etter en sannhet*, noe som er svært uheldig og absolutt er forsøkt unngått.

### Gjennomføring

Dess tidligere i oppgaven søkene ble gjennomført, dess bredere kan de sies å ha vært. Å starte bredt og deretter snevre inn søkefeltet, og øke spesifisiteten gradvis, bidrar til en oppgave mer direkte knyttet til temaet og ikke generelt oppsummerende emner av en bred kategori. For begge søkemetodene er det ført statistikk av søkeresultatene fortløpende for å få en grundig oversikt over hva som er gode søkefraser samt aktive og relevante forskningsmiljø.

Litteraturen funnet i de spesifikke søkene utgjør hovedparten av oppgavens fagrelevante teori, men de generelle søkene har ofte vært grunnlaget for å avdekke de *gode* søkeordene for de spesifikke søkene. Det har åpenbart vært ønskelig å vurdere flest mulig og best mulig kilder, men for å begrense omfanget noe så har spesifisiteten på søkeordene blitt valgt til en grad slik at en håndterbar og oversiktlig mengde kilder har stått igjen. Dette er gjort

ved å kun vurdere kilder etter år 1995, og for de mest generelle temaene kun kilder som er utgitt av de aller største utgiverene. Mindre utgivere og enkeltforfattere eller institutt er brukt der temaet er snevert eller kilden ofte er skrevet på norsk og ikke er internasjonalt relevant eller anerkjent.

### Vurdering

Kildevurdering er sett på som en viktig del av oppgaven for å sikre korrekt informasjonsgrunnlag, og reelle sammenlikninger. Kildene er her vurdert etter følgende rekkefølge, og forkastet dersom de avskriver for mye underveis i lesningen. Forfatter, utgiver, dato, antall fagfellevurderte treff og siteringer har vært grunnleggende for om kilden har vært vurdert til å kunne brukes. Dersom dette har vært tilfredsstillende har kildens relevans vært avdekt ved vurdering etter følgende rekkefølge:

- Tittel
- Keywords
- Abstract
- Sammendrag/konklusjon

Dersom kilden fortsatt vurderes som egnet er den vurdert i henhold til det velkjente T-O-N-E-prinsippet. (NTNU Universitetsbibliotek, 2017) Enkelte kilder ble så sent som her forkastet dersom de ikke oppnådde høy nok standard eller om metodene de hadde lagt til grunn er for utdaterte eller utført på en ikke lenger *gyldig* eller etisk korrekt måte.

### T-O-N-E-prinsippet

Samtlige kilder er evaluert etter TONE-prinsippet. Dette er et godt anerkjent kildeevalueringsprinsipp som anbefales av bl.a. NTNU Universitetsbiblioteket og veileder for denne oppgaven. (Schumann-Olsen, B., et al, 2017) Det bygger på fire kriterier:

- **Troverdighet** - Vurderes på bakgrunn av forfatterens og utgiverens faglige anerkjennelse og alder på artikkelen. Deres troverdighet kan være svært god om artikkelen også er gjennomgått «Peer Review» og utgitt av et stort tidsskrift eller en «Journal of XX».
- **Objektivitet** - Bedømmes etter om forfatteren eller forfatterene viser til egne agendaer eller antakelser gjort i forbindelse med datainnsamling eller fremstilling og konklusjon av disse. Ofte kan artikkelen vise til allerede eksisterende negative tanker om et tema, noe som kan prege resultatene og tolkningen av disse. Et viktig spørsmål er om artikkelen søker å overtale eller å informere, og med det om saken er belyst fra alle sider.
- **Nøyaktighet** - Evalueres etter hvordan dataen er samlet inn, hvordan resultatene fremstilt andre feilkilder underveis. Det skal også evalueres om den holder seg direkte til temaet og om den viser til ryddig og korrekt referanseføring, og om referansene fortsatt er tidsaktuelle.
- **Egnethet** - Bedømmes etter artikkelens relevans ift. dette søkets mål. I dette tilfellet scorer en kilde høyt dersom den mest sannsynlig vil bli tatt i bruk i videre arbeid, enten for å unngå samme fallgruver fra prosjektoppgave til masteroppgave, eller som direkte datagrunnlag i videre arbeid. Størstedelene av kildene i dette søket scorer høyt ettersom de er spesifikt søkt etter gjennom anerkjente tidsskrift og databaser.

### Søkemotorer og databaser

Det finnes flere svært gode søkemotorer og databaser som egner seg for dette formålet, men etter rådføring med veileder og anbefaling fra blant annet Jardar Lohne fra Instituttet for bygg- og miljøteknikk så er det tungt vektlagt å bruke store søkemotorer og direkte anbefalte artikler.

**Google Scholar** Google Scholar har vært den mest foretrukne og høyest anbefalte søkemotoren for relevante kilder. Det virker som dette er kilden som treffer bredest og gir høyest antall treff på samme søkeord på tvers av søkemotor. Kilden antas derfor å være mest nøyaktig i antall gjengitte siteringer og er brukt slavisk som vurdering mellom kildene, også de som er funnet ved hjelp av andre søkemotorer. Den ga tidvis svært brede resultater i generelle søk, og ble derfor stadig hyppigere brukt til spesifikke søk. Eksempelvis ved å finne mer informasjon om en bestemt kilde eller forfatter, etter at kilden var avdekt med andre søkemotorer.

### ASCE Library

American Society of Civil Engineers er en verdensledende ingeniørforening med over 150 000 medlemmer. Foreningen er høyt ansett og kvaliteten på artiklene er av svært høy kvalitet, og som regel ofte gjengitt videre i andre artikler. ASCE Library gir medlemmene elektronisk tilgang til en database bestående av hele 36 egenproduserte, fagfelleverderte journaler. Også dokumenter fra konferanser, e-bøker og standarder kan hentes ut her, men disse er vurdert som noe svakere enn rene journalartikler. (ASCE, 2017).

### Oria

NTNU Universitetsbibliotek (UB) sin egen søkemotor. Gir oversikt over beholdningen til UB, i tillegg til at den gir mulighet til å bestille inn bøker fra andre biblioteker i Norge. Oria er i ferd med å ta over for tidligere BIBSYS. Dette er en samling av trykte bøker, artikler, tidsskrifter, oppgaver og avhandlinger, E-bøker og rapporter. Oria fungerer som en database for alle universiteter og høyskoler i Norge. Oria er vurdert som en troverdig norsk database basert på den lange erfaringen bibliotekene har til å innhente og vurdere vitenskapelige kilder fra denne søkemotoren. I dette søket er ikke Oria brukt i stor grad, men kun for å dobbeltsjekke andre søkte kilder, og for å sammenligne siteringsantall og kildenes validitet ved å bruke mer enn én søkemotor.

### Research Gate

Research Gate er ingen ren søkemotor, men fungerte som et godt verktøy for å bekrefte/avkrefte forfatterens faglige bakgrunn, nivå og hans/hennes anerkjennelse. Det er mulig å finne igjen enkelte av artiklene som er brukt også på denne siden, men den er i dette tilfellet kun brukt som underlag for å vurdere forfatterens validitet.

### Søk i publikasjonens referanselister

Samtlige artikler eller dokumenter som er brukt har selv benyttet relevant faglitteratur. Det er derfor vektlagt å finne originalkilden og heller sitere direkte herfra når dette har vært mulig. På denne måten er det også avdekt kilder som ikke har dukket opp i egne søk. Hva dette skyldes er uvisst, men antas å være på bakgrunn av valgte søkeord eller søkemotorens innebygde koding som preferer hyppigere leste artikler. Å bruke en kilde til å finne nye kaller «Snowballing» og er en anerkjent måte å finne litteratur på, men med varsomhet. Dette fordi kilden ofte er foreldet

og en enkelt kan *se seg blind* på kildens vurdering av kilden uten å gjøre egne vurderinger, spesielt knyttet til om temaet eller metodikken ikke lenger er tidsaktuell.

### Journaler

Journales som ble benyttet i søket er blant andre *Journal of Construction Engineering and Management*, *Journal of Management in Engineering*, *Procedia Engineering*, *International Journal of Project Organisation and Management* og *Construction Management and Economics*. Samtlige er anerkjente tidsskrifter som dekker over de mest relevante temaene for denne oppgaven. Disse er nevnt på bakgrunn av de er såpass hyppig brukt for bakgrunnsinformasjon, også uten å ende opp som relevante kilder i oppgaven.

**Supplerende metoder** Ut over bruk av søkemotorene ble også søk direkte gjort i SINTEF sine databaser eller statistikk hentet direkte fra Statistisk Sentralbyrå. Enkelte emner på NTNU har også vist å kunne by på relevant faglitteratur, spesielt kompendiet i TBA4127 Prosjekteringsledelse (Østby Deglum et al., 2013). Dens orginalkilder er også tidvis brukt som et bedre grunnlag og med mer teori om enkelte tema.

### Søkeord

Søkene er i størst mulig grad gjort på engelsk, spesielt gjennom Google Scholar eller ASCE Library. Der norske artikler eller forfattere er brukt så er disse som regel funnet med norske søkeord, i stor grad gjennom SINTEF sine databaser eller på ORIA. Søkeordene er valgt med omhu og ofte er flere kombinasjoner funnet å gi samme resultat, og ofte heller for mange enn for få treff. Søkemotorene er bygget opp på omtrent samme måte slik at enkelte filtre eller skrift-funksjoner kan brukes. Søkes det kun på enkeltord eller fraser så gir resultatet kun kilder som bruker søkeordene eksakt som skrevet inn. Derimot kan enkeltord eller fraser kombineres med enkle kommandoer, noe som har vist seg svært nyttig. Disse er i korthet oppsummert under, med relevante eksempler:

- **AND** - Gir treff der både ordene før og etter er med
- **OR** - Gir treff på minst ett, men potensielt også begge ordene
- **Trunkering (\*)** - Gir treff på starten av ordet, pluss forskjellige kombinasjoner for slutten av ordet bak \*. Noen forskjeller på tegn finnes mellom søkemotorene, men i størst grad er det brukt \* eller ? Eksempelvis gir søkeordet *kunde\** gi treff på blant annet *kundetilfredshet*, *kunder* og *kundesegment*

Samtlige søk er loggført for vurdering og gjennomgang. Dette er også gjort for å finne igjen kildene i ettertid og for å vurdere antall siteringer på tvers av sider, effekten av søkeord, fraser eller rene resultat. For å ta i bruk T-O-N-E-prinsippet så har det vært nødvendig å kunne spore kildene og vurdere antall treff, siteringer, *impact* og *H-indeks*.

### Kvantitativ vurdering

For å vurdere kilden utenfor T-O-N-E-prinsippet ble også enkelte verdier hentet inn for hver kilde hvor dette var mulig. Å kunne vurdere den fra et kvantitativt perspektiv og ikke kun forfatterens subjektive vurdering har vært vurdert til svært viktig i denne oppgaven ettersom dette er et felt hvor forfatterens synspunkter og egne vurderinger ofte kan påvirke rapporter og kildens totale kvalitet. Tre viktige faktorer har vært ledende i vurderingen av kilden, **Journal Impact, H-indeks og siteringer**.

Disse er målingsverktøy som gir data på antall siteringer og måler en forfatters påvirkning (impact) i sitt fagfelt. Journal Impact-verdien og H-indeksen er verdier som beregnes direkte fra henholdsvis Research Gate og Google Scholar og baseres på en gjennomsnittsverdi for antall siteringer i hver publikasjon. Det er ingen garanti for at Research Gate eller Google Scholar har fullstendig datasett til å beregne dette, og det er antakelig et visst antall som ikke fremkommer her. Uansett vil det ikke være mulig at de gjengir en høyere verdi enn i realiteten. Verdien må altså tolkes med noe skjønn, men lave verdier er ikke alene godt nok til å utelukke kilden fullstendig.

## **Resultater**

I løpet av arbeidet med litteratursøket er det kommet tilsyne flere tema og interessante vinklinger. De aller fleste områder som er vurdert som interessante er gjennomgått i kapittelet om teori. Den totale vurderingen av kildene kan sies å være svært god. De aller fleste er av nyere dato, av kjente forfattere og har høyt antall siteringer. I tillegg er det brukt en del kilder fra SINTEF, hvorav noen også er av eldre dato, som er brukt med stor varsomhet. Disse har ikke spilt inn som en vesentlig del av oppgaven, men som et bidrag til allerede etablerte tema funnet fra andre kilder. Disse er uansett vært fagfellevurdert gjennom SINTEFs egne prosedyrer før de er publisert som offentlige rapporter. Siteringsdata fra disse kildene har derimot vært umulig å oppdrive, men en telefonsamtale til SINTEF avdekte at slike rapporter kun publiseres etter at kildene og publikasjonen er bekreftet av annet fagpersonell enn forfatteren.

### **2.3.2 Kvalitative intervju**

Som beskrevet er bruken av intervju som forskningsmetode svært vanlig praksis, men kan gjøres ved bruk av forskjellige stiler. (Wilson, 2012) Valget for denne studien falt på semi-strukturerte intervju, på bakgrunn av intervjuerens manglende erfaring med slike gjennomføringer. Dette vil forenkle prosessen slik at kan det unngås nybegynnerfeil eller større ulikheter på tvers av intervjuene. Samtidig vil det sikre et likest mulig datasett, men med forskjellige svar og svaromfang. Beck bryter ned intervjugjennomføringen til 8 steg, som er beskrevet og forklart håndtert i tabell 2.2. (Beck, 2008)

Steg	Hva	Valgt utførelse
1	Identifiser intervjuobjekter	Se eget avsnitt og tabell 2.3
2	Bestem type intervju	Semi-strukturerte intervju
3	Bestem lokasjon og tid	Intervjuene ble avtalt ca. 2 uker før, ble avsatt til ca. 60 minutter og gjennomført på sted tilpasset objektene
4	Bruk av utstyr	Det er valgt lydopptak gjennom mobil, og med notatføring på pc og på papir. Ingen video.
5	Produser intervjuguide	Se eget avsnitt og tabell 2.4. Intervjuguide er sendt ut minst 2-3 dager før intervjuet og er delvis tilpasset hvert objekt.
6	Innhent skriftlig samtykke	Intervjuobjektene deltar frivillig og har samtykket gjennom epostkorrespondanse.
7	Gjennomfør intervjuet trening og intervju på lik måte	Gjennomført prøveintervju med medstudenter ved NTNU ifm. prosjektoppgave høsten 2018.
8	Følg oppsatt protokoll og etiske retningslinjer	Avtaler med de forskjellige objektene gjorde gjennomføringen svært lik.

Tabell 2.2: Viser en tabellert oversikt over utførelse av 8-steps-malen til Beck

### Intervjuobjekter

Det er i studien valgt å fokusere på informanter som har vært involvert i lignende scenarioer og aller helst også samme prosjektene, for lettere å evaluere hvordan de har vurdert situasjoner fra sitt ståsted. I tillegg har det vært nødvendig å få inn enkelte uttalelser fra kompetente, fagrelevante parter, spesielt i informant nr. 2 fra Prognosesenteret. Videre har det vært ønskelig å spre informantene i aktuelle firma, roller og direkte tilknytning. Det ble avdekket i prosjektoppgaven at forventningsstyring fra byggherre side var essensielt, og derfor har det vært viktig å få intervju med prosjektselger/megler, kundekontakt og andre som påvirker dette. Videre er intervju med takstmann vurdert til nyttig for å se på en uavhengig opplevelse av situasjonene rundt ferdigbefaring og overtakelser, og generelt på om kvaliteten står i stil med forventningene kunden sitter med. Hvordan kundene håndteres etter overtakelse og frem mot ettårsbefaring og ut reklamasjonstiden har også vært en faktor, og dette besvares med å inkludere informant 4, i AF Gruppens ettermarkedsavdeling.

Et stort moment i denne oppgaven var valget om å inkludere eller ekskludere kundene som intervjuobjekter. Valget falt til slutt på å ikke ta med sluttkundene på bakgrunn av at kundene sannsynligvis ville vært preget av hendelser knyttet til sin egen leilighet, og derfor ville slitt med å være upartiske. De ville generelt sett vært for tett knyttet til subjektive opplevelser. Kundens tilbakemeldinger er dermed fokusert rundt svarene i kundetilfredshetsindeksen.

<b>Informant</b>	<b>Navn</b>	<b>Stilling</b>	<b>Bedrift</b>
1 (Prosjektoppgave)	Stian Svae	Prosjektsjef	OBOS Nye Hjem
2 (Prosjektoppgave)	Heidi Bjørneng	Analysesjef	Prognosesenteret
3 (Prosjektoppgave)	Stian Schjølberg	Prosjektleder	AF Gruppen Bygg Oslo
4	Stig Ekrem	Ettermarkedssjef	AF Gruppen Bygg Oslo
5	Trude Aasengen	Kundekontakt	OBOS Nye Hjem
6	Kristin Folge	Avdelingsleder Kunde/Marked	JM Norge
7	Rune Sandell	Takstmann	Takstpartner
8	Heidi Bjørn Meaas	Salgsleder	OBOS Nye Hjem

Tabell 2.3: Oversikt over informanter i rekkefølge for gjennomførte intervju

### Intervjuguide

Intervjuguiden tar utgangspunkt i arbeidet fra prosjektoppgaven og er prøvd ut nøye her. Intervjuguiden var der delt i fire deler, men er til denne studien utvidet med en del til, og revidert noe. Ettersom studien her fokuserer mer på kundetilfredshet/kundehåndtering og mindre på suksessbegrepet, så er intervjuguiden lagt opp i henhold til tabell 2.4.

Del	Kategori	Spm.	Hensikt	Bidrag til forskningsspørsmålnr.
1	Intervjuobjektet	1 og 2	Bakgrunnsinformasjon om informanten	Å avklare hvem informantene er og deres bakgrunn vil bidra til å sette svarene i sammenheng og forstå deres oppfattelse av de forskjellige hendelsene. Dette kan bidra i samtlige forskningsspørsmål basert på hva intervjuobjektet forteller og deres erfaringer med temaet.
2	Måling av suksess	3	Faktorer om suksess	For enkelte av aktørene er suksess og kundetilfredshet begge knyttet til den totale vurderingen av prosjektet. Å forstå deres tanker rundt dette vil bidra til å sette prioriteringene i perspektiv. Svarene vil gi mer ønsket bakgrunnsinformasjon enn å direkte avklare forskningsspørsmålene
		4	Informantens erfaringer med suksess	
		5 og 6	Påvirkningsmuligheter for suksess	
3	Kundetilfredshet	7, 8 og 9	Egen involvering med kundetilfredshet og påvirkningsmuligheter	Spørsmålene om kundetilfredshet vil forsøke gi svar på forskningsspørsmål 1 og 2. Disse vil forhåpentligvis også lede ut i en dialog som fører tematikken også mot problemstillinger involvert i forskningsspørsmål 3
		10	Markedets fokus på kundetilfredshet	
4	Markedet, produksjon og produksjonsfeil	11 og 12	Kundetilfredshetsindek på prosjekter	Å forstå markedet, produksjonen og feilene som gjøres vil i hovedsak bidra til å avklare forskningsspørsmål 4. Det forventes at det samtidig kan fremkomme informasjon som bidrar til spørsmål 2 og 3 også
		13, 14 og 15	Feil i produksjonen og påvirkning av KTI	
		16 og 17	Retting av feil	
5	Kjøpsfasen og forventningsstyring	18, 19 og 21	Oppstart av kundefasen og kundens forventninger	Dialog rundt hva som skapes av forventninger vil bidra til samtlige forskningsspørsmål, men i varierende grad. Det er naturlig at det gjelder spørsmål 1 og 4 noe mer enn 2 og 3, men dette kan avhenge av hvert intervjuobjekts erfaringer
		20	Overselging og <i>anger</i> på kjøp	

Tabell 2.4: Oppbygning av intervjuguiden og hvordan spørsmålene søker svare på forskningsspørsmålene.



### 2.3.3 Observasjon

Observasjon som forskningsmetode krever valg av å være deltagende eller ikke-deltagende observatør. (Fangen, K., 2015) I arbeidet med denne oppgaven er det valgt å observere OBOS og AF Gruppen sine rutiner for følgende hendelser i kronologisk rekkefølge:

1. **Byggeplassvisning** - Denne er gjennomført i to omganger, en ved råbyggsvisning med kun betong og stålkonstruksjon på plass, og en ca. 6-8 uker før ferdigbefaring, hvor det som regel er ferdig malt, men uten kjøkkeninnredning og liknende. Ved begge disse er sluttkunden og kundekontakten fra OBOS de deltagende parter, og tidvis også representant fra entreprenør.
2. **Forbefaring** - Denne er gjennomført ca. 2-3 uker før overtakelse og leiligheten skal i grunn være helt ferdig, men ting skal kontrolleres i fellesskap. Her noteres det eventuelle feil og mangler, som igjen skal bli utredet til overtakelsen. Deltakere her er sluttkunden, byggherres representant (enten kundekontakt, byggeleder eller andre), representant fra entreprenør og en takstmann. Takstmannen representerer sluttkunden, men er engasjert av byggherren på kundens vegne.
3. **Overtakelse** - Overtakelse skjer ved avtalt tidspunkt og gjennomføres med sluttkunde, byggherrens representant (enten kundekontakt, byggeleder eller andre) og entreprenørens representant. I AF sine tilfeller er det som regel eget personell fra ettermarkedsavdelingen, ikke prosjektteamet, som tar seg av selve overtakelsen.
4. **Reklamasjonsfase** - De første månedene etter overtakelsen har undertegnede også fått tatt del i reklamasjonsfasen og håndtering av inntrufne hendelser. Dette har ikke vært en enkeltobservasjon, men en lengre daglig studie av hvordan reklamasjoner/kunder håndteres, tas i mot av entreprenør og byggherre, og eventuelt utbedres.

I punkt 1 over har undertegnede vært deltagende observatør og har tidvis bidratt til å svare på spørsmål fra kunder om byggemetoder og annen info. I punkt 2 og 3 har undertegnede vært ikke-deltagende observatør og kun overvært hendelsen uten avbrytelser. I punkt 4 har undertegnede vært delvis deltagende og delvis ikke-deltagende observatør. Dette har vært avhengig av om kundens tilbakemeldinger har kommet direkte til undertegnede ifm. med hans rolle som entreprenørrepresentant, eller om tilbakemeldingene er observert rapportert til andre representanter.

I tillegg kunne det vært gjort observasjonsstudie ved salgstidspunkt, ettårsbefaring og eventuelle informasjonsmøter eller annet. Dette har ikke vært mulig i oppgavens tidsavgrænsing, men er blitt gjenfortalt i intervjuer av de deltagende parter, igjen med unntak av kunden.

Opplevelser og resultater fra de deltagende observasjonene er nærmere presentert i resultatkapittelet.

### 2.3.4 Dokumentstudie

En viktig undersøkelse ifm. denne oppgaven er hva kunden er blitt presentert med av dokumenter og informasjon. Samtidig er en viktig del av studien resultatene som har fremkommet fra Prognosesenterets KTI-målinger. Å studere deres målemetode og struktur har derfor vært ønskelig. En svakhet med dette er at kun det som kunden er presentert med skriftlig er blitt vurdert. Muntlig korrespondanse eller privat mailkorrespondanse er ikke blitt vurdert og ville gjort omfanget på oppgaven for stort. Det er derfor gjort en dokumentstudie av følgende dokumenter, som er helt essensielle i et boligkjøp og i byggeperioden frem mot overtakelse:

- **Prospekt** - Boligens og boligprosjektets salgsprospekter er her gjennomgått og vurdert. Disse er studert med hensyn på arealløsninger, informasjonsnivå, realistiske forventninger som kan fremkomme av dette og eventuelle misforhold i forhold mellom praksis og teori. Tilvalgsmulighetene er også delvis introdusert her, men kommer mer direkte i en egen runde mellom kunde og kundekontakt fra byggherre.
- **Informasjonsskriv** - Gjennom byggeperioden sender byggherrene ofte ut informasjon skriftlig for å holde kundene *varme* og informert. Disse skrivenes er studert nærmere ettersom det har vært ønskelig å se på hva slags info kunden blir gitt underveis i byggeperioden ift. deres forventningsnivå.
- **Struktur på KTI** - For å forstå kundetilfredshetsindeksen som aktørene til slutt måles etter har det vært behov for å se på prosessen for dette. Å sette seg inn i Prognosesenterets kundetilfredshetsmålinger, og hvordan deres data analyseres er dermed sett på som en viktig del. Deres prosess og struktur, også begrunnet i intervjuet med informant 2 fra Prognosesenteret, fremkommer nøye her.

## 2.4 Analyse og dokumentasjon av metoder

De forskjellige metodene har forskjellige behov for analyse og dokumentasjon. Oppgavens teoridel er bygget opp rundt et litteratursøk som er loggført i et excel-ark med tilhørende statistikk om antall siteringer, Journal Impact, H-indeks og liknende. Dette er brukt for å holde oversikt over hva de forskjellige søkeordene har gitt av resultater, gi økt sporbarhet og for å gjøre fremtidige søk enklere. Dette arbeidet er og gjort for å forenkle TONE-vurderingen, og for sortering av kildene til videre bruk i oppgaven.

Intervjuene er dokumentert med lydopptak og delvis notatføring underveis i intervjuet. Den viktigste delen med dette datagrunnlaget er derimot analysen og vurderingene som senere er gjort. Som det fremkommer av vedlegg 2-9 så er intervjuene transkribert inn sammen med intervjuguiden. Dette arbeidet er gjort omstendig, og hovedfokuset har vært på å sitere intervjuobjektet direkte så langt det er mulig. Der ord har vært vanskelige å høre, eller *voldsom* bruk av banneord eller personlige referanser er disse utelatt fra referatene. Dette er for å beskytte utenforstående parter som ikke har fått forklare sin side av eventuelle hendelser. Derimot skjedde dette meget sjelden, og spørsmålene det gjaldt hadde ingen påvirkning på oppgavens datainnsamling. Intervjuene er deretter sammenliknet og studert nøye. De er i intervjuguiden kategorisert etter liknende tema, og de er på bakgrunn av dette satt opp i en tabellert oversikt, se tabell 4.1. Underveis i dette arbeidet har det vært vurdert flere måter å score de forskjellige svarene på. Det mest hensiktsmessige ble å score fra -1 til 2, hvor -1 tilsvarer et *uenig* eller motstridende svar på spørsmålet/påstanden. 0 betyr at personen ikke har svart på spørsmålet eller stilte seg *likegyldig*. 1 og 2 er vurderinger av henholdsvis *enig* og *meget enig* i spørsmålet/påstanden. Denne analysen er gjort på skjønn, og personene har ikke selv fått delta i begrunnelsen for om de har svart 1 eller 2. Dette er tolket ut ifra personens svar og meninger om temaet, og skal være sporbar gjennom intervjureferatene i vedleggene 2-9. Denne vurderingen har ikke vært spesielt enkel, men ble fortsatt vurdert til den beste måten å vurdere dataen på. I enkelte tilfeller svarer dog intervjuobjektet at det omtalte tiltaket er viktig, men at de selv ikke har hatt noen erfaring på området. I slike tilfeller har personen fått en score på 1 eller 0 avhengig av hvor tett opptil påstanden de selv har vært, og om argumentet er godt begrunnet eller ei. Dersom dette kun er noe enkelte intervjuobjekter har *følt*, men ikke erfart, så har de fått 0, og er ikke vurdert som valid resultat i oppgaven. Slike vurderinger er gjort løpende og er sett på som et essensielt grunnlag for om datasettet er brukbart eller ei. Med bare 8 informanter er det klart at dette ikke er statistisk grunnlag nok til å lage et felles oppsett for en hel bransje, men baserer seg i stor grad på subjekte oppfatninger. Det har derfor vært viktig å analysere resultatene basert på den enkeltes bakgrunn. En påstand fremmet fra to forskjellige aktører kan oppfattes forskjellig dersom bakgrunnen for påstanden er annerledes. Å hele tiden ha dette i bakhodet underveis i analysedelen ble sett på som viktig for å forstå dataens

faktiske betydning, og for å korrekt kunne reflektere de enkelte intervjuobjektene meninger.

For dokumentstudiene og observasjonsstudiene har analysene vært svært mye mildere. Her er det ikke dokumentert nevneverdig mye, men observasjonsstudie krevde en viss notering i ettertid. Ettersom undertegnede var delvis deltakende observatør i studien var det ikke mulig å dokumentere metodene fortløpende. Erfaringene som ble gjort ble derfor skrevet ned i etterkant, for deretter å kunne analysere om de kan ha blitt oppfattet feil eller mistolket på bakgrunn av subjektive hendelser. Det ble forsøkt å gjengi hendelsene objektivt for å best mulig reflektere over hva en kunde og aktør opplever i disse settingene. Dokumentstudiene krevde ingen ekstra dokumentasjon, men analysene av dem er gjort basert på egne erfaringer og tanker fremmet under intervjuene. Enkelte av intervjuobjektene fremmet idéer og tanker om at det kunne være spesifikke deler av salgsdokumentene som var misvisende, og en studie av dette ble derfor gjort med hensikt i å bekrefte eller avkrefte slike påstander. Begge disse studiemetodene viste seg dog vanskelig å dokumentere og analysere uten å inneholde et visst personlig preg. Dette begrunnes med at undertegnede selv måtte spesielt ta del i observasjonsstudiens første punkt, byggeplassvisningene, og at det i retrospekt heller burde vært gjort som fullstendig ikke-deltakende observatør på samtlige hendelser. Dette ble dog håndhevet strengere ved neste anledninger ettersom det ble vurdert til bedre for dataens validitet.

# Kapittel 3

## Teori

*Litteratursøket har avdekt en del grunnleggende teori som her presenteres for bruk i videre diskusjon. Denne oppgavens forståelse bygger på en viss kjennskap til byggebransjen, dens naturlige faseinndeling og begreper. De eventuelle presiseringer og spesielle forhold som spesifikt gjelder denne oppgaven er tatt med i teorikapitlet som følger her. Dette er for å sikre at leseren sitter med et fullstendig grunnlag for forståelse av innholdet, og dermed også bakgrunnen for diskusjon og konklusjon.*

### 3.1 Grunnleggende begreper

*Enkelte begreper er mye brukt i byggebransjen. Presiseringer av aktører, roller og deres incentiver forutsettes kjent i denne oppgaven, men en tydeliggjøring av definisjonen av suksess, kundetilfredshet, forventningsstyring, faktorer for kundetilfredshet m.m. presenteres her.*

#### 3.1.1 Bakgrunn og definisjon av suksess

Suksess er et begrep som brukes i svært mange bransjer og har derfor utallige definisjoner som har utviklet og forandret seg over lang tid. Disse er gjerne rettet spesifikt mot sine fagområder og tar i bruk terminologi som egner seg svært lite for en generell definisjon. Mange har forsøkt å gi en god definisjon og Tuman, J. (1986) definerte det i 1986 med følgende sitat:

Success is having everything turned out as hoped... anticipating all project requirements and having sufficient resources to meet needs in a timely manner. (Tuman, J., 1986)

De Wit, A. (1986) forklarer derimot suksess som høy tilfredsstillende av prosjektets omfang blant interessentene fra moderorganisasjonen, prosjektteamet og brukerne. På bakgrunn av disse forskjellene ble en studie gjennomført i 1991 som vurderte blant annet disse to definisjonene opp i mot hverandre. (Pinto and Pinto, 1991) De konkluderte med at hovedforskjellen mellom de to går på De Wit, A. (1986) sin subjektive vurdering av høy eller lav tilfredsstillende, imens Tuman, J. (1986) har en mer objektiv vurdering. Begrepet om suksess har i etterkant utviklet seg videre, og etter hvert kom også nye faktorer på banen, som er enda mer egnet til en felles byggebransje. I dag er den generelle normen å gå vekk fra å kun se på de tradisjonelle målekriteriene, fra det som av Atkinson (1999) kalles *Jerntriangelet*, bestående av **tid**, **kostnad** og **kvalitet**, men heller vurdere helhetsbildet og en rekke mer

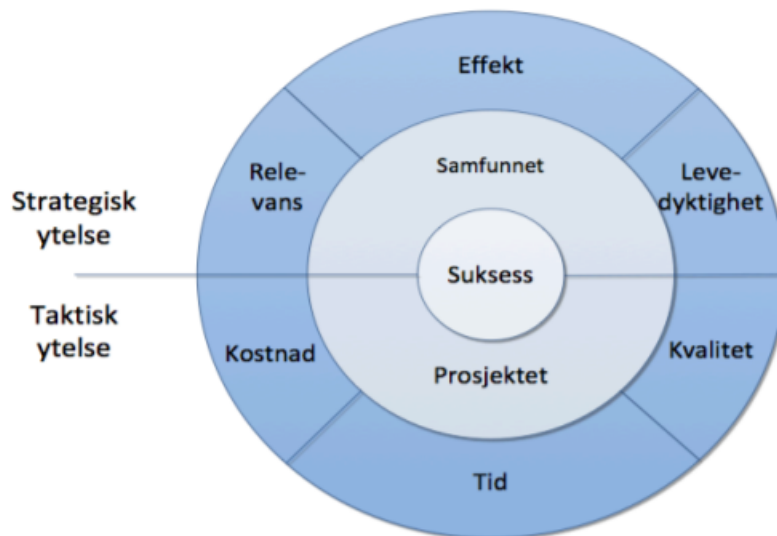
moderne faktorer i tillegg til de tre grunnsteinene. (Atkinson, 1999; Knotten et al., 2017; Østby Deglum et al., 2013) Disse faktorene er ofte basert på nyere og mer moderne definisjoner av suksess. En definisjon som tidlig begynte å ta inn andre kriterer er Ashley and Jaselskis (1987) sin som definerte suksess som følgende:

Achievement of results that were better than expected or normally observed in terms of cost, schedule, quality, safety, and participant satisfaction (Ashley and Jaselskis, 1987)

I etterkant har begreper om *safety*, som på norsk involveres i HMS i form av *sikkerhet*, tatt stor føring i om prosjektet ses på som vellykket. Målinger av sikkerhetsverdier, og nærmere bestemt skader og uønskede hendelser, er i dag en stor del av alle entreprenørers fokusområder og en del av flere lover og forskrifter, som bl.a. Byggherreforskriften og Arbeidsmiljøloven. (Arbeidstilsynet, 2018) Flere andre vurderinger av suksess er også kommet på banen, og Samset (2015) definert fem hovedområder for suksess som ethvert byggeprosjekt må ha tilfredsstilt:

- Effektivitet
- Måloppnåelse
- Virkninger
- Relevans
- Levedyktighet

Om ikke prosjektet oppnår gode verdier for disse fem er det mest sannsynlig ikke et vellykket prosjekt, for samlet sett tar disse fem inn alle formene for taktisk og strategisk ytelse. Dette fremkommer videre i figur 3.1



Figur 3.1: Samset (2015) sin sammenheng mellom taktiske og strategiske ytelser man kan styre for å sikre suksess i et byggeprosjekt.

Som det fremkommer i figur 3.1 definerer Samset (2015) et todelt perspektiv på oppnåelsen av suksess i byggeprosjekter. Herunder kan disse deles i strategisk og taktisk ytelse, som fordeles på nytt i henholdsvis relevans, effekt og levedyktighet, mot kostnad, tid og kvalitet. De tre sistnevnte er knyttet til prosjektets egne suksessmål som måles i de klassiske begrepene om tid, kostnad og kvalitet, imens de første tre, de strategiske, går på det helhetlige bildet utad. Disse er mer knyttet til samfunnets behov, hvordan prosjektet tilfredsstiller behovene over tid og bruk levedyktige materialer osv. Disse handler om det grunnleggende behovet man så i samfunnet,

eksempelvis mangel på boliger i et område eller behovet for en bro. Det er fullt ut mulig at et prosjekt anses som vellykket på en av disse ytelsesperspektivet, men vurderes til mislykket på det andre. Eksempler på disse eksisterer i fleng i byggebransjen, hvor det mest klassiske er gjerne at et bygg blir ferdigstilt for sent, for dyrt og potensielt med for dårlig kvalitet, men at det i det store bildet fortsatt klarer å innfri behovene til brukerne. Det er også fullt mulig motsatt vei, ved at man klarer å bygge det man ønsker til rett tid, kostnad og kvalitet, men at det mislykkes i forhold til å svare på brukernes behov og effekten det skal gi samfunnet. Kombinasjoner av disse eksisterer selvfølgelig også. I stor grad vil en kunne si at de taktiske ytelsene er knyttet til valg gjort av prosjektledelsesteamet og at de strategiske er gjort i tidligfasen av byggherren.

### 3.1.2 Verdiskapning

Østby Deglum et al. (2013) viser til at alle byggeprosjekter uansett har en målsetning om en eller annen form for verdiskapning. Denne verdiskapningen er dermed i seg selv en av de førende suksessfaktorene, ettersom oppnåelse av verdi ofte selv er det fastsatte målet, enten det er i form av eks. det fysiske byggverket, økt markedsverdi for nabomiljø, økt kompetanse, utleieinntekter, anerkjennelse eller ren profitt ved salg. Det er logisk å dermed anta at forskjellige aktører, det være seg rådgivende, entreprenør, byggherre eller andre, har forskjellige behov for å oppnå sin verdi og ønsket verdiskapning. Det medfører dermed potensielt også en forskjellig opplevelse av suksess. Verdiskapningen kan skje i mange former og i forskjellige tidsperioder for de forskjellige partene, men uansett kan de forklares ved bruk av begrep som **indre effektivitet** og **ytre effektivitet**.

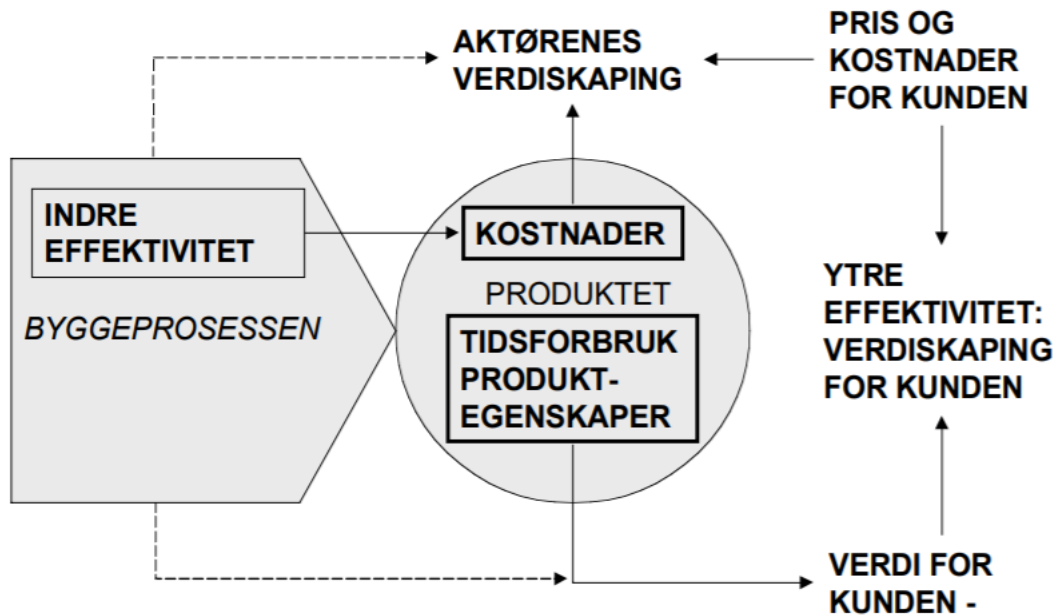
- **Indre effektivitet** referer til bruk av ressurser, tid, kostnader osv. i prosessen. Høy indre effektivitet betyr dermed minimal bruk av tid og ressurser, samt et begrenset kostnadsbilde.
- **Ytre effektivitet** refererer til prosessens evne til å nå de satte målene, kravene og prioriteringene for prosjektet. Disse er gjerne gitt av byggherren/kunden og kan være alt fra et økt fokus på avfallshåndtering, et gitt kvalitetsnivå eller struktur i prosjektledelsen.

Videre deler Eikeland (2001) disse i tre ulike perspektiver som alle er viktige for den helhetlige verdiskapningen både for kunde og aktør: (Eikeland, 2001)

- Det **operasjonelle** perspektivet viser til måling av suksess i form av fastsatte kvalitetskrav, ferdigstillestidspunkt og pris. Dette perspektivet vil sammen med det *taktiske* kan samlet ses på som den prosjektspesifikke delen fra suksessteorien til Samsø (2015).
- Det **taktiske** perspektivet tar for seg om prosjektet kan tas i bruk på den tiltenkte måten. Altså om det tilfredsstillende behovet en kunde normalt satt har fastsatt i sin preliminare behovsanalyse før oppstarten av prosjektet. Her er relevansen og virkningen i forhold til brukernes virkelighet det viktigste.
- Det **strategiske** perspektivet går på de mer langsiktige resultatene av prosjektet, og hvordan prosjektet varer over tid og hvordan det påvirker samfunnet og bedriften på lengre sikt. Er dette en del av en bærekraftig utvikling for prosjektet, bidrar det til bedriftens eller lokalområdets vekst og tilfredsstillende av deres behov?

Alle disse perspektivene er viktige å vurdere i den grad man ønsker fullstendig måloppnåelse for sitt prosjekt. Tydelig fremkommer det også her at den indre effektiviteten vil være del av det operasjonelle perspektivet, mens de ytre delene ofte ses på i sammenheng med det taktiske eller strategiske perspektivet. Å tenke på brukerens nytteverdi og tilfredsstillende av kundens behov er tydelig viktig for at bygget skal svare til sin hensikt. Men det er ikke nødvendigvis kun brukeren og kunden som vil ha verdiskapning i denne prosessen. Samtlige av aktørene som er involvert vil ha som mål å oppleve en verdiskapning for sin bedrift. Dette vil i følge Eikeland (2001), se figur 3.2 først og fremst være mulig samtidig som at kunden har oppnådd verdiskapning. Dette er en logisk sammenheng

med at om prosjektet har gått med tydelig underskudd, levert produktet for sent eller ikke tilfredsstilt kundens behov eller kravsspesifikasjoner, så vil ikke kunden være fornøyd, som igjen medfører økte kostnader for de involverte aktørene, eller langsiktede tap i markedsandel.



Figur 3.2: Eikeland (2001) viser hvordan disse faktorene helhetlig bidrar til økt verdiskapning for kunden, og hvordan dette igjen potensielt kan gi økt verdiskapning for aktørene involvert.

På den andre siden kan også kundens behov ha endret seg underveis og aktørene kan derfor ha oppnådd verdiskapning i sin prosess også uavhengig av om kunden når sine behov. (Barlindhaug and Ruud, 2008)

Table 4 Square route to understanding success criteria

Iron Triangle	The information system	Benefits (organisation)	Benefits (stakeholder community)
Cost	Maintainability	Improved efficiency	Satisfied users
Quality	Reliability	Improved effectiveness	Social and
Time	Validity	Increased profits	Environmental impact
	Information-quality use	Strategic goals	Personal development
		Organisational-learning	Professional learning, contractors profits
			Capital suppliers, content project team, economic impact to surrounding community.
		Reduced waste	

Figur 3.3: En utvidet modell for flere suksessfaktorer og fordelene de medfører for organisasjonen og interessentene. (Atkinson, 1999)

Som det fremkommer av tabellen i figur 3.3 ser man fordelene en kan oppnå internt i prosjektorganisasjonen og for de overordnede interessentene. (Atkinson, 1999). Atkinson (1999) utviklet denne modellen på bakgrunn av hans mening om at tid, kostnad og kvalitet i beste fall er en gjetning på et svært usikkert og tidlig tidspunkt i prosjektet. Et rammeverk for en utvidelse av disse faktorene ble derfor presentert i det han kalte *The square root to understanding success criteria*. Flere av disse faktorene er svært mye brukt i dagens prosjekter, og for noen en helt grunnleggende forutsetning i vurderingen av et prosjekts suksess. De største forskjellene mellom fordelene disse partene ønsker oppnå deles gjerne i om de er kortsiktige eller langsiktige, og om de knyttes mot et spesifikt prosjekt, eller for et firmas levedyktighet over tid Faktorer som **kundetilfredshet**, **miljøpåvirkning** og **strategiske**

**målsetninger** er faktorer som alle vil være gjeldende for de forskjellige partene i et boligprosjekt, men i størst grad for de langsiktige i form av byggherren. De forskjellige aktørene som er innom en byggeplass vil potensielt heller fokusere på sin interne verdiskapning i form av sin **økte effektivitet, økte profitter og økte markedsposisjon gjennom strategiske mål**. Disse kan for enkelte aktører være basert på de samme faktorene som for interessentene, men ikke nødvendigvis til samme tid eller i samme omfang. Med dette menes eksempelvis at byggherren kan ha et stort fokus på miljøvennlige byggematerialer, eller kundetilfredshet, gjennom hele prosjektperioden, imens totalentreprenøren kun bryr seg om dette i selve byggeperioden eller reklamasjonsfasen, og at små underentreprenører kanskje ikke bryr seg nevneverdig om faktorene utenom de få timene de er på byggeplassen eller i dialog med kundene, om i det hele tatt. Å ha kontroll på disse suksessfaktorene som et samlet perspektiv viser seg ofte som svært vanskelig, og kan kreve tydelig ledelse fra tidlig av. Atkinson (1999) begrunner videre at disse faktorene kun er eksempler for enkelte prosjekter, og ikke nødvendigvis en standard som samtlige prosjekter må tilfredsstillende. Enkelte prosjekter har andre fokusområder som kunne vært tatt med i denne matrisen, eksempelvis et større fokus på kundetilfredshet eller kundefølselse.

## 3.2 Kundetilfredshet

### 3.2.1 Bakgrunn

Kundetilfredshet måles og vurderes i mange former og for veldig mange bransjer. Disse har ikke utarbeidet en felles standard for måling, eller vurdering av, kundetilfredshet på tvers av bransjene. Det eksisterer mange konseptuelle forskjeller i disse bransjene, og forklaringene bak tilfredse kunder er derfor like forskjellige som de forskjellige kunders behov. Det mest samlede feltet for kunder, samt fokus på salg og suksess, er innen generell markedsføring. Følgende definisjon er utgitt av Philip Kotler, en svært kjent forfatter og professor innen temaet:

*A person's feeling of pleasure or disappointment which resulted from comparing a product's perceived performance or outcome against his/her expectations* (Kotler, P., 2005)

Denne definisjonen, og flere andre, er omstridte i hvor godt de dekker temaet. Det de fleste uansett er enige om, uten å måtte definere ord som *expectations* eller *performance*, henholdsvis *forventninger* og *ytelse*, er at tilfredshet kan angis som en funksjon med to variable, nemlig opplevd ytelse og kjøpers forventning:

$$\text{Kundetilfredshet} = f(\text{Opplevd ytelse}, \text{Kjøpers forventning})$$

Denne sammenhengen sier dog ingenting om faktorenes innbyrdes avhengighet eller hva de består av ettersom dette kan variere i grad mellom hver bransje. Kort oppsummert kan man konkludere med at kunden blir misfornøyd dersom produktet leverer dårligere enn forventet, fornøyd om produktet leverer som forventet og meget fornøyd om produktet leverer mer enn kunden forventet. Å sørge for fornøyde kunder bør være høyt prioritert blant ethvert firma som har ambisjoner om å lykkes. (Tor W. Andreassen, uå) En anerkjent studie viser at 1 prosentpoeng forbedring i kundetilfredshet i gjennomsnitt økte bedriftens kontantstrøm med 7 prosent, og reduserte svingningene med 4 prosent. (Gruca and Rego, 2005) Her fremkommer også at å generere en positiv kunde gir ringvirkninger lenger enn den øyeblikkelige økonomiske gevinsten ved et salg. Tendensene er at tilfredse kunder gjerne er lojale, men at lojale kunder ikke behøver være tilfredse. (Tor W. Andreassen, uå) Dette ser man typisk i bransjer hvor det å bytte aktør oppleves som en stor kostnad/anstrengelse, eller at en leverandør i praksis har monopol på et tilbud. Videre viser Tor W. Andreassen (uå) til at en **ved å måle kundetilfredshet kan spå økning eller nedgang i omsetningen**. Dette begrunnes i en forskningsstudie hvor man økte tilfredsheten fra 60 til 65 prosent, og så direkte sammenheng med en gjennomsnittlig økning i omsetningen på 13 prosent. Videre



argumenteres det med at dette vil antakelig gjelde de fleste bransjer, men ikke alle.

P. Kotler's definisjon alene er ikke presis nok ettersom den vil ha behov for enkelte presiseringer for den spesifikke bransjen. Hva innebærer forventningene i et kjøp, og hvilke produkter er en del av beskrivelsen den enkelte kunden kjøper? Det er disse temaene som potensielt er mer avgjørende i bygg- og eiendomssektoren enn i andre sektorer. Det er åpenbart et visst subjektivt innfall her, og denne vurderingen fra kunden vil kunne påvirkes underveis. Dette gir behov for en viss kunnskap om *forventningsstyring* for å kunne håndtere.

### 3.2.2 Forventningsstyring og lojalitet

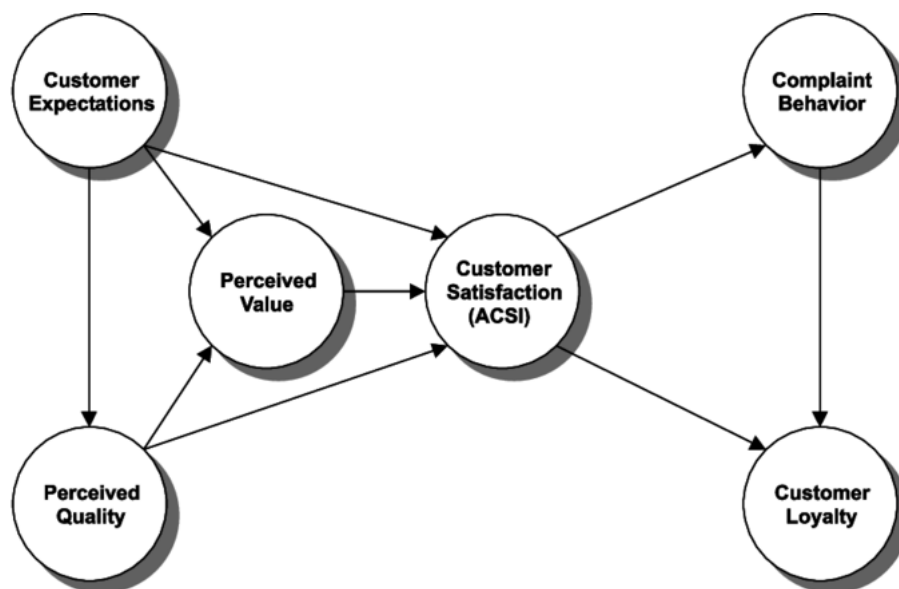
I tidligere markedssteori oppfattet man at kundetilfredsheten ble bestemt i det øyeblikk den mottok produktet og i stor grad var basert på førsteinntrykk. (Bamossy et al., 2016) I dag er man derimot av en annen oppfatning, og kundens opplevelse av hele kjøp- og bruksfasen er bidragsytende i dens vurdering av tilfredshet. Dette gjelder alt fra produktets tilgjengelighet, pris, brukbarhet, materialkvalitet, reklamasjonsmuligheter osv. Det medfører at en kan se på opplevelsen som bestående av tre deler, såkalte kjøpsfaser, som alle vil påvirke kundens adferd og tilfredshet i forskjellig grad:

- **Før kjøp** - Her er det i stor grad reklame og andres anbefalinger som ligger til grunn for valget av produkt og leverandør. Gruca and Rego (2005) viser til at kunden i denne fasen opplever som tilfreds så lenge den får tilstrekkelig informasjon om kjøpet, finner en fornuftig pris og føler den får det produktet den er ute etter. Dersom produktet i denne fasen ikke svarer til hensiktene bak kjøpet, eller for eksempel ved at kunden overtales til å kjøpe noe den egentlig ikke føler den trenger, så vil tilfredsheten være lav og raskt synkende. For å oppnå god tilfredshet her så er det viktig at reklamer og informasjon er korrekt og gir det riktige bildet av produktet. Prisen kan argumenteres opp eller ned avhengig av markedsnivået, men kunden må uansett føle at den får valuta for pengene for å være tilfreds.
- **Ved kjøp** - Under selve kjøpet så er kundefølelsen den viktigste faktoren. Her er prisen og forventningene ofte satt på forhånd, men kunden opplever selve situasjonen som positiv eller negativ avhengig av dens opplevelse av gjennomføringen her. Dette er den mest umiddelbare tilfredshetsfølelsen kunden vil oppleve, ettersom den, som regel, går ut av en butikk eller kontraktssignering, med et fysisk produkt/bevis. Kunden er ofte svært positive i akkurat dette tidspunktet, og i større grad om de har måttet vente på kjøpsgjennomføringen/overleveringen over lengre tid. (Bamossy et al., 2016) Definisjonen for kjøpstidspunktet kan variere noe, og vil i enkelte scenarioer være over lenger tid. Dette er for eksempel svært gjeldende ved kjøp av boliger på prosjekt hvor man gjerne signerer, og dermed gjennomfører kjøpet, opp til 12-30 måneder før den fysiske overtakelsen skjer. Hvilket tidspunkt man derfor definerer som kjøpstidspunktet vil kunne medføre to forskjellige resultater i tilfredshet på bakgrunn av hva som har skjedd mellom disse hendelsene. Tiden i mellom kan derfor betraktes på samme måte som ved **Før kjøp**. Kjøpsfasen kjennetegnes også ved at den i stor grad er personavhengig, og en kan lett se forskjeller i hvem kunden har vært i kontakt med. Forståelse av kundens behov, og å få den til å føle seg sett, forstått og hørt, anses som viktige faktorer i å oppnå en fornøyd kunde. (Oliver, 2010)
- **Etter kjøp** - I perioden etter kjøpet, eller brukstiden, så vil kunden evaluere produktets kvalitet opp i mot dens forventninger. Kundens tilfredshet på dette tidspunktet styres derfor mye av produktets materielle faktorer, som hvor godt det tåler normal bruk eller slitasje, reklamasjonshåndtering, feil/mangler, tilgjengeligheten til personene de henvises til, materialkvaliteten osv. I denne fasen er det normalt at kundetilfredsheten synker noe ettersom kundene uansett ikke vil at produktet sitt skal bli slitt eller oppbrukt. Oliver (2010) erfarer at kunder som er svært tilfredse ved mottak av produktet vil fortsette å være

tilfredse i lenger tid, enn kunder som allerede er misfornøyde kort tid etter kjøpstidspunktet. Dette kan forklares med at sistnevnte ofte *leter etter feil* med produktet for å kunne bekrefte sin misnøye med produktet overfor leverandøren, men og venner og bekjente. Håndtering av kundene i denne fasen er derfor svært viktig for å oppnå de største ringvirkningene om økt kundelojalitet, bedre bedriftsmerkevere og økt omsetning som Tor W. Andreassen (uå) beskriver.

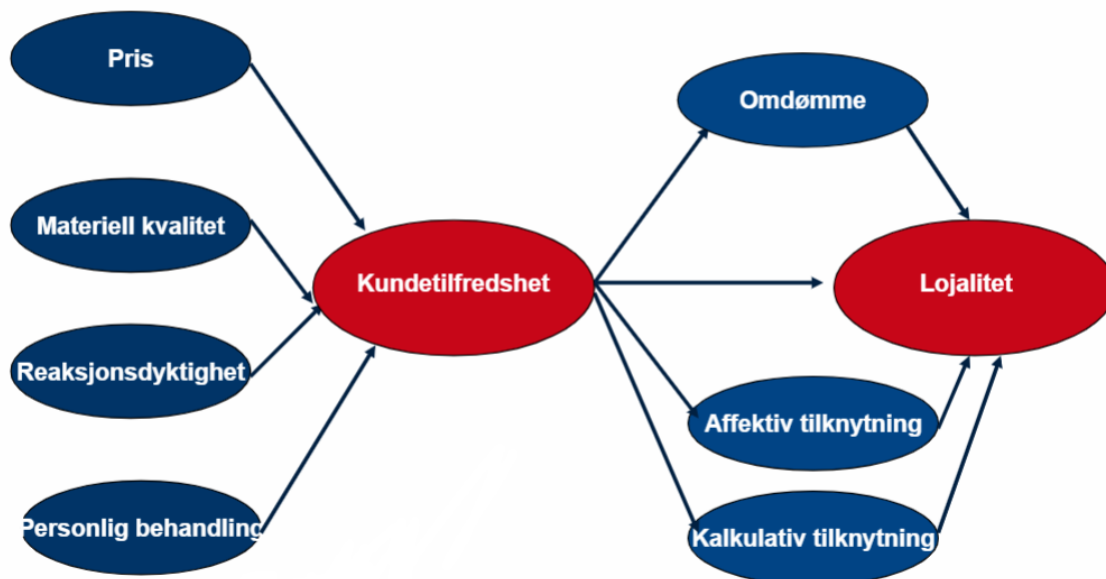
Forventningene som skapes i hver av disse fasene er med på å endre det totale inntrykket hos kunden. På en annen side viser enkelte studier at det som skjedde sist, også er det kundene husker best, og at dette dermed vil påvirke tilfredsheten mest. Timingen for når en spør om en kunde er fornøyd er med andre ord avhengig av når i prosessen en spør, og i hvilken av disse fasene kunden befinner seg.

En kundes forventning kan variere over tid, og være sterkt påvirket av hendelser eller tilkommet informasjon underveis i kjøpsfasen. (Kotler, P., 2005) Videre vil kundens forventninger kunne være avhengig av dens tidligere erfaringer med samme produkt eller leverandør. (Bamossy et al., 2016) Gode eller dårlige opplevelser, enten de er kundens egne eller videreførtalt fra andre, vil påvirke forventningene i henholdsvis positiv eller negativ favør. På lik måte vil kommunikasjonen, eller den opplevde kommunikasjonen av andre, fra leverandører til kunden være en ledende faktor for forventningene her. Sammen med andres opplevelser er reklame for produktet den enkeltfaktoren som påvirker forventningene mest. Reklame kan ofte være villedende og sette kundens forventninger for høyt i forhold til hva et produkt kan levere. Der reklamen, eller kjøpsargumentene, også gjøres mellom person til person, oppleves dette sterkere enn om den er gjenfortalt av andres opplevelser eller sett på tv, plakater eller annet medium. (Oliver, 2010) Om forventningene som skapes er urealistiske vil det uansett oppleves som en skuffelse for kunden å bli justert ned til rett nivå. Oliver (2010) mener dette vil skje før eller siden uansett, og at måten kunden håndteres på vil være ledende i å nå høyest mulig tilfredshet i etterkant. Kundene kjøper ethvert produkt med en hensikt, og produktets kvalitet/evne til å innfri denne hensikten vil bli vurdert oppimot et konkurrerende produkts liknende evner. Dette vil ofte være ledende i kundens vurdering av tilfredshet, ettersom kunden alltid vil ønske å eie det beste produktet til sin oppgave. Bamossy et al. (2016) stiller spørsmål rundt denne teorien, og mener andre faktorer som kvalitet i materialer, er vel så viktig i totalvurderingen. Andre typiske faktorer er service, informasjon, kommunikasjon eller andres erfaringer.



Figur 3.4: Modell av den amerikanske kundetilfredshetsmodellen. (American Customer Satisfaction Index) (Johnson et al., 2001)

Den amerikanske modellen, vist i figur 3.4 har flere styrker. Den viser blant annet det viktige forholdet mellom kundens forventninger og dens **opplevde kvalitet** og **opplevde verdi**, men hvorav sistnevntes faktiske påvirkning er oppe for diskusjon. (Johnson et al., 2001) Ettersom produktets faktiske verdi vil være avhengig av kvaliteten markedet vurderer produktet til å ha, eksempelvis gjengitt i boligprisen, i motsetning til kundens affeksjonelle verdi-/kvalitetsgrunnlag, eksempelvis om en bolig tilfredsstillende brukerens behov eller inneholder barndomsminner, så vil det eksistere en svakhet i modellen. Ser man derimot bort ifra akkurat det aspektet er de fleste enige i at verdi og kvalitet henger tett sammen. Videre viser modellen et viktig forhold i at kundens tilfredshet også må håndteres i ettertid, sammen med deres eventuelle klager, for å oppnå lojale kunder. Lojale kunder er for mange bransjer et krav, spesielt blant aktører med stor kjøpshyppighet, eksempelvis matvarebutikker eller klesforretninger. Men som det nevnes av Johnson et al. (2001) så kan det være noe annerledes for bransjer med lang tid mellom gjentagende kjøp. Eksempelvis for byggebransjen og boligutviklere vil lojale kunder ofte være sett på som svært positivt, men ikke nødvendigvis et krav, ettersom det kan være svært lenge til en boligkøper velger å kjøpe en bolig på nytt. I perioden mellom to boligkjøp ville en kunde bli påvirket av så mange faktorer for vurderingen av kjøpet som boligutvikleren ikke har kontroll på, og en bør derfor vurdere hvor stor effekt man får igjen for innsats lagt i å oppnå lojale kunder, og hvor prioritert dette er for hvert prosjekt. (Bamosy et al., 2016) Når det kommer til lojalitet har Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI langt på veg definert en standard for mange av bransjene utenom bygg- og anleggssektoren og utvikler hvert år en liste over de beste aktørene i noen enkelte bransjer. Som det fremkommer av figur 3.5 er høy kundetilfredshet et steg på vegen mot lojalitet blant kundene, men tar også inn flere faktorer i etterkant av de produktspesifikke faktorene i kvalitet og pris, samt faktorer fra salgsparten i reaksjonsdyktighet og kundebehandling.



Figur 3.5: NKB-Modellen for kundetilfredshet og lojalitet

I etterkant av kjøpet kan kundetilfredsheten endres i positiv eller negativ retning for å til slutt gi høy eller lav grad av lojalitet. Det antas at et høyt lojalitetsnivå vil føre til positiv omtale for aktøren og antagelig gjentatte kjøp, imens lav lojalitet kan resultere i negativ omtale og svekket kjøpsvilje. Dette vil i generell bedriftsstrategi ikke vil vurderes

til en lønnsom driftsmodell, og ikke styrke aktørens langsiktige utvikling og økonomi. Som Tor W. Andreassen (uå) beskriver vil denne totale *sirkelen* være komplett når en vurderer kjøpsopplevelsen helt fra starten med den tidlige forventningsstyringen og til den oppfattelsen kunden sitter med i lengre tid etter kjøpet, gjerne vurdert i form av kundens lojalitet.

### 3.3 Prognosesenterets Kundetilfredshetsindeks

#### 3.3.1 Bakgrunn

Prognosesenteret ble grunnlagt i 1978 og har over flere år utviklet seg til å være ledende leverandør av markedsanalyser i Norden, med spesialfag innen bygg- og eiendom. (Prognosesenteret, 2019) De er Norges og Sveriges representant i Euroconstruct. Dette er et nettverk bestående av 20 sterke bidragsytere fra forskjellige institutter og analyse- og forskningsmiljøer i Europa. De følger i stor grad de offisielle KTI-metodene som er utarbeidet for Europa, og som likner i stor grad på målingene gjort av Norsk Kundebarometer innen deres bransjer. Dette skal gjøre det mulig å sammenlikne resultatene på tvers av prosjekter og bransjer, og stille bedriftenes resultater opp i mot hverandre uavhengig av den målte sektoren. De fleste store eiendoms- og boligutviklere, samt store entreprenørfirma, er i dag med i Prognosesenterets bransjemåling. Dette summerer seg til i overkant av 40 bedrifter, som alle kan kategoriseres som forholdsvis store og velkjente aktører. Se figur 3.6.



Figur 3.6: Deltakende aktører i Prognosesenterets målinger per 2018, (Prognosesenteret, 2019)

En godt gjennomført KTI-undersøkelse skal i hovedsak gi selskapet oversikt over kundens tilfredshet, samt deretter skape analysegrunnlag for forbedringsområder for de forskjellige prosjektene. Dette kan på sikt bidra til en langsiktig økonomisk gevinst ved en økt kundegruppe, økt markedsandel og bedre informasjon rundt verdien knyttet til enhver kundesituasjon. Forskjellige typer produkter, kunder og behov kan analyseres og sammenliknes på tvers og gi et selskap grunnlag for å gjøre strategiske endringer i sitt arbeid mot tilfredse og lojale kunder. Prognosesenteret (2019) mener en tilfreds kunde er direkte koblet til en lojal kunde, som igjen gjerne vil komme tilbake for et nytt boligkjøp. Dersom den samme kunden også er tilfreds med kjøpet sitt vil det antakelig ikke

medføre økte kostnader for å rettet opp en evt. misnøye. Dette er igjen koblet til positiv omtale for aktøren og direkte anbefalinger til andre om å ta i bruk samme aktør.

### 3.3.2 Målinger og målgruppe

Prognosesenteret har over flere år tatt i bruk samme målemetode i form av et elektronisk spørsmålsskjema, nærmere omtalte i dokumentstudien av det faktiske spørreskjemaet, se resultatkapittelet 4.2.2 Kundetilfredshetsindeks - KTI. En tilnærmet lik målemetode brukes ved to anledninger - Ved, eller i tett relasjon til **Overtakelse** og ved **Ettårsbefaring**, omtrent 12 måneder etter. Mottakerene av disse undersøkelsene er de som har overtatt ny bolig i perioden fra forrige undersøkelse ble sendt ut. Med 10 utsendinger i året, gir dette et snitt på ca. 5 ukers mellomrom. Alle som da mottar skjemaet skal ha gått overtakelse med sin leverandør, og ofte har de også bodd i boligen i opptil 4-5 uker. Ettersom undersøkelsen sendes ut 10 ganger i året, kan dette gi noe forskjeller i eksakt svartid for hver enkelt kjøper. Det skilles dog ikke mellom hvor lenge det er siden kunden gjennomførte kjøpet i femstillingen av resultatene. Navn og adresser mottar Prognosesenteret fra byggherren som har bestilt undersøkelsen og de oppretter deretter en database for hvert prosjekt. Samme gruppe beboere skal også motta et svært likt spørreskjema ca. 1 år etter overtakelsen, tett opp mot **Ettårsbefaringen**. Denne er også delt i 10 utsendinger, så noe avvik, omlag +/- 5 uker fra de 12 månedene etter overtakelse kan forventes. Det gjøres ingen vurdering av hvilke beboere som skal få skjemaet. Det er alle, eller ingen, knyttet til hvert prosjekt, men det er helt valgfritt å svare. For å øke svarprosenten kan byggherren gi diverse insentiver for å øke svarprosenten. Enkelte byggherrer tilbyr gjerne gavekort, blomster, penger til borettslaget eller liknende for å øke svarprosenten.

Spørsmålsskjemaet er satt sammen av faktorer basert på en teoretisk modell for hva som påvirker kundetilfredsheten, gitt i følgende rekkefølge, se figur 3.7:



Figur 3.7: Prognosesenterets stegmodell for spørsmål for KTI

Prognosesenteret bygger opp KTI-målingene etter følgende rekkefølge for å til slutt nå lojale kunder. Dette er sett på som hovedmålet med å nå en god KTI.

- **Forventninger** - Dette måles innledningsvis ettersom det danner kjøperens utgangspunkt, og basis for

kjøpet. Her får man svar på det kunden la til grunn ved sitt kjøp og hvilke faktorer som var av betydning tidlig.

- **Kvalitetsfaktorer** - Her måles bedriftens kvalitetsfaktorer fra kjøperens ståsted. I likhet med de andre faktorene er dette høyst subjektive meninger, og baserer seg på hva den enkelte kjøper har fokusert på i sitt valg av aktør. Denne kategorien dekkes av flere spørsmålsområder, som det fremkommer mer om i dokumentstudien i kapittel 4.2.2.
- **Valuta for pengene** - Her måles det kunden har vurdert som sine viktigste kvalitetsvurderinger. Føler de enkelte kundene at de har fått igjen for det de har betalt, eller har aktøren underprestert i sin leveranse.
- **Lojalitet** - Lojalitet er ansett som et ønsket resultat av å ha svært fornøyde kunder. Samtidig er kundens opplevelse av lojalitet ovenfor byggherre og entreprenør er derfor svært viktig. Føler de en positiv kobling mot aktøren og vil anbefale denne igjen, vil resultatet av lojaliteten være høy.

Målingene som gjøres innen kundetilfredshet deles i mange kategorier. Dette kan være noe forskjellig for hvert firma som måler, men for Prognosesenteret er de per 2019 delt i følgende hoveddeler:

- **Boligen**
- **Informasjon**
- **Utforming og innredning**
- **Ansatte**
- **Pålitelighet**
- **Utenfor boligen**
- **Lojalitet**
- **Forventninger**
- **Valuta for pengene**
- **KTI**

Disse hoveddelene gis en gjennomsnittscore både for bransjen og for den enkelte aktør, nærmere diskutert i dokumentstudien av KTI-skjemaet for 2017 under resultatkapittelets ?? *Dokumentstudier*. Under hver av hoveddelene er det igjen flere underkategorier som kan tildeles en score og måles på tvers for et enda bredere sammenlikningsgrunnlag.

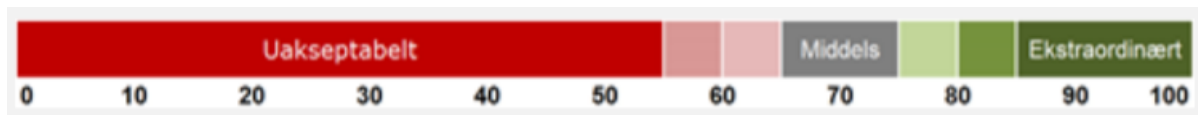
### 3.3.3 Fremstilling av resultater

Resultater fra kundetilfredshetsmålinger produseres fra en 10-graders skala på 0-10 og omregnes til en indeksverdi mellom 0 og 100. Verdiene mellom 65 og 75 omtales gjerne som *middels god* kundetilfredshet, se figur 3.9. Denne indeksscoren vurderes på forskjellige måter, og subjektivt forskjellig fra aktør til aktør. Som det fremkommer av figur 3.8 mot tabell ?? og figur 3.9 ser man en liten forskjell i vurdering av resultatene mellom Norsk Kundebarometer og Prognosesenteret.

Norsk kundebarometer er noe mer konkret i sin tekstvurdering av hvor fornøyde kundene er, men vurderingen må uansett forstås i sammenheng med ethvert prosjekts måltall, og de enkelte underkategoriene en er interessert i. Verdiene er i seg selv beregnet etter en anerkjent metode kalt *Partial Least Squares regression / Minste kvadraters*



Figur 3.8: Norsk Kundebarometer sin vurdering av kundetilfredshetsindeks. (BI Handelshøyskolen, 2019)



Figur 3.9: Prognosesenterets vurdering av resultat etter 1-100-vurdering. (Prognosesenteret, 2019)

Tabell 3.1: Prognosesenterets vurdering av resultat etter 1-100-skalerting. (Prognosesenteret, 2014)

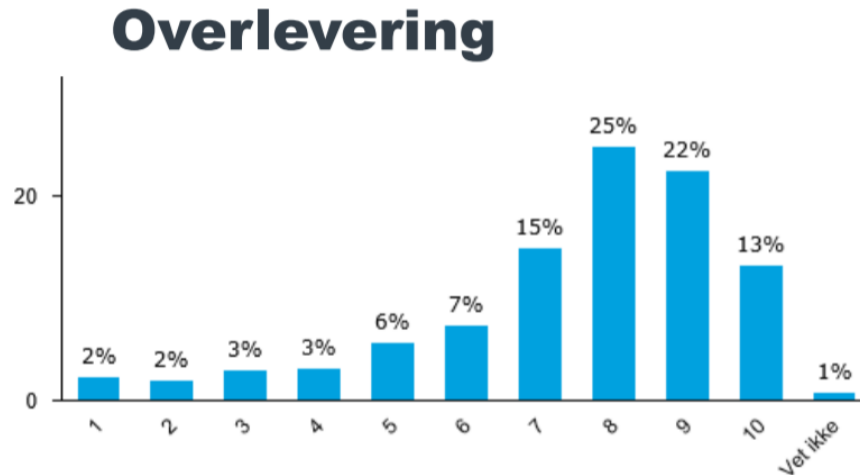
Score	Prognosesenterets vurdering
<50	Særdeles svakt
50-65	Svakt
65-75	Middels godt
75-85	Veldig bra
>85	Eksemplarisk

*metode* som er svært mye brukt i slike statistiske fremstillinger. Den går i hovedsak ut på at man ønsker å finne en teoretisk sammenheng for observerte verdier, for deretter å gi en løsning som er minst mulig sprikende fra observasjonene. (Frøslie, K. K., 2017) Teorien skal tilfredsstillende en eller flere betingelser, og for akkurat denne metoden skal summen av kvadratene av verdiene på hver side av en teoretisk linje være minst mulig. Andre målinger tar for seg triangulering i stedet for kvadrater, og de forskjellige målingene har forskjellige usikkerheter avhengig av måledataen. Noen nærmere forklaring av statistikkbegrepene gis ikke i denne oppgaven.

Videre presenteres gjerne scoren i to typer diagrammer, henholdsvis **Spredningsdiagrammer** og **Prioriteringsmatriser**. Hvordan Prognosesenteret tar i bruk disse presenteres igjen i restultatkapittelet 4.2 *Dokumentstudier*.

**Spredningsdiagrammer** er illustrasjoner av hvordan de enkelte svarene fordeler seg, og gir nettopp en fremstilt spredning i svarene. De kan plottes som grafer eller fremstilles som statistiske stolpediagrammer etter fordeling. (Prognosesenteret, 2019) En typisk ønsket modell er vist i figur 3.10 og her ser man en tydelig topp rundt de høyere svarverdiene, og en større spredning blant de lavere verdiene. Dette medfører en høyere prosentandel *tilfredse* kunder enn dersom toppen var sideforskjøvet mot venstre. Rent figurativt ville et optimalt resultat vært å ha samtlige svar i søylen for svaret 10.

**Prioriteringsmatriser** er svært mye brukt i fremstilling av kundetilfredshet, bl.a. av Prognosesenteret, og fremstiller forskjellige måledata i en og samme figur. Figuren skal gi en enkel oversikt over hvilke forbedringsområder som har



Figur 3.10: Spredningsdiagram fra overleveringsfasen for bransjen som helhet for prosjektmarkedet i 2018. (Prognosesenteret, 2019)

størst potensiale, og dermed bør prioriteres. Som det fremkommer av figur 3.11 så er figuren delt i to akser, i x- og y-retning, for henholdsvis *betydning av KTI* og *Karakter* og igjen i fire kvadranter. Om du skulle havne i en av de to øvre kvadrantene vil du stort sett ha levert positivt, fordi du har fått en høy karakter (gjennomsnittet, eller over ca. 70-75). Tilsvarende, om du er i en av de nederste to vil du ha levert under ønsket nivå. Er du igjen ett av de to venstre kvadrantene er det vurdert at faktoren har lav betydning for KTI-en, og de to til høyre tilsvarer høy betydning for KTI-en.



Figur 3.11: Forklaring av prioriteringsmatriser, her som brukt av Prognosesenteret. (Prognosesenteret, 2019)

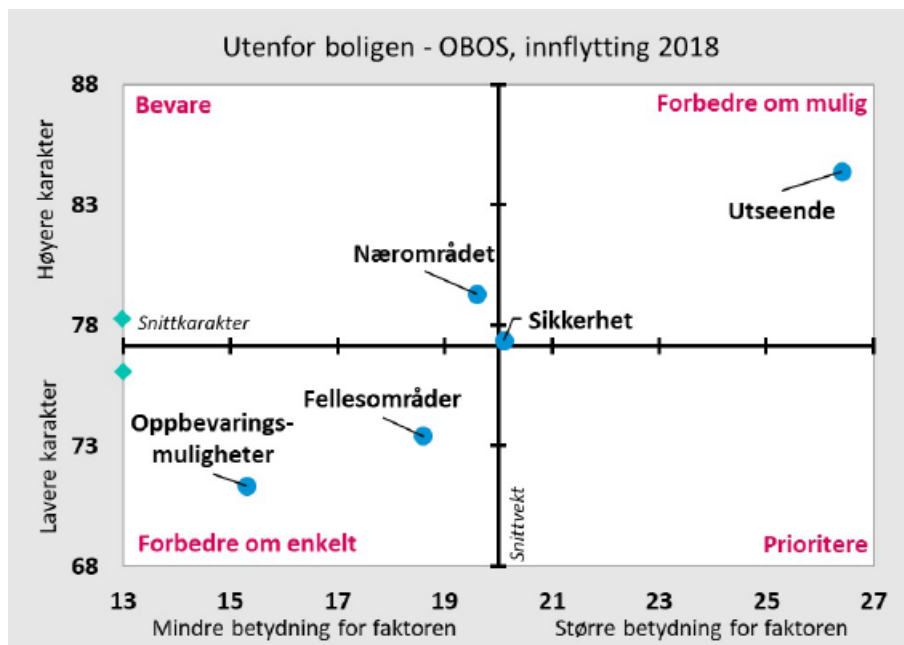
Matrisene er som regel brukt samlet for flere faktorer som hører innunder en av hoveddelene gitt i kapittel 3.3.2 over. Eksempelvis, om man velger studere delen *Utenfor boligen* så vil indeksrelevante faktorer typisk være:

- Tomten



- Utseende
- Fellesområder
- Oppbevaringsmuligheter
- Nærområdet
- Sikkerhet

Disse er scoret fra 0-100, og gjennomsnittet av disse utgir scoren som kalles *Utenfor boligen*. KTI-scoren er igjen et gjennomsnitt av samtlige hoveddeller angitt i kapittelet over. Disse kategoriene, de fleste eller alle, blir fremstilt i prioriteringsmatriser, som vist i figur 3.12.



Figur 3.12: Prioriteringsmatrise fra OBOS ved overlevering av et gitt boligprosjekt i 2018.

Plassering av punktene i figurens kvadranter avhenger av statistiske analyser og vurderinger, i dette tilfelle gjort av Prognosesenteret. Vurderinger er basert på studier som ser på påvirkningsgraden til de enkelte faktorene, og om store utslag i svarene på spørsmålsskjemaet resulterer i store utslag på den totale KTI-scoren. Dersom en faktor viser seg å være ubetydelig, som eksempelvis faktoren om *Miljø* viste seg å være i 2017, fjernes den fra spørsmålsskjemaet. (Prognosesenteret, 2014) Alt i alt er det denne løpende vurderingen som avgjør hvilke spørsmål og faktorer analyseselskapet velger å ta med i sine spørsmålsskjema.

## 3.4 Boligmarkedet og boligproduksjon

### 3.4.1 Boligmarkedet

Som alle markeder er boligmarkedet styrt av tilbud og etterspørsel. (Barlindhaug, R. and Nordahl, B., 2005) Priser i pressede boligområder, som eksempelvis i Oslo og andre storbyer, er bevist til å være en funksjon av følgende faktorer:

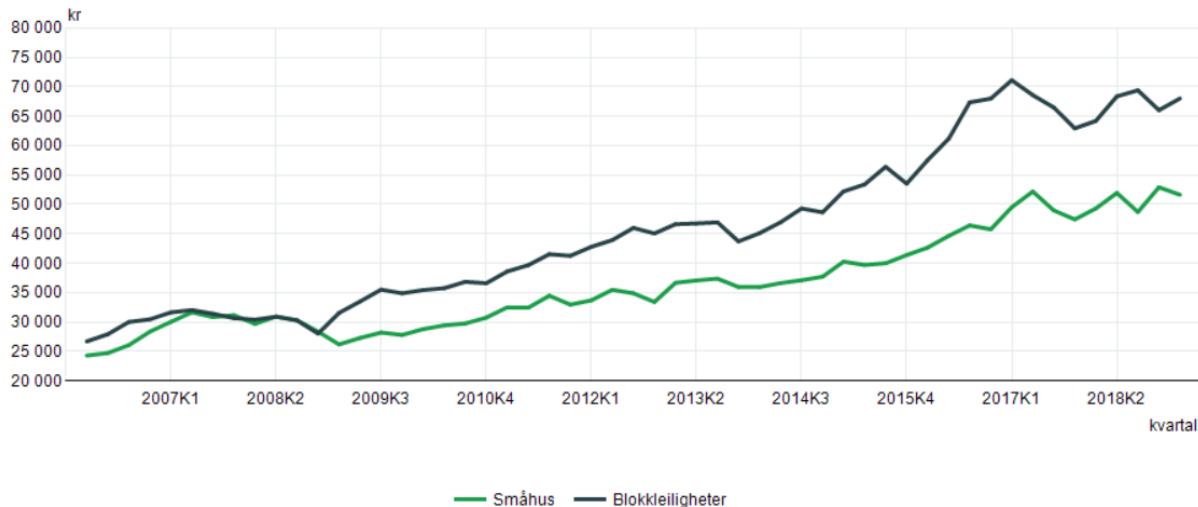
- (a) Geografisk beliggenhet
- (b) Infrastruktur og sentralitet
- (c) Trafikk og støyplager
- (d) Husets beliggenhet på tomt, bebyggelse rundt, og tomteforhold
- (e) Bygningen
- (f) Løsninger inne i boligen

Av disse faktorene vil en kunne si at (a)-(d) er egenskaper knyttet til boligstrøket, mens (e) og (f) er rene egenskaper ved boligen. Derunder dens størrelse, utforming og kvalitet. Dersom disse holdes konstant og man kun sammenligner boligpriser basert på faktorene (a)-(d) så ser man klare forskjeller mellom geografiske områder i landet. Dette kan forklares i hvor ettertraktede områdene er, områdenes status og kvalitet, samt befolkningens sosiale karakteristika. Et tydelig bevis på dette er prisforskjeller mellom Oslo Øst og Oslo Vest. Vestsiden har over en årsrekke blitt vurdert som mer attraktiv for høyere inntektstakere, og med få boliger på tilbudssiden i et presset geografisk område har dette dermed resultert i høye boligpriser på denne siden av byen. Ser en derimot på en tilnærmet identisk bolig, altså innen faktorene (e) og (f), men plassert på østkanten av Oslo så har denne en vesentlig lavere markedsverdi. Prisanalyser fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) og SINTEF kan i følge Barlindhaug, R. (2002) forklare disse geografiske forskjellene med kjøperens bostedspreferanser. Barlindhaug, R. (2002) mener disse regionale forskjellene er sammensatt av eget oppvekstssted, betalingsevne og betalingsvilje, heller enn rene geografiske forskjeller i øst og vest. Det er altså ikke en påstand om at det eksempelvis er bedre solforhold på vestsiden som driver flere kjøpere hit, og dermed prisen opp, men heller at de ønsker bo i kjente barndomsstrøk og for eksempel i et av få eneboligstrøk sentralt i Oslo.

For årene etter år 2000 viser derimot prisstatistikk fra SSB at prisene på østkanten stiger raskere enn på vestkanten og at flere og flere med høyere utdanning og sterkere betalingsevne flytter til østkanten. (Barlindhaug, R. and Nordahl, B., 2005) Dagens boligtilbud i Oslo kan oppsummeres som ringer rundt et senter og at jo lenger ut fra senter en ser, dess lavere er kvadratmeterprisen. Kjøpssummen strekker seg nærmere og nærmere de totale byggekostnadene dess lenger ut fra sentrum man beveger seg.

Tanken bak den norske boligmodellen med fri omsetning og prisdannelse er at markedet, og aktørene i det, skal være sterke bidragsytere mot en optimal boligforsyning. (Øye, B.E., 2019) De skal altså sikre befolkningen et sted å bo, ikke sikre boligeiere en økonomisk gevinst ved å investere i bolig. Dette er dog et politisk spørsmål hvor aktive man er i dette, og avhenger fra land til land. Andre land bruker andre modeller enn i Norge, modeller som gjerne likestiller leie bedre oppimot det å eie egen bolig.

Markedet i 2017 endte opp som det høyeste registrerte mtp. prisnivå og antall omsetninger noen gang. Dette gjelder da summen av både bruktboligsalg og nye boliger. (Eiendom Norge, 2018) Totalt for hele landet lå gjennomsnittlig kvadratmeterpris på 40.270,- i 2017. For Oslo sin del var dette vesentlig høyere og en snittpris ble notert på hele 70.300,- for 2017. Markedet ble spådd en *boble* og spådommene for 2018 var negative. Likevel viser statistikken, se figur 3.13, at prisene holder seg høye og markedet tåler de høye prisene som eksisterer per dags dato.



Figur 3.13: Gjennomsnittlig kvadratmeterpris for blokkleiligheter og småhus i Oslo. (Statistisk Sentralbyrå, 2018a)

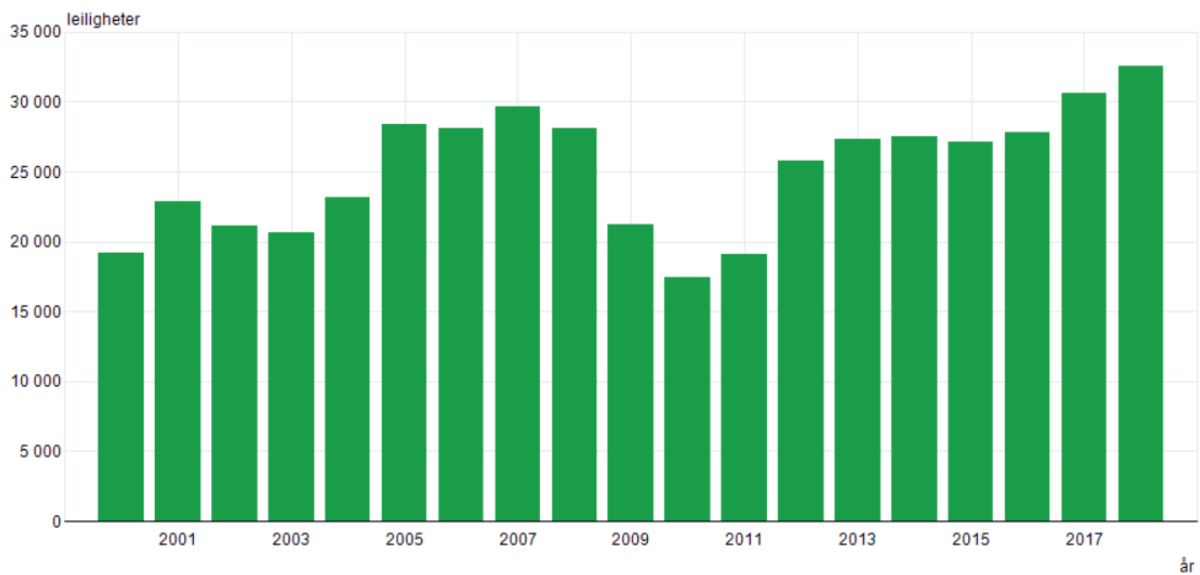
Figuren viser gjennomsnittlig kvadratmeterpris i Oslo for to typer boliger, som ofte, men ikke alltid, ville vært del av et prosjektmarked. Disse er dog ikke nye boliger, men inkluderer bruktboligmarkedet. Dette er vurdert til å være en mer representativ prisstatistikk for sammenlikning av utsalgsprisene for nye boliger, ettersom salgsprisen ofte er en bidragsytende faktor i kjøpeevnene hos de som selger en av disse eksisterende boligene, og med ønske om å kjøpe en nybolig i samme prisomfang.

### 3.4.2 Boligproduksjon

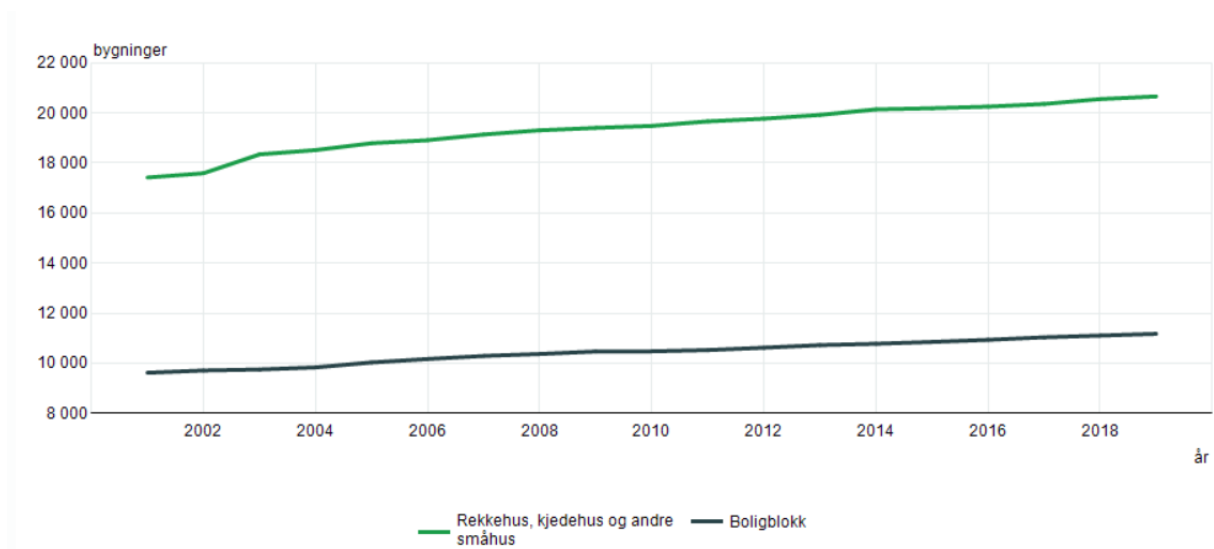
Dagens boligmarked viser tydelig høyere gjennomsnittspris per kvadratmeter for Oslo enn resten av landet. Videre igjen er prisene høyere for sentral områder og vest, enn for utkantene og øst, i Oslo. (Eiendom Norge, 2018)

Samtidig ser vi av figur 3.14 og 3.15 er det en slakt økende trend i bygging av leiligheter/boligblokker, samt en kraftigere økning i størrelsen på bygningsmassen som eksisterer i Oslo. Dette begrunner Eiendom Norge (2018) med at flere og flere tomter i Oslo reguleres for større boligprosjekter enn tidligere. Gamle næringsbygg i Oslo bygges i hyppig grad om til leilighetskomplekser, eller rives og bygges opp i nye boligbygg. Produksjonen av boliger i Oslo er økende og svarer til den økende tilflytningen og behovet. At disse boligene skal bygges i blokkleiligheter er derimot ingen selvfølge, men ses heller i en naturlig sammenheng med at utbyggerene får mer igjen for hver krone de putter i prosjektering og regulering av tomten om det er høyere markedsverdi på det ferdige prosjektet. Denne høye markedsverdien kan man i følge Barlindhaug, R. (2002) nå ved å legge boligen et geografisk *smart* sted med høye priser, eller bygge på en måte som maksimerer profitt. Profitt er her sett på som en ren kost/nytte-evaluering og vurderer rett og slett om inntektene er større enn kostnadene, eller består av eventuelle andre faktorer som stimulerer nok til å igangsette produksjonen. Disse positive insentivene er eksemplifisert av Østby Deglum et al. (2013) til å være:

- Økonomiske
- Ære, anerkjennelse og anseelse
- Tildeling av nye oppdrag
- Tildeling av tilleggsoppgaver



Figur 3.14: Antall ferdigstilte leiligheter 2000-2018 (Statistisk Sentralbyrå, 2019)



Figur 3.15: Registrerte boligforhold i blokkeleiligheter og småhus/rekkehus i Oslo 2001-2019 (Statistisk Sentralbyrå, 2018b)

Dette betyr altså at det kan være andre grunner enn økonomiske til å gjennomføre enkelte prosjekter. Eksempelet kan tydeliggjøres ved at en stor entreprenør gjerne kan ta på seg en jobb til en svært lav pris, og kanskje også tillate seg tap på dette prosjektet, så lenge dette fører til signeringen av en større kontrakt med en potensielt større gevinst på sikt.

## Kapittel 4

# Resultater

*Resultatkapittelet er delt i tre deler. Først gjennomgås resultatene fra intervjuene, hovedsaklig med en meningsmatrise, men og direkte sitater fra objektene. Deretter vises resultatene av dokumentstudier gjort av OBOS Nye Hjems boligprospekter og Prognosesenterets kundetilfredshets skjemaer og årsrapport for 2018. Til slutt presenteres resultatene fra observasjonsstudier gjort som deltaker ved fire forskjellige tidspunkt på et OBOS/AF Gruppen-prosjekt.*

### 4.1 Intervjuer

Av de åtte gjennomførte intervjuene har ikke alle svart på de eksakt samme formuleringene, men fulgt en løs strukturell tråd som beskrevet i kapittel 2 - *Metode*. Resultatene fra disse intervjuene er sammenliknet og vurdert i to meningsmatriser, henholdsvis tabell 4.1 og tabell 4.4. Ettersom temaet er diskutert bredt, og med intervjuobjekter med forskjellig bakgrunn, er det valgt å forsterke betydningen av forskjeller og likheter i meningsmatrisen med også å inkludere tekstsvaer og sitater for noen enkelte områder. Dette er derfor hovedresultatene fra intervjudelen, og de kommende delavsnittene med sitater er ment mer som grunnlag for diskusjon i påfølgende kapittel.

Spørsmålskategori	Byggherre/Utbygger				Entreprenør		Eksterne	
	Prosjekt-sjef	Kunde-kontakt	Prosjekt-selger	Avdel.-sjef	Prosjekt-dir.	EM.-sjef	Prog.-sent.	Takst-partner
<b>Bakgrunn/Subjektive oppfatninger</b>								
Er direkte involvert med målinger eller har direkte påvirkning på resultatet av KTI	0	2	1	0	1	1	0	1
Har gode erfaringer med KTI	2	1	0	2	1	-1	2	0
Mener KTI er den beste metoden p.d.d. for å finne ut om kundene er tilfredse	2	1	-1	2	-1	-1	2	0
Opplever at høy KTI kan nås med gode tiltak på tross av tidligere <i>negative hendelser</i>	2	2	-1	2	2	2	2	2
Mener UE bør være tettere knyttet til KTI, via bonus eller kontrakt	1	0	2	-1	2	2	1	2
Mener enkelte kunder vil være <i>umulig</i> å få fornøyde	1	-1	2	0	2	2	2	2
Mener de andre partene (byggherre, prosjektteamet, UE, rådgivere etc.) har samme fokus på KTI som seg selv	1	-1	0	1	-1	1	1	1
Mener høyere kjøpspris medfører høyere forventninger og strengere krav	2	1	2	2	2	-1	2	2
Anser KTI som en faktor for suksessen i et prosjekt	2	2	-1	2	1	-1	0	0
Opplever at kundene har et korrekt forventningsnivå ved overtakelse	0	1	0	-1	-1	-1	0	-1
Mener kommunikasjon er den viktigste faktoren for god KTI	2	2	0	1	1	1	2	1
Anser forventningsstyring som det viktigste for høy KTI	1	1	2	2	2	2	1	2
Anser perioden etter overtakelse som den viktigste kundefølelsesfasen for høy KTI	2	-1	0	0	2	-1	-1	0
Føler det er overvekt av de misfornøyde som svarer på KTI ved overtakelse	2	2	2	-1	2	2	0	0
Føler det er større overvekt av de misfornøyde som svarer på KTI ved ettårsbefaring ift. overtakelse	2	2	2	2	2	2	2	2

Tabell 4.1: Meningsmatrise over intervjuresultater del 1 - Bakgrunnsspørsmål og subjektive oppfatninger

Forkortelse	Intervjuobjekt
Prosjektsjef	Prosjektsjef, OBOS Nye Hjem
Kundekontakt	Kundekontakt, OBOS Nye Hjem
Prosjektselger	Prosjektselger, OBOS Nye Hjem
Avdel.-sjef	Avdelingssjef Marked/Kunde, JM Norge
Prosjektdir.	Prosjektdirektør AF Gruppen Bygg Oslo
EM.-Sjef	Ettermarkedssjef AF Gruppen Bygg Oslo
Prog.Sent.	Analysesjef, Prognosesenteret
Takstpartner	Takstmann, Takstpartner

Tabell 4.2: Forklaring av informantforkortelser

Verdi	Betydning
-1	Negativ/Uenig
0	Likegyldig/ikke relevant/Ikke svart
1	Positiv/Enig
2	Sterkt positiv/Svært enig

Tabell 4.3: Forklaring av tabell fra intervjuresultater

#### 4.1.1 KTI som den beste metoden å analysere tilfredshet

Når det kommer til analyser av kundetilfredshet er flere av intervjuobjektene enige om at dagens metode fra Prognosesenteret er svært god, og hjelper dem med fokuset på kundene. Som prosjektsjefen i OBOS sier: *“Det jeg har god erfaring med er at vi er mer tilstede, og tenker på kunden i hele prosessen. Fra de vurderer en leilighet til de har bodd der i flere år.”*. De aller fleste av intervjuobjektene mener Prognosesenterets målingsmetode og analyser er svært gode og tjener formålet sitt godt. Samtidig nevner også prosjektselgeren fra OBOS, prosjektdirektør og ettermarkedssjef i AF Gruppen at de er usikre på om undersøkelsen er så god som den kan være. Som prosjektdirektøren sier: *“Altså, man får jo ofte svar ut ifra hvordan man stiller spørsmålet. Det kan tilpasses mer hvert enkelt prosjekt, enn det er i dag. I dag er det standardspørsmål uansett, og det er kanskje ikke helt riktig at det må være. Men det er sikkert i sammenheng med at det skal sammenliknes epler mot epler. Men det er aldri epler mot epler med prosjekter vi bygger i dag, og kundegruppene er veldig forskjellige. Også innad i prosjektene er det forskjellige kundesegmenter.”*. Ettermarkedssjefen er noe mer negativt stilt til undersøkelsen med sin uttalelse: *“Jeg er ganske skeptisk til den målingen der. Til generell KTI-måling. Grunnen til det er at kundetilfredsheten skapes før vi begynner å bygge. Den skapes av byggherren, og de forventningene kundene får i det de kjøper eller signerer kontrakten. De har en forventning til sluttleveransen, og hvis byggherren selger inn “gull og grønne skoger”, og ikke leverer det, så blir kundetilfredsheten dårlig, tror jeg. Det som vi også, eller i hvert fall jeg er skeptisk til, er når man ikke får, eller får et lite utvalg av kundene som svarer. Det er et problem.”*.

Betydningen av svarprosenten er det også flere intervjuobjekter som har uttalt seg om. Ettermarkedssjefen fortsetter med: *“Selv om vi oppfordrer til besvarelser, så er det mange som ikke svarer. Jeg tror vi går glipp av mange fornøyde kunder, for de som er misfornøyde tror jeg er mye kjappere på banen. Det er lettere å gi kritikk enn å få ros, det ser vi på det vi får inn.”*. Alle intervjuobjektene, unntatt avdelingssjefen i JM, stiller seg likt til at det er fler av de misfornøyde som svarer enn de positive. Hun mener på sin side at det er ytterpunktene på skalaen som ofte svarer, og at man går glipp av kundene i midten: *“Jeg tror de som svarer på første undersøkelsen er enten veldig fornøyde eller ganske misfornøyde. På andre utsendelsen, etter ettårsbefaringen, der er det mer av de misfornøyde som gidder ta seg bryet.”*

### 4.1.2 Opplever at kunden føler seg lurt eller angrer på boligkjøpet grunnet for eks. overselging, underinformering, feil, m.m.

Ettersom overleveringer av leiligheter tidvis gjøres med enkelte feil og mangler, eller at de kommer tilsyne etter innflytting, så har utbygger et ansvar i å rette opp disse. I enkelte tilfeller, som beskrevet i det påfølgende kapittel **?? Observasjonsstudier**, kan dette resultere i utagerende kunder, eller kunder som fremstår svært misfornøyde med sitt kjøp. Dette varierer veldig fra kunde til kunde, og samtlige av intervjuobjektene som deltar på overlevering har opplevd slike uheldige tilfeller ifm. overtakelse eller ferdigbefaringer. Intervjuesultatene tilser at det hører til sjeldenhetene at boligkjøperen direkte angrer på kjøpet eller føler seg lurt, eksempelvis fra utsagn fra Takstpartner: *“Det er veldig sjeldent, men det kan skje. Det er eventuelt vannlekkasjer og sånt, eller store utskiftninger av badekabiner. Det er ting man veldig vanskelig kunne forutsett, men det er sikkert uten tvil noen av de kundene som angrer på at de har kjøpt. Men de fleste er mest glad for at det blir rettet opp i. For når entreprenør er konkurs og OBOS er byggherre, så kunne de strengt tatt bare beklaget og sagt det ikke var deres problem, men de går heller inn med bredsiden og rydder opp.”* Utsagnet står ikke alene, og prosjektselgeren fra OBOS nevner også at de håndterer flere som *angrer* og dermed avbestiller i perioden mellom salgsmøtet og vedtatt byggestart: *“Der kan noen allerede få kalde føtter. Det er svært sjeldent, og skjer ikke etter alle salgsmøter, men det skjer. Det kan være fra da til man vedtar byggestart. Det er da man ser mest avbestillinger.”* Hun opplever også kunder som er misfornøyde etter overtakelse, men der mener hun det skyldes detaljer og manglende innsikt i bestillingen, heller enn at de er blitt lurt på salgsmøtet: *De angrer ikke på selve kjøpet. De mener de fikk beskjed om at de skulle få levert glass, men har fått spilerekkverk i stedet. Det går på sånne ting.*

Andre tilfeller eksemplifiseres også ved at kjøper tror den kjøper bolig med sjøutsikt, og det i ettertid har det blitt vedtatt å bygge noe i mellom slik at denne utsikten forsvinner. I slike tilfeller mener prosjektselgeren videre at OBOS mye oftere underselger enn at de overselger: *“Før i tiden så gjorde man det mye mer, men jeg føler de selgerne hos oss, de nesten underselger. Sånn som på Middeltunet så vet vi at fra en viss etasje så får man sjøutsikt, men når kunden spør: «Kan du garantere meg det?» Så svarer vi nei, det kan vi ikke garantere. Det får være en bonus når du flytter inn, da blir det hyggelig for deg, men vi vil ikke selge en leilighet med sjøutsikt. Og samme på Fornebu, hvor vi sa til kunden at vi lover ingen sjøutsikt, men der fikk til og med 1. etg. sjøutsikt. Så vi var alt for feige til å prise, og burde virkelig solgt inn det. Men tenk deg kundene da, som ikke tror de får sjøutsikt, plutselig får det. De blir «WOW».”* Langt ifra alle intervjuobjektene er enige i at prosjektselgerne ikke overselger, eller *“pynter brura”* (pynter bruden), og blant annet prosjektdirektør i AF Gruppen mener dette er enda viktigere i et vanskeligere boligmarked, eller på bakgrunn av kundens insentiver om å få profitt på boligen: *“Det er kanskje forskjell på om et er et hett boligmarked eller et litt tråere. For da vil de nok prøve å selge litt mer, og “pynte brura” mer. Så når vi går inn i den tiden nå så er det viktigere hva som selges og at ikke “brura” blir pynta for mye så forventningene blir riktig. Hvis markedet endrer seg da så vil kunden føle at han har gjort et dårlig kjøp og det vil gå ut over alle parter i prosjektet. Har du kjøpt noe og så går du to år frem i tiden uten den verdistigningen vi har hatt de siste ti årene så vil kundene bli veldig misfornøyde.”*

### 4.1.3 Opplever at høy KTI kan nås med gode tiltak på tross av tidligere *negative hendelser*

Dersom det underveis i kjøpsperioden eller byggeperioden frem til overtakelse kan kunden oppleve negative hendelser. Her menes alle hendelser som kunden vil bruke som argument for å gi lavere kundetilfredshetscore. Dette kan være alt fra dårlig personlig kontakt med selger, få nei på forespørsler om tilvalg eller endringer, eller til mangler i leveransen ved ødelagte ringetablot, sprekk i parketten eller dårlig responstid på reklamasjoner. Dersom en kunde opplever slike hendelser er intervjuobjektene svært enige i opplevelsen av at kunden fortsatt kan gi topp score dersom feilene rettes opp. Spesielt ettermarkedssjefen i AF Gruppen har god kompetanse på området og



svarer: *Ja, det oppfatter jeg ofte. Vi kan ha kunder vi som er lyn forbanna i utgangspunktet, men hvor vi kommer fint ut av det etter hvert som det er håndtert. Men folk er veldig forskjellige. Noen er lyn forbanna om det ikke gjøres med en gang, mens noen har hatt en sak gående om noen småmerker på et vindusglass, hvor det har gått lang tid grunnet bestillingstid, og de stresset ikke i nærheten like mye. Folk blir forbanna om de føler seg oversett eller glemmt. Det er tydelig. Settes en frist så må den holdes. Han påpeker her viktigheten av frister, og det å holde løfter når det gjelder utbedring av feil.*

Prosjektsegeren fra OBOS er delvis enig i at enkelte feil kan rettes opp dersom de utbedres og kunden håndteres godt. På den annen side tror hun enkelte kunder aldri vil bli 100% fornøyde dersom de må forsake kvaliteter tidlig i byggeprosessen og hvor dette kan ligge å gnage over tid: *“Om de scorer mellom 0-100 så vil de aldri gi 100 om de ikke fikk leiligheten de helst ville ha. Det ser vi typ på Middeltunet, hvor folk har hatt lange ansienniteter, og bare skal ha en bolig der, men så har de kanskje ikke fått den de helst ville ha. Så allerede der så begynner man på feil stadium, litt misfornøyd. Og så skal man få den kunden veldig fornøyd, det tror jeg er vanskelig. Det er vanskeligere å vri enn de som fikk drømmeboligen og vi skal innfri der. Så jeg tror det har en sammenheng at må du skru ned kravene dine så justerer du skalaen lavere med en gang.”* Samtlige av de andre intervjuobjektene svarer veldig tydelig at de tror kundens negative opplevelser kan rettes opp med god kundefølelse, og dette oppsummeres godt i svaret fra Prognosesenterets analysesjef: *“En kunde kan alltid bli fornøyd selv om det har vært feil og mangler i et prosjekt. Det har mye med opprettingsprosessen, og hvordan den håndteres, å gjøre. Dess lenger tid det tar, og jo mer man må mase, jo mer påvirker det kundetilfredsheten. Den prosessen må gå bra, og da kan kundetilfredsheten bli høy selv om det har skjedd en glipp tidligere med produktet.”* Gode systemer for å ta inn feilregistreringer, dyktige og imøtekomne personer som møter kundene og en rask håndtering nevnes flere ganger blant svarene.

#### 4.1.4 Forskjeller i fokus på KTI - UE og kontrakt/bonus

Blant de fleste av aktørene er det stor enighet om viktigheten av KTI, og alle svarer entydig i at fokuset er størst hos byggherre, dernest totalentreprenøren, og i svært få tilfeller hos underentreprenører. De to intervjuobjektene med størst påvirkning her, henholdsvis prosjektsjef i OBOS og avdelingsleder hos JM svarer følgende: *“Jeg har hatt stort fokus på KTI i overleveringer og fornøyde kunder er noe av det viktigste vi har som boligutbygger...Vi har et stort fokus på KTI og hvordan vi skal forbedre oss.”* og *“Når kunden får spørreundersøkelsen fra Prognosesenteret så ønsker vi selvfølgelig at de skal være fornøyd jevnt over...Men kundetilfredshet handler om kost/nytte, så vi må hele tiden ha det fokuset. Når vi ligger så høyt som det vi gjør må man virkelig begynne å tenke om vi skal ta de siste kneppene opp, og hva koster dette oss.”* Det er tydelig bl.a. fra disse utsagnene at fokuset for KTI kan variere fra hvor i sjiktet man ligger og med innsatsen man velger å legge i det.

På den andre siden er OBOS sin kundekontakt og prosjektdirektør i AF Gruppen noe mer i tvil om alle jobber med samme mål. Spesielt utarter dette seg nedover i organisasjonen, og de mener begge at fokuset nærmest ikke eksisterer hos den gjengse underentreprenør eller leverandør. Disse måles ikke direkte på KTI, har ingen insentiver for å prestere på KTI og er ei heller kontraktsfestet til dette. Som prosjektdirektøren sier: *“Vi bør involvere våre leverandører mer i dette, for nå får ikke de vite KTI-en engang og vet ingenting om KTI. De har overhodet ikke peiling på andre ting om KTI enn at de skal fikse ting når de skal fikse ting. Det kan vi bli bedre på som entreprenør, underentreprenør og leverandør.”* Videre nevner flere av intervjuobjektene at de får bonus avhengig av resultatet på KTI, og enkelte stiller seg forskjellig til om dette bør strekkes videre ned mot entreprenør og underentreprenører. I dette tilfellet er det mest snakket om underentreprenører med egne tilvalgsprosesser, eller på annen måte har over gjennomsnittlig kontakt med sluttkunden. Ettermarkedssjef i AF Gruppen poengterer dette med sin opplevelse av at underentreprenører ikke føler et sterkt nok kall til å følge opp reklamasjoner og ta vare på KTI-en. *“Enten kontraktsmessig eller sammen med prosjektleder, sånn at de føler et ansvar også etter overlevering. De vet de har det,*

*men det blir ikke prioritert.* Samtidig forklarer analysesjefen i Prognosesenteret sin oppfattelse av hvordan fokuset er: *“Byggherre er veldig opptatt av KTI, men entreprenørene blir nok mer «tvunget» til å være opptatt av dette. Entreprenørene er mye mer opptatt av det nå enn de var, og vi jobber med de ulike byggherrene og oppfordrer alltid til at entreprenørene skal være med rundt bordet for å få de med på de samme tankene og forstå målsetningen. Underentreprenørene er sjeldent med, men vi mener størst del av verdikjeden som treffer kunden bør være involvert.”* Rundt spørsmål om en eventuell KTI-relatert bonus svarer både representanter fra OBOS og JM at de praktiserer dette, men at det ikke nødvendigvis bør videreføres nedover til entreprenører og underentreprenører. JM svarer at de ikke ønsker dette. Prosjektsejler i OBOS, sammen med blant annet AF Gruppens og Takstpartners representanter, mener dog at dette er noe man bør vurdere, men med forbehold, og førstnevnte svarer: *“Ja, jeg tror det. Men man burde heller ikke alltid måtte ha en gulrot for å gjøre en god jobb. Vi har ett felles mål, og det er å få dette prosjektet opp og stå, og selge, og få det ut i liv.”*

#### 4.1.5 Høyere kjøpspris = Høyere forventninger

Boligmarkedet varierer og prisnivået er forskjellig fra lokasjonen også innad i byene. Prosjektsejler i OBOS svarer tydelig at det oppleves forskjeller blant kundenesegmentene, som også er knyttet direkte til geografi: *“Jeg føler det varierer veldig fra hvor man er geografisk. De er krevende på vestsiden enn østsiden av byen. De er mer runde i kantene og mer løsningsorienterte. På Oslo Vest krangler de mer. Inni mellom helt innafor, men tidvis litt i overkant. Det er nok litt fordi de bare betaler en høyere pris og dermed har høyere forventninger. Og drar den lenger når ting ikke er i henhold til leveransen.”* Og hun er ikke alene. Prosjektsejler i OBOS svarer mye av det samme, og som oppsummerer godt de utsagnene også de andre intervjuobjektene kommer med: *“Det er stor forskjell... På Fornebu er det forholdsvis dyr tomt og en høy forventning. Man har prøvd å legge seg litt opp på standarder osv., men det er en mye mer krevende kjøpergruppe enn det er på for eks. Rosenholm. Her ser du at folk som kommer på byggeplassvisninger er svært positive, i forhold til at de stiller med advokat og er negative, og går inn for å finne feil. Her er det stort sett bare positive tilbakemeldinger, og det går på forventninger. De vet de betaler en lavere pris og har ikke de samme forventningene som en som har kjøpt en leilighet som de føler de har betalt overpris for.”*

Tilbakemeldingene rundt dette spørsmålet har vært svært tydelige, og resultatene peker i samme retning. Ettermarkedssjefen i AF Gruppen opplever derimot en noe mildere hverdag og kjøpernes krav er mer likestilt i dag enn tidligere: *“Før var nok vestkantkundene mer krevende enn østkantkundene, men sånn som det har blitt så har ikke jeg noe grunnlag for å si det er noen stor forskjell lenger. Alle stiller store krav. Folk er mer opplyst ift. Forbrukerrettigheter osv. Men støyen er nok noe større på luksusprosjektene på vestkanten, for de har en del mer ressurser.”*

#### 4.1.6 Kundenes forventningsnivå og forventningsstyring

Under ferdigbefaring, og senere overtakelse, fremmer kunden sine første feil og mangler ovenfor byggherre og entreprenør. Sammen med dem på ferdigbefaringen går også ofte en takstmann som har som rolle å representere kunden, men også å veilede i om hvor kravene og standarden ligger. Takstpartner nevner i denne sammenheng at kundene kommer med varierende forventninger: *“Det er mange kunder som har forventninger som ikke er så virkelighetsnære, så vi må trekke opp en linje på hva man har krav på, og hva man ikke har krav på.”* Videre nevnes forholdet mellom kunden og de profesjonelle partene og at det er store forskjeller i hva de forskjellige kundene vet om produktet og hvordan de kan håndteres: *“Selvfølgelig behandles de likt med hva de har krav på osv. Men jeg mener at en stor del av disse befaringene handler om psykologi. I form av at man må finne en tone som gjør at kjøperen føler seg vel i settingen. At det er hyggelige mennesker de treffer og at det er en god stemning. For veldig*

*mange mennesker kommer med kjempehøye forventninger når de har brukt veldig mye penger. De forventer å bli tatt seriøst, mens noen ikke vet hvorfor de skal være der engang og gjerne da ikke har noen forventninger. De tror det bare er for å ta en titt på leiligheten og så gå igjen, men noen har klare formeningene og har forberedt seg godt. Men til tider har de tenkt litt annerledes enn vi har tenkt og hva realiteten er. At de er litt virkelighetsfjerne ift. Forventninger.”* Han er ikke den eneste som opplever at kundenes forventninger er uriktige ved overtakelse. Han støttes av begge representantene fra AF Gruppen og avdelingssjefen i JM. Bakgrunnen for hvorfor det er blitt sånn er dog noe delt. Prosjektleder i AF Gruppen svarer: *“Det er forventningene vi må klare å tilfredsstille hele veien. Så forventningsstyring er på mange måter den viktigste suksessfaktoren både for vår kunde og kundens kunde, at vi klarer å styre forventningene.”* Som nevnt opplever flere av aktørene at forventningene kan settes med feil utgangspunkt allerede fra salgstidspunkt, og flere opplever at dette er førende for hvilke forventninger kunden møter med på overtakelse. Som prosjektlederen sa: *“Jeg tror man må se enda litt mer i megler og hvem som gjør salgsjobben. Der har det vært lite fokus i undersøkelsene, og hva det egentlig er som blir solgt, og hvilke forventninger som skapes tidlig. Prognosesenteret svarer dog med et mer teoretisk svar på spørsmål om viktigheten av forventningsstyring: “Teorien bak kundetilfredshet er forventningsstyring, og det er det viktigste du jobber med. Kunden må ha riktige forventninger og forstå det de har kjøpt. To kunder som får det samme kan gi svært ulikt resultat pga. forventningene de hadde.”*

#### **4.1.7 Etter overtakelse - Reklamasjoner**

*“Vi ser vi har ganske stort fall fra første måling til andre måling, som skjer etter ettårsbefaringen. Vi mistenker at mye av det omhandler UE, for vi sender sakene over til UE og der mister vi litt kontrollen. Det er ikke alltid det er så lojalt, eller de kommer ikke når de skal, gjør det de skal, får avsluttet saker og sånt. Det ser vi som et viktig grep. Å få kontroll på UE-ene og at de har det samme målet som oss.”* Det sier JM's avdelingssjef om forskjellene i målingsdataen mellom overtakelse og ettårsbefaring. Samtlige av intervjuobjektene er enige i at de tror det er fler av de misfornøyde kundene som svarer ved den 2. undersøkelsen, og Prognosesenteret sier også at svarprosenten ofte går betydelig ned. Dette ses nærmere på i kapittel 4.2 *Dokumentstudier*. Intervjuobjektene er derimot godt spredt ift. hvilke perioder som er viktigst ift. kundefølelsen. Prosjektleder i OBOS og Prosjektleder i AF Gruppen er enige om at fasen etter overtakelse er svært viktig, og kundens opplevelse av å bli sett, forstått og få feil utbedret er svært viktig for deres svar på kundetilfredsheten. Prosjektlederen svarer følgende: *“Jeg vil si vi har stort fokus på overlevering og få feil og den biten, men så er det den tiden etter det som skiller prosjektene mye fra hverandre, og hvordan feilene og kundene håndteres”* Videre svarer han: *“Men det viktigste er det som skjer rundt overlevering og tiden etter overlevering, i den verste reklamasjonsfasen. Det er der mange blir misfornøyde etter å ha vært fornøyde i hele prosessen. Sånn at man tar tak og gir kunden gode nok svar, og ofte er det det at man ikke får gode nok svar, og at det blir mange runder og mye frem og tilbake. Det er helt unødvendig”*.

Samtidig sitter flere av de andre intervjuobjektene med en noe annerledes opplevelse. De påpeker alle viktigheten av god kundefølelse etter overtakelse, men OBOS's kundefølelse, AF Gruppens ettermarkedssjef og Prognosesenterets analysesjef nevner alle at de tror periodene før overtakelse er viktigere enn etter, for å styre forventningene inn mot nettopp overtakelsen, som kan oppleves som et forventningsklimaks. Prognosesenteret og ettermarkedssjefen har gitt utsagn om dette som er nevnt tidligere, men de støttes her også opp av kundefølelsens uttalelse om at kommunikasjon med kunden i byggeperioden, og rundt byggeplassvisningene, er viktigst: *“Hyppig kommunikasjon er viktig for å styre forventningene. Det du går ut med må være korrekt og de må føle at de ikke er glemt i prosessen fordi det tar så lang tid fra de skriver kontrakt til de overtar. Spesielt etter de er ferdig med tilvalg, for da er det typ et år eller halvannet til de skal overta. Så å ha kommunikasjon og holde de orientert underveis. Ikke at det har skjedd så mye, men bare et «hei, vi holder på».* Det er veldig viktig for å styre

forventningene inn i mot overtakelsen så man vet hva man får.“

Spørsmålskategori	Byggherre/Utbygger			Entreprenør			Eksterne	
	Prosjekt-sjef	Kunde-kontakt	Prosjekt-selger	Avdel.-sjef	Prosjekt-dir.	EM.-sjef	Prog.-sent.	Takst-partner
<b>Nøkkeltiltak</b>								
Spesielt inkludere UE med tilvalgsprosesser tett i hvorfor/hvordan man når høy KTI	2	2	2	2	2	2	-1	2
Bygge plassbygde bad	0	1	2	2	0	2	0	2
Tilbud om byggeplassvisning	2	2	2	2	2	2	0	2
Jevnlig kommunikasjon/oppdateringer	2	2	2	2	2	2	2	2
Ekstra info vedr. arbeid etter innflytting (bråk, støv, lørdagsjobbing etc)	2	1	0	2	2	2	2	2
Rask responstid på reklamasjoner etter innflytting	2	0	0	2	2	2	2	2
Oppnå personlig kontakt/kjennskap til kjøper	0	2	2	1	1	0	2	2
Spesielt fokus på tiltak som berører mange	2	0	0	2	2	2	2	2
Godt system for å følge opp reklamasjoner	1	0	0	2	2	2	1	0
<b>Fallgruver</b>								
For lite arbeid med plantegninger ifht. brukbarhet/møblerbarhet	0	1	2	2	0	2	0	0
Manglende kommunikasjon	1	2	2	2	2	2	2	2
Komme med feilaktig informasjon eller overselge	2	1	2	2	2	2	2	2
<b>Annet</b>								
Bruker økonomiske insentiver for å øke svarprosenten	2	2	0	2	0	0	0	0

Tabell 4.4: Meningsmatrise over intervjuresultater del 2 - Nøkkeltiltak og fallgruver

#### 4.1.8 Nøkkeltiltak

Når det kommer til forståelsen av hva som skaper god KTI virker det som svært mange av aktørene er veldig enige. Som det fremkommer av tabell 4.4 så er det stor grad av enighet rundt tiltakene som er foreslått. Enkelte intervjuobjekter har ikke nevnt, eller avstått fra å svare, på enkelte tiltak og er dermed gitt 0 som score. Alle andre var svært enige, eller enige, men med ulike tilnærmeringer og er dermed scoret henholdsvis 2 og 1. Aktørene stiller seg først og fremst enige om dette med tilvalgsprosessen og viktigheten av god kommunikasjon rundt denne.

Kundekontakten i OBOS sier: *“Til en viss grad så må de (UE) være litt fleksible ift. Hva kundene ønsker på tilvalg. For kunder som har spesielle ønsker for sin bolig, men bare får nei, det vil oppfattes negativt. Så de og vi må være løsningsorienterte.”* Flere støtter oppunder oppfatningen av at tilvalg er viktig, bl.a. prosjektdirektør i AF Gruppen svarer følgende på spørsmål om hva han opplever som kritisk for KTI: *“Det er kanskje selve tilvalgsprosessen. Om man bommer litt der, eller med gjennomføringen av den, vil kunden forvente den får noe den ikke gjør, som blir veldig feil.”* Dette gjelder altså både selve tilvalgsmulighetene, portalen de bestilles gjennom, priser og levering/utførsel av produktene. Prognosesenterets analysesjef er derimot mer nøktern rundt betydningen av tilvalg og kontrer med: *“Tilvalgsprosessen har betydd veldig lite. Det nytter ikke å bare være god på det, det kan ikke gå utover påliteligheten. Noen tror at det å ha kjempemange valg, så får man høy tilfredshet... Det som er viktig er at man greier å levere et produkt som kunden er fornøyd med når man flytter inn, uten for mange feil og mangler, og det er mange veger for hvordan man kommer dit.”*

Av dagens boligprosjekter blir en stor andel levert med prefabrikerte bad. Dette opplever mange av intervjuobjektene som svært uheldig, men de har flere forskjellige grunner til denne vurderingen. Ettermarkedssjefen ser det i et senere perspektiv og problemer knyttet til dårlig erfaringer med reklamasjoner fra utenlandske leverandører, men også til rehabiliteringen av disse i fremtiden: *“Jeg ønsker for eksempel at vi kasserer alt som heter baderomskabiner, og bygger de ordentlig. Det skaper svært dårlige resultater på KTI-en for de bruker lang tid på å komme på reklamasjoner. Det har ikke med KTI å gjøre, men før eller siden må de rehabiliteres, og har du kabin da, så må du rive hele badet og du må ha med kjøkkenet i samme slengen. Det er ikke bare bare, og jeg er spent på å se de prosjektene om 20 år og de utfordringene vi får med kabinene da. Du må kanskje rive ut alt for å bygge opp et nytt bad. Men det har vi ikke data på enda.”* Prosjektseger i OBOS påpeker at kjøperne ofte er mer skeptiske til baderomskabinene og at man potensielt også får fler tilvalgsmuligheter med plassbygde bad: *“Vi er veldig på at om det er plassbygde bad, så skal det frem. For det er veldig positivt og de får mange fler tilvalg i valg av flis, innredninger osv. Baderomskabiner har gjerne tre alternativer og alle vil sjeldent ha akkurat de tre typene vi har valgt ut. Og mange vet ikke hva et prefab-bad er.”* På den andre siden leverer JM kun plassbygde bad: *“Vi har bare en måte å gjøre det på, i hvert fall i Oslo. Vi plassbygger alt av bad.”*

Videre nevnes tilbud om byggeplassvisning som et svært positivt tiltak, og som kundene tar godt i mot. Kundekontakten i OBOS sier: *“Jeg føler at de i det øyeblikket de får komme på byggeplassen og se det bygget de skal bo i og i sin leilighet, så er folk helt i hundre og er veldig ivrige. Byggeplassvisninger er noe av det morsomste vi gjør for da er folk så blide.* Videre nevner hun også at hun tror det har effekt også for håndverkerne ute på plassen at de får se kundene, og dermed er ekstra nøye og personlige i utførselen i leilighetene: *“Det hjelper også med byggeplassvisning og da ser de ute på plassen hvem som skal bo her og kobler det litt tettere. Så ser de håndverkerne som går inn og ut hvem de er og ikke glemmer at de bygger hjemmet til noen.”*

Når kunden venter på boligen sin og i perioden etter svarer samtlige intervjuobjekter at kommunikasjon er viktig. Flere nevner også spesifikt at arbeid etter innflytting, spesielt av typen som er bråkete, støvete eller på uvanlige tider, bør varslet ekstremt godt. Prosjektseger i OBOS har flere opplevelser av dette, bl.a. *“Pigging og bråk som gikk på en lørdag kl. 7 om morgenen og litt sånne ting, som vi ikke hadde blitt varslet om og ikke fikk varslet beboerene. Så da ble mange kunder svært misfornøyd, som i utgangspunktet var veldig fornøyde, og dette kom nok ut i KTI-en.”* Kommunikasjon går igjen i flere besvarelser og flere retter seg også til det å oppnå personlig kontakt med kjøperne. Kundekontakten i OBOS nevnte over at håndverkerne også bør ha denne personlige kontakten, men også prosjektssjef i OBOS nevner dette: *“For å komme godt over 80 tror jeg nesten det er en forutsetning i at de føler du bryr deg. For å svare 9 og 10 da, det er høyt og sitter langt langt inne. Du skal være veldig fornøyd for å svare det, og litt personlig relasjon kan være det som vipper opp en svarkarakter. Jeg tror at skal du score godt så må du vise deg frem og tørre stå til ansvar og vise at du bryr deg.”*

Det oppleves ofte feil med nye boliger, og håndteringen av feilene kommer gjerne innunder dette med kommunikasjon. Men feil som påvirker flere enn enkeltbeboere opplevdes av prosjektdirektøren i AF Gruppen som stor påvirkning på KTI på ett av deres prosjekter: *“Det kan være at ringetablotet ikke virket eller at OBOS hadde nede reklamasjonsmailen sin gjennom sommeren. Det kan være sånne ting som spiller inn på enkeltblokker her og der som vi ikke vet helt. Men det er på samme byggetrinn og samme prosjektet som hadde svært gode resultater på forrige blokk, og så gir det så stort utslag på siste blokk. Også ettermarkedssjefen i AF Gruppen opplever at ting som påvirker mange bør ha ekstra fokus i planleggingen. For hans del eksemplifiserer det seg med arkitektoniske løsninger, spesielt gesims og overbygde balkonger: “De (arkitektene) kan slutte å bygge bygg uten gesims. Da hadde kunden blitt mer fornøyd om de slapp at vann rant nedover husveggene. De har ikke blanke vinduer i en dag engang. De må ha en «skjerm» over vinduene. Det er nok mye på arkitektene, men folk vil jo at det skal se kult ut også så må finne en middelvei.”*

#### 4.1.9 Fallgruver

På motsatt side av tiltakene finnes det også enkelte fallgruver. Samtlige tre fallgruver nevnt her har sine motstridigheter som spesifikke nøkkeltiltak i listen over. Disse punktene kunne like godt stått under nøkkeltiltak, men er valgt plassert som fallgruver grunnet at de oppleves som unødvendigheter, eller ekstra prekære områder, heller enn et spesifikt plusstiltak i driften. Spesielt manglende eller feilaktig kommunikasjon. Flere nevner man må ha god kommunikasjon, men at man også må være påpasselig med *nok* kommunikasjon. Hyppighet i kundedialogen er nevnt av flere tidligere og eksemplifiseres ikke videre her. Denne kommunikasjonen er derimot kritisk i den grad at man kun selger inn det som skal leveres og ikke overselger produktet. Dette nevnes også som en konsekvens av punktet over i tabellen, nemlig på arbeidet med plantegninger og møblerbarhet. Enkelte intervjuobjekter nevner at det er essensielt med ekstra arbeid med plantegningene og at det vil være et direkte feiltråkk å bygge noe som kunden i senere tid vil oppleve som trangt og vanskelig å møblere. Som markedssjef i JM sier: *“Hvis du tenker deg selv som kunde, en kvadratmeter er ikke en kvadratmeter, så det å få en godt utnyttet planløsning er viktig.”* Kundekontakten i OBOS nevner også noe liknende: *“Gode planløsninger. Vi ser boliger som er innenfor alle krav, men som ikke er en bolig som er god å bo i ift. Hvordan du faktisk bør/skal møblere en leilighet.”*

#### 4.1.10 Øke svarprosenten

Prognosesenterets undersøkelse svares på av enkeltpersoner elektronisk. Dette medfører at de ikke overværes underveis i svarrundene, og man har heller ingen garanti for at folk faktisk svarer på undersøkelsen. For å få opp svarprosenten har begge byggherrene her, OBOS og JM, svart at de tyr til tiltak for å øke svarprosenten. Flere fra entreprenørens side nevner at de synes det er bra med slike tiltak, og alle opplever at dette også vil påvirke KTI positivt ved at kunden føler seg sett. Prosjektdirektør i AF Gruppen mener bl.a. at det bør være et stort fokus å få opp svarprosenten: *“Sjeldent at et kommer langt over 50% uansett, så her har man en stor jobb. Kanskje ta seg tiden og ta med en blomst og 10 min til, selv i døra, til å få svar fra alle.”* Prognosesenterets analysesjef sier viktigheten ligger i en høy svarprosent, og at de ikke opplever at kunder betales for en god KTI: *“Vi håper for all del man ikke betaler for en høy KTI, men heller at det blir en høy svarfrekvens. Poenget med målingen er jo at du skal bruke den for å forbedre deg og bli bedre i fremtiden. Den har ingen effekt om den misbrukes på den måten.”* OBOS og JM nevner begge to at tiltakene de tyr til kan være forskjellige fra prosjekt til prosjekt, og summer varierer fra 5000,- til 15000,- til borettslag/sameier. Dette eksemplifiseres av OBOS som gavekort til borettslaget dersom de samlet når over 50% eller som private gavekort på et lokalt butikksenter til hver enkelt som svarer. JM på sin side sier de kun

har forsøkt gi midler til sameiet for å øke svarprosenten, og har forsøkt både etter overtakelse og ved ettårsbefaringen. Ved sistnevnte runde har de ikke sett like stor effekt av dette som ved overtakelsen.

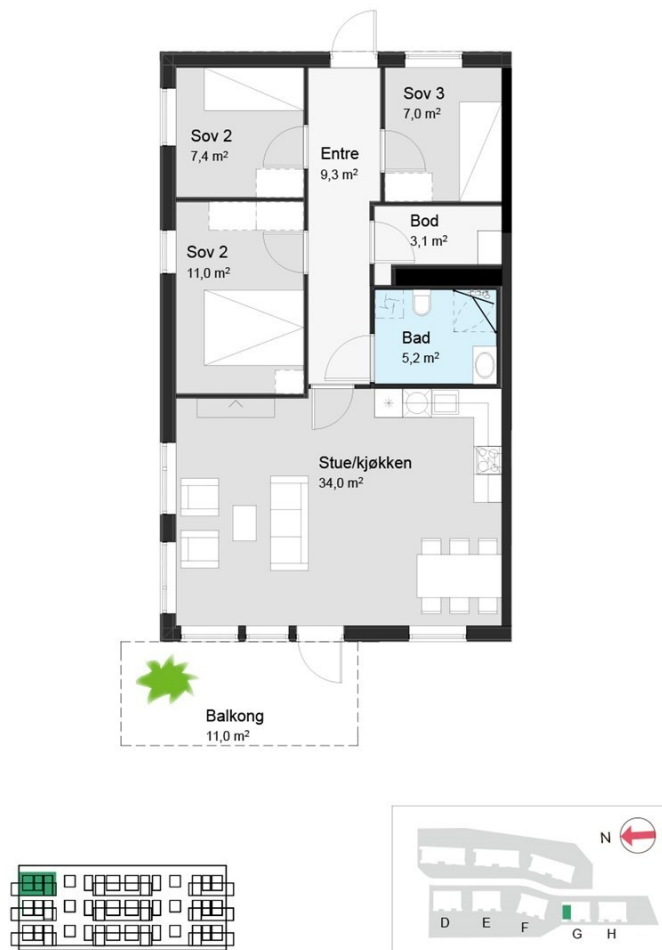
## 4.2 Dokumentstudier

*Som en bakgrunn for kjøpet blir det først presentert teori og praksis ifm. boligsalgene som gjøres av OBOS og JM. Disse temaene er drøftet i intervjuene, men danner ikke forskningsgrunnlag nok til å bli ansett som normal litteratur og er derfor ikke tatt med i kapittel 3 Teori. Videre presenteres her eksempler på et utdrag av dokumentene kjøperen presenteres ved salgstidspunkt for å danne et grunnlag for å diskutere videre i kapittel 5 Diskusjon. Samtidig med presentasjon av dokumentene introduseres OBOS sin fremgangsmåte for salg, her ved prosjektet på Rosenholm, og metodene de har brukt der. Data for dette er ikke dokumentert teori, men fremkommet fra intervjuene. Se vedlegg 2-9 Intervjuføret. Videre i denne dokumentstudien er det også vist utdrag av Prognosesenterets kundetilfredshetskjema. Dette er gjort for å vise eksakt formulering og type spørsmål kundene mottar, og en oversikt over spørsmålene som danner grunnlaget for indeksen. I dette avsnittet kommer også Prognosesenterets bransjerapport for 2018 inn, hvor resultatene på fjorårets undersøkelse er analysert og fremstilt av samme part.*

### 4.2.1 Prospekt og kjøpsdokumentasjon

Store deler av prosjektmarkedet i Oslo stiller krav til at over 50% av leilighetene skal være solgt før byggestart vedtas. Dette fremkom i intervjuet med prosjektsjef i OBOS, hvor han også nevner at mellom 50% og 100% av leilighetene selges i perioden mellom 12-24 måneder før ferdigstillelse, men at dette varierer kraftig fra prosjekt til prosjekt. Dette avhenger blant annet av byggetid, byggemetode, størrelse på prosjektet osv. Samtidig er enkelte prosjekter, ofte vest eller sentralt i Oslo, sterkt ettertraktet og blir nærmest utsolgt på første salgsdagen. Totalentreprenører, som AF Gruppens prosjektdirektør utdypet om her, er som regel uansett godt i gang med planlegging, prosjektering av løsninger med sine partnere, og kontrahering av aktuelle underentreprenører for enkelte fag før dette.

Når boligkjøpet gjennomføres så lenge før ferdigstillelse har kunden umulig kunne blitt presentert ferdige bilder av leiligheten, og må derfor kjøpe med en viss usikkerhet. Denne usikkerheten forsøker prosjektselgeren å minimere, og det er derfor utarbeidet så godt grunnlag som mulig til bruk i salgstegninger til kundene. Sammen med tegningene følger et romskjema og en leveransebeskrivelse, se figur 4.2, som forklarer oppbygningen og ferdige overflater i hvert rom, samt enkelt innhold i rommet. Disse, sammen med generell kjøps- og borettslags-/sameieinformasjon, danner samlet et prospekt som kjøper vurderer kjøpet sitt ut ifra. I prospektet blir kunden blant annet presentert en skisseprosjektert plantegning, uten detaljert målsetting, men med et gitt og fastsatt bruksareal for hvert rom. Se figur 4.1. Det er som regel foreslått en møbleringsløsning, som er gjort med bakgrunn i at det prosjekteres stikkontakter, snuareal for rullestol, åpningsretninger på dører osv. i henhold til krav gitt i gjeldende tekniske forskrifter og basert på byggherrens egne anbefalinger. Dette er i tidligfasen det eneste kunden kan se av leiligheten sin utenom illustrasjonsbilder fra tilsvarende leiligheter eller eventuelt et visningssenter/visningsleilighet. Kunden får derimot ofte mulighet til å gjøre tilvalg også på planløsning, plassering av utstyr, vegger osv, men dette avhenger av det gjeldende prosjekt og entreprenør/byggherres tilbud. Tidspunkt for dette varierer fra prosjekt til prosjekt og på hvilket tidspunkt i prosjektets faser man har signert kjøpskontrakten. Dess tidlig kjøpet er gjennomført, dess større er sjansen for å gjøre store tilvalg. Mindre tilvalg gjennomføres gjerne også senere, men kun frem til en avtalt dato. Kjøper man etter dette tidspunktet opplever man ikke tilvalgsprosessen, men mottar byggherrens standardleveranse for prosjektet.

Leilighetsnummer **G 3025**

Figur 4.1: Figuren viser et eksempel på salgsteining for OBOS sitt prosjekt på Rosenholm i Oslo.

I prospektet vil kunden dermed få begrenset med informasjon, ettersom ikke alt er bestemt i tidligfasen i prosjektet. Det gis gjerne også et romskjema for fellesarealer tilknyttet leiligheten, som på lik måte som leveransebeskrivelsen beskriver oppbygning og overflater på gulv, vegger og tak, samt om det eksisterer innredning eller diverse ekstrautstyr/tillegg som belysning, rekkverk, rørfordelingsskap osv. i rommet, men ikke en gitt plassering. De aller fleste av disse beskrivelsene ligger til grunn for totalentreprenørens videre arbeid, og derfor vil det tilkomme en tilvalgs kostnad for kunden å endre disse faktorene innad i sin leilighet, dersom byggherren/entreprenøren har åpnet for det. Ettersom detaljprosjekteringen for prosjektet ikke er ferdig utarbeidet på kjøpstidspunktet kan endringer forekomme. Dette gjør seg spesielt gjeldende rundt tekniske føringer i bygningskroppen som viser seg som umulig ift. den tidlige prosjekteringen. Dersom enkelte rådgivere, for eksempel innen brann, ikke ender opp med å godkjenne den tiltenkte løsningen, så oppstår det potensielt behov for å endre plasseringen av vegger, rørskap eller inventar, eller hele løsninger samlet. Slike potensielle endringer skal kunden være informert om av megler ved kontraktssignering. Tidvis er også kunden informert om potensielt lavere himlingshøyder i typisk entré eller deler av kjøkken, eller innkassinger ifm. rørføringer.



## Romskjema 2-roms

ROM	GULV	VEGGER	TAK	INNREDNING	DIVERSE
TRAPP	Betongtrapp m/fliser i trinn og repoer. Malte vanger.	Malt gips/betong	Malt gips/betong		Malt rekkverk og dobbel håndløper i trapp.
SPORTSBODER 1. ETASJE	Gulvbelegg	Malt gips/betong/pusset leca. Skillevegger i metall netting.	Malt betong (synlige fuger)		Belysning
BALKONGER	Betong med tredekke	Royalimpregnert treverk	Ubehandlet betong, synlige løfteører.		Klart glassrekkverk. Balkonger leveres med opptil fire søyler. Lys og stikk på balkong
SVALGANG	Betong	Plater/panel	Ubehandlet betong	Postkaseanlegg på vegg.	Spilerekker i stål. Svalganger leveres med søyler i forkant og bakkant.
GARASJEANLEGG (UNDER HUS A, B OG C)	Asfalt mot grunn	Betong	Malt betong (synlige fuger)		Belysning Nøkkelbryter plus 1 fjernkontroll pr garasjeplass.
TEKNISKE ROM	Gulvbelegg	Malt	Malt		Belysning og stikk.
ENTRÉ	3-stavs eikeparkett med 180 mm bredde (Haro Parkett 4000 TC - Eik Family lysehvitt børstet PERM. matt) med tilnærmet lik gulvlist.	Malt gips/betong. Farge: Hvit	Malt betong (synlige v-fuger) / gips. Hvitmalt.	Ytterdør med kikkhull og FG godkjent lås.	Stikk på vegg for lampe i tak med bryter. To doble stikk på vegg. Rørfordelingskap.

Figur 4.2: Romskjema fra prospekt for 2-roms leilighet i OBOS sitt prosjekt på Rosenholm i Oslo

En annen viktig del av prospektet er fasadetegninger, utsiktsfoto og gjerne også soldiagrammer. Disse søker å gi leseren et inntrykk av hvordan byggene vil se ut, og hvordan leseren selv kan sette seg inn i en potensiell livssituasjon i denne boligen. Enkelte av utsiktsfotoene kan være noe mer frodige enn ved overtakelse grunnet endringer i planene og det faktum at det tar tid før planter og trær vokser til rundt byggene. Fasadetegningene skal gi et mer direkte inntrykk av ferdig overflate, og erfaring tilsier at dette i stor grad likner mye mer enn diverse diagrammer eller grafiske fremstillinger.

På bakgrunn av uvissheten ved alle detaljer så består kjøpsprosessen gjerne av flere møter med prosjektselger eller kundekontakten på vegne av byggherren, og kunden får anledning til å stille spørsmål til prosjektet og utformingen av sin leilighet og prosjektet som helhet. Her vil kunden gjøres oppmerksom på når eventuell byggestart er, når tilvalgsprosessen vil begynne og liknende informasjon, dersom byggherrens representant har den tilgjengelig. Annen informasjon som innflytningsdato osv. får kunden som regel kun presentert som omtrentlig tidspunkt, gjerne henvist til kvartal i det gjeldende året.

I etterkant av kjøpet og frem til overtakelse tilbyr gjerne byggherren kunden å komme på byggeplassvisning opptil flere ganger, se en visningsleilighet eller visningscenter. Dette er en fremskyndet og tidlig ferdigstilt leilighet som eksempel på løsninger og kvalitet. Dette skal gi kjøperen trygghet, men også øke salget av gjenstående, usolgte leiligheter. I tillegg kommer gjerne utsending av kvartalsvise infobrev eller liknende. (OBOS, 2018) Dette er ofte en del av den pakken kunden kan forespeiles ved kjøp på prospekt i tidligfase, og vil være en viktig del av salgsfasen for begge parter.

### 4.2.2 Kundetilfredshetsindeks

Som nevnt i kapittel 3.3 *Prognosesenterets kundetilfredshetsindeks* er Prognosesenteret i dag en av flere ledende aktører på måling av kundetilfredshet. De spesialiserte seg på bygg- og eiendomssektoren. (Prognosesenteret, 2014) Det finnes også flere aktører i Norsk Gallup, Norsk Kundebarometer og andre private selskap som gjennomfører kunde- og markedsundersøkelser, men her er Prognosesenteret valgt, og deres undersøkelsesmetode fremstilt. Det kan dog trekkes store likheter til liknende selskap.

Prognosesenteret fokuserer målingene til to perioder, ved **overlevering** og ved **ettårsbefaring** og i to markeder, **prosjektmarkedet** og **enkeltkundemarkedet**. Disse undersøkelsene er svært like, men har også enkelte forskjeller, og det er i denne oppgaven kun vurdert undersøkelsene knyttet til prosjektmarkedet, og spørsmålsutdragene herfra er hentet fra utsendingen ved overtakelse.

Undersøkelsen som sendes ut ved **overtakelse** besto i 2017 av totalt sett 63 spørsmål som fordelte seg over følgende kategorier:

Tabell 4.5: Spørsmålskategorier i KTI 2017

Ant. spm.	Tema	Svarstype	Kommentar
4	Innledende forhold bak boligkjøpet	Gitte alternativer	
7	Forventninger til kjøper	Gradering fra 1-10	
6	Helhetsvurdering	Gradering fra 1-10	Anbefaling/gjenbruk osv
6	Kvalitet	Gradering fra 1-10	
6	Området rundt	Gradering fra 1-10	
5	Utforming, innredning og tilvalg	Gradering fra 1-10	
5	Informasjon	Gradering fra 1-10	
6	Byggherrens/Entreprenørens representanter	Gradering fra 1-10	
5	Pålitelighet	Gradering fra 1-10	
4	Valuta for pengene	Gradering fra 1-10	
2	Helhetsvurdering	Gradering fra 1-10	
1	Reklamasjon	Gitte alternativer	
1	Tilleggsspørsmål om "Annet"	Tekstsvr	
5	Personalialia	Gitte alternativer	Alder, inntekt, antall og kjønn
<b>Sum: 63</b>			

Spørsmålskategoriene gitt av tabell 4.5 er nøye utvalgt av Prognosesenteret, og disse er til gjennomgang årlig. Dersom kategorier viser seg å ikke passe inn, eller viser et tydelig resultat, blir de vurdert til overflødige og fjernet fra neste års skjema.

Et eksempel på fremstilling av spørsmålskategoriene er som vist i figur 4.3 og figur 4.4

### Dine forventninger

I hvilken grad har du forventet deg...

1= Svært liten grad      10= Svært stor grad

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
tilgang til bra informasjonsmaterieell?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
at du kan påvirke utformingen og innredningen av boligen på den måten du ønsker?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
god valuta for pengene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
at boligen holder en høy kvalitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
god personlig service?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
en pålitelig atferd der X holder det de lover?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
høy kvalitet på nærområdet og tilhørende fellesområder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 4.3: Spørsmålsutdrag fra KTI 2017 om kjøpers forventninger

Det fremkommer av figur 4.3 at kunden svarer på flere lignende spørsmål, men med forskjellige vinklinger. Spørsmålene brukes av Prognosesenteret til å resultere i indeksverdien for enkelte kategorier, men kan også vurderes individuelt for å se på spørsmålets betydning for totalen. På denne måten kan de ta ut svarene for hvert spørsmål og vurdere spørsmålets signifikans. Om spørsmålet resulterer i liten signifikans fjernes det fra neste års undersøkelse. Prognosesenteret nevner at dette eksempelvis skjedde med spørsmål rundt miljø og aktørenes miljøbevissthet. Betydningen var ikke stor nok for kundene og spørsmålet ble derfor fjernet.

### Helhetsvurdering av boligkjøpet

I hvilken grad har X oppfylt alle dine forventninger?

1= Mye dårligere enn forventet      10= Mye bedre enn forventet

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale venner og bekjente å kjøpe bolig av X?

1= Ikke sannsynlig i det hele tatt      10= I høyeste grad sannsynlig

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 4.4: Spørsmålsutdrag fra KTI 2017 om kjøpers helhetsvurdering. 1 av 3 deler om dette

Som det fremkommer av forskjellene mellom figur 4.3 og 4.4 er det noe forskjell i hvordan 1-10-skalaen vurderes. I førstnevnte figur varierer det mellom 1-10 i forventningsgrad. Her er 1 mye dårligere enn forventet, og 10 mye bedre enn forventet. Men i sistnevnte er skalaen satt til i hvor stor grad enkelte faktorer har hatt å si for deg. Her er 1 i svært liten grad, og 10 i svært stor grad. Det er altså en forskjell i vurderingen til kunden i hvor den naturlig vil legge seg. Det ønskes ikke diskutere dette i resultatkapittelet, men det påpekes en forskjell ved at eksempelvis om informasjonsmaterieell er veldig viktig for kunden ville den svart 10 på dette spørsmålet. Det kunne medført at det er naturlig at byggherre/entreprenør ikke klarer innfri *mye bedre enn forventet* på spørsmålet fra figur 4.4 og dette

ville gitt en score nærmere midten av skalaen.

Undersøkelsene blir gjennomført elektronisk via en link kunden mottar på epost. Det medfører at svarprosenten stort sett er basert på de som har svart gjennom en nettleser på sin PC, mobil eller nettbrett. Fremstillingen av figur 4.3 og figur 4.4 er derfor ikke helt identisk med den kunden ser i sin nettleser, men det er i rimelig nærhet. Person eller firma X referer til byggherren i dette tilfellet, men vil i praksis også omfatte andre aktører kunden er involvert med, men som de ikke klarer skille. Et eksempel på dette vil være om de også er i kontakt med entreprenøren angående tilvalg, overtakelse, byggeplassvisninger eller annet.

### 4.2.3 Prognosesenteres bransjerapport 2018

Som en del av grunnlaget for denne oppgaven er det studert anbefalinger og betydninger gitt av utgiveren av undersøkelsen selv, Prognosesenteret. Denne vil senere sammenlignes med de forskjellige partenes forståelse av den og faktorene der. Årlige resultater som er felles for alle deltakere i prosjektmarkedet presenteres av Prognosesenteret i en såkalt *bransjerapport*. (Prognosesenteret, 2019) Rapporten for 2018 viste flere sammenhenger som det er valgt å ta frem her, ettersom resultatene fra dette vil være essensielle i videre diskusjon og begrunnelse for eventuelle tiltak som iverksettes. Resten av rapporten er brukt som resultatunderlag, men vil ikke bli gjengitt i sin helhet, se vedlegg 10 *Bransjerapport 2018*.

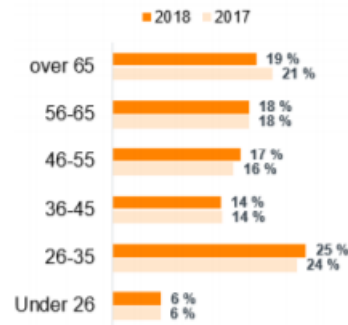
Rapporten har en logisk inndeling, hvor man først gjennomgår bakgrunnsinformasjon fra utgiveren og grunnlaget for måledataen. Dernest presenteres måle metodene, og hvordan resultatene vil analyseres og publiseres. Her kommer også en ren faktadel om undersøkelsen, med innsikt i antall svar, svarfrekvens og oversikt over respondentene. Rapporten er lagt ved i vedlegg 10 *Bransjerapport 2018*.

Når det kommer til respondenter på undersøkelsen ser man klare forskjeller. Det merkes ikke store variasjoner fra år til år, og ei heller mellom utsendingsfase 1 eller 2. Det bemerkes dog i figur 4.5 at det er en stor andel i gruppen 26-35 år som svarer, og gjerne unge par eller single uten barn. Andelen med barn er svært liten.

# Respondentene fase 1

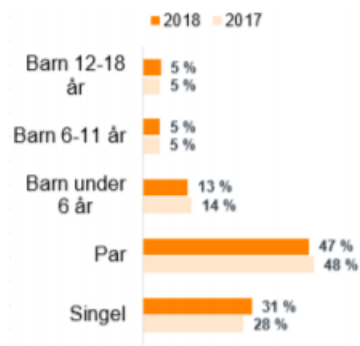
## Alder

26-35 år er den største gruppen i prosjektmarkedet både i 2017 og i 2018. Andelen er litt økende, og 1 av 4 boligkjøpere er i 2018 i denne aldersgruppen. Aldersgruppen over 65 år utgjør en noe lavere andel i 2018 enn i 2017.



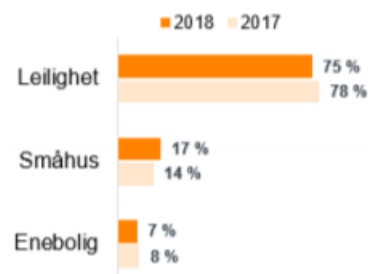
## Husholdningstype

Par uten hjemmeboende barn er den største gruppen i prosjektmarkedet. Andelen er litt synkende men nesten halvparten av respondentene ligger i denne gruppen. Andelen i gruppen singel har gått noe opp.

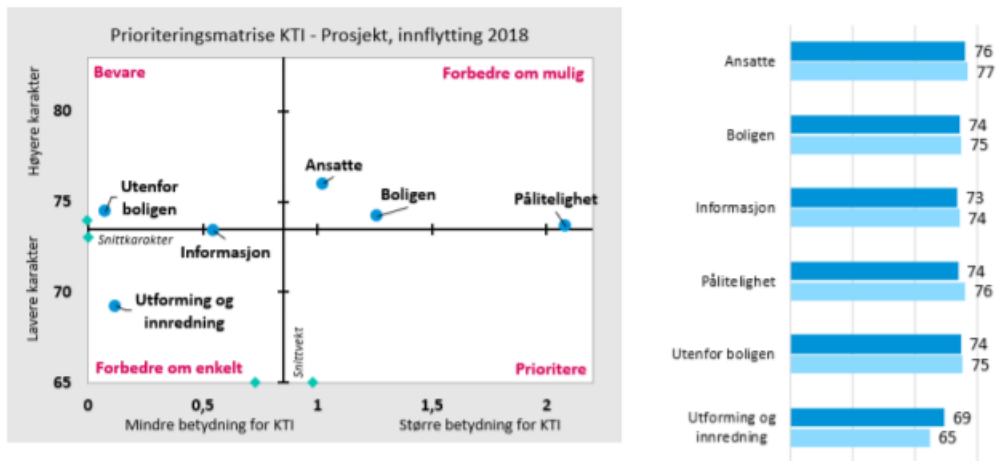


## Boligtyper

Det er en økning i andelen respondenter som har flyttet inn i småhus og en nedgang i andelen som har flyttet inn i leilighet og enebolig. Hele 75 % av respondentene i prosjektmarkedet tilhører leilighetssegmentet.



Figur 4.5: Respondentoversikt for fase 1 - Overtakelse.

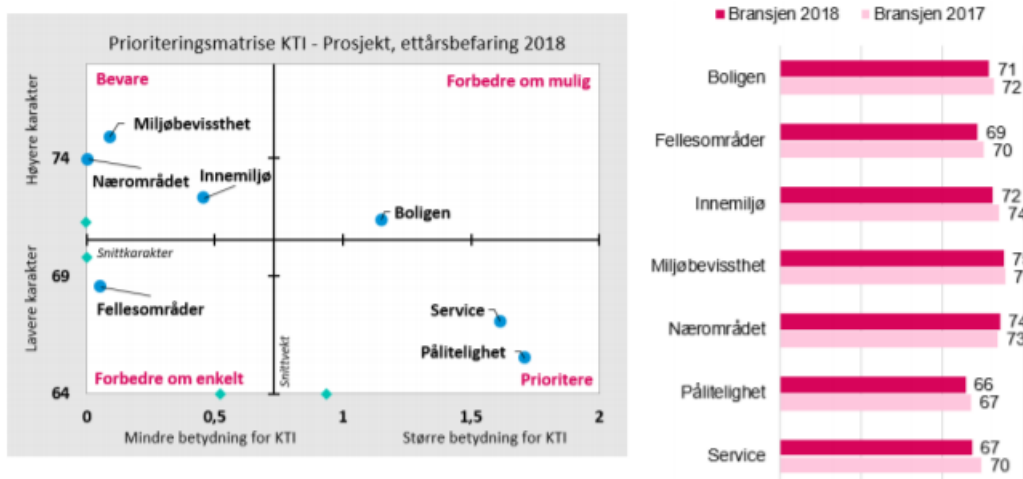


Figur 4.6: Prioriteringsmatrise for faktorer knyttet til innflytting i 2018

Figur 4.6 viser en tydelig forskjell mellom enkelte faktorer. Som det fremkommer i kapittel 3.3.3 om *Fremstilling av resultater* så er faktorene lengst ned og mot høyre viktigst. Dette medfører at de tre viktigste enkeltfaktorene som Prognosesenteret anbefaler å fokusere på er:

1. Pålitelighet - Klare rutiner, feilfri leveranse og holde løfter.
2. Boligen - Generell kvalitet på boligen og førsteinntrykk ved innflytting.
3. Ansatte - Personlig kontakt med kunden

Det påpekes at denne rekkefølgen har vært lik over flere år, og at Prognosesenteret fortsatt ser forbedringspotensiale på disse faktorene for den totale scoren. Gjennomsnittscoren for overtakelse lå for bransjen i 2018 på 72 mot 65 ved ettårsbefaring. Det ses klar forskjell til ettårsbefaringen, se figur 4.7, hvor kundene har svart at *Service* er dårligere, og er av Prognosesenteret gitt større betydning. Den kommer inn på en 2. plass på prioriteringslisten her, og skyver *Boligen* ned til en 3. plass.

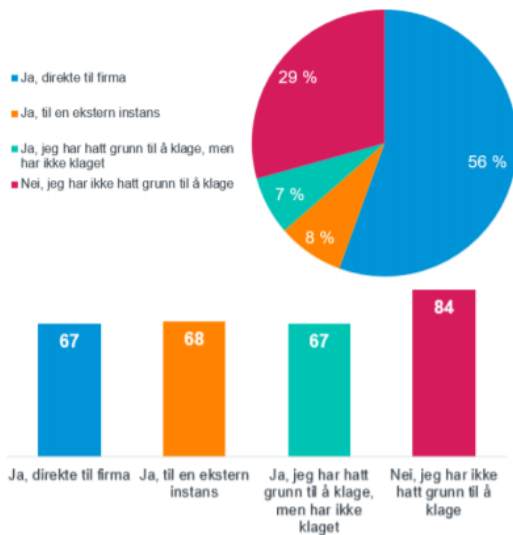


Figur 4.7: Prioriteringsmatrise for faktorer knyttet til ettårsbefaring i 2018

Service delen tar for seg spørsmål om informasjonsrutiner, kunnskapen blant de ansatte og tilgjengelighet. Her kommer store deler av arbeidet med retting av feil og kundehåndtering rundt reklamasjoner inn. Herunder er også kommunikasjon etter innflytting, og dreier seg i hovedsak om arbeider etter innflytting, generell bruk av boligen eller generelt om forhold rundt bomiljøet generelt. Dette står i stil med figur 4.8 og viser til at flere har opplevd feil med boligen. Statistikken er tydelig på at det også er personer som er misfornøyde, men som ikke har klaget. Disse har likevel sendt inn lave verdier i undersøkelsen og ville gitt potensiale for forbedring. Det fremkommer også tydelig at scoren knyttet til feilfri bolig er vesentlig høyere enn for boliger med feil, og forholdet er enda større ved ettårsbefaring.

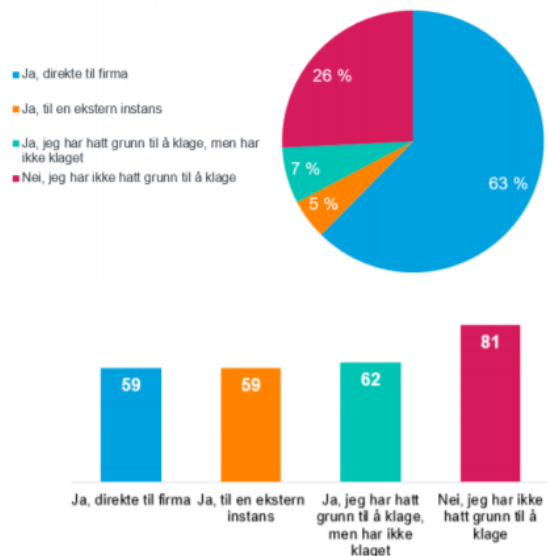
### Reklamasjon etter innflytting

#### Har du klaget? I så fall til hvem?



### Reklamasjon etter ettårsbefaring

#### Har du klaget? I så fall til hvem?



Figur 4.8: Prosentvis fordeling på hvem som klager, og til hvem, i to faser, og med medhørende KTI

## 4.3 Observasjonsstudier

Som beskrevet i kapittel 2 - Metode, er det brukt observasjon som en av flere metoder i denne studien. I samråd med AF Gruppen Bygg Oslo og OBOS Nye Hjem sitt prosjekt på Rosenholm, i utkanten av Oslo har undertegnede vært delvis deltakende og ikke-deltakende observatør ved fire tilfeller. Disse fire tilfellene inkluderer to spesifikke tiltak, byggeplassvisninger, som OBOS Nye Hjem og AF Gruppen i samråd har valgt å tilby kunden for ekstra informasjon/tilgjengelighet underveis i byggeperioden. Liknende tilbud eksisterer hos andre aktører, men kan variere i gjennomføring og omfang. Ikke alle deler er heller vurdert nødvendige for alle prosjekt, og dette vil være opp til prosjektteamet og byggherre å avklare i hvert tilfelle. Andre tiltak med samme formål eksisterer også i andre prosjekter, men her er det kun tiltakene som er brukt på Rosenholm som er observert.

Ved kontraktssignering er kunden og prosjektselger blitt enige om hva som står i kontrakt. I henhold til lover og regler skal et bygg produseres og overleveres i henhold til hva kunden har bestilt. Ettersom perioden mellom kontraktssignering og overtakelse av en leilighet tidvis kan være lange, gjerne mellom 12-30 måneder, så er behovet og kundeoppfølgingen i denne perioden ansett som viktig. OBOS begrunner dette i intervjuer med at de ønsker å tilby kunden så mye informasjon som mulig så tidlig som mulig, men at ikke alt er avklart ved

kontraktssigneringen. Derfor har de gjennom byggeperioden jevnlig kontakt med kundene i form av fysiske møter og informasjonsskriv. Disse fysiske møtene er ved prosjektet på Rosenholm gjennomført ved følgende fire anledninger i omtrentlig tidsperspektiv, se figur 4.9. Figuren gjelder for blokk A, som var første råbygg oppe og første overleverte bygg på dette prosjektet, som samlet består av 8 bygg. Blokk H hadde forskjøvet tidsperioden frem til råbyggvisning med ca. 6 mnd., og med påfølgende aktiviteter noe mer samlet mot overtakelser i juni 2019.



Figur 4.9: Estimert tidslinje for når de fysiske observasjonsstudiene ble gjort på OBOS sitt prosjekt på Rosenholm.

### 4.3.1 Byggeplassvisning

Byggeplassvisningene ble gjennomført i to deler, på to ulike tidspunkter i byggeprosessen. Omtrent som det fremkommer i figur 4.9 så ble første byggeplassvisning avholdt ca. 15 måneder etter kontraktssignering. Dette varierte noe mellom de forskjellige blokkene som ble oppført, og for siste blokk anslås dette til ca. 21 måneder etter kontraktssignering. Siste byggeplassvisning ble avholdt ca. 5 måneder etter dette igjen, totalt henholdsvis 20 og 26 måneder etter kontraktssignering. Kontraktssignering er dog et flytende tidspunkt og kan variere for hver kjøper. Her er tidspunktet for OBOS sitt salgsmøte valgt, innhentet fra OBOS' kundekontakt på prosjektet.

Deltakere	Tidsomfang	Oppmøteprosent
Byggherrerrepresentant	1. Visning - Råbygg - 30 minutter	75%
Entreprenørrepresentant	2. Visning - Tett bygg - 60 minutter	25%
Kunde		70-80%
Evt. kundens gjester		0-5%

Tabell 4.6: Deltakere ved byggeplassvisning

### Gjennomføring

Disse to visningene går i hovedsak ut på akkurat det samme. Hensikten er å tillate kjøperen av boligen, med eventuelt inviterte gjester, gjerne takstmenn eller håndverkere, å besiktige boligen i dets faktiske omfang på tidspunktet. Kjøperene har anledning til å ta med seg foreldre, venner, takstmann, håndverkere eller annet, men i hovedsak møtte de alene. På byggeplassen møtte de et OBOS banner, med tre til fem representanter fra byggherrens- og entreprenørens prosjektteam. Antallet varierte på bakgrunn av meldt interesse fra beboerne. De ble gjerne møtt med et håndtrykk og med tilbud om noe enkel bevertning i form av brus, kaffe og boller. På dette tidspunktet var byggherrerrepresentantene klar over hvem de skulle møte, stilte forberedt med plantegning av hver leilighet, skisse av uteområdene ihht. landskapsplanen, og tilstrekkelig verneutstyr for anledningen. Ettersom dette ble arrangert på fredags formiddager og byggeplassen var i daglig drift med enkelte aktiviteter som fortsatt pågår, så måtte kundene ha på seg verneutstyr for egen sikkerhet på plassen.



Videre ble de geleidet i etasjevis til sine leiligheter og fikk med seg en representant fra enten byggherre eller entreprenør for hver etasje. Enkelte, om de var alene på etasjen, fikk også gå alene i sin etasje. Underveis i visningen kunne de hele tiden ta kontakt med en av representantene og forhøre seg om eventuelle spørsmål og avklaringer. På disse spørsmålene svarte representanten så godt den kunne, men ved enkelte anledninger visste ikke representantene svaret på tekniske ting eller detaljer rundt den aktuelle kjøperen. Dette kunne være alt fra hvorfor det i ett rom var en innkassing som ikke var tegnet på plantegning, eller til spesifikke fargevalg på veggene i enkelte rom. Underveis i disse visningene var kundene mest opptatt av sine egne leiligheter, men enkelte var også innom naboene og pratet kort med disse. Ved råbyggfasen, med kun betong og stål oppe, virket kundene mest opptatt av å gå gjennom rommene og se på utsikten fra leilighetens balkong. De virket lite opptatt av detaljer rundt mål og areal, men flere hadde fått beskjed på forhånd at leilighetene kunne fremstå små med kun bærevegger og søyler oppe. Badekabinene var plassert korrekt på råbyggvisningen, men svært få kunder fikk anledning til å se inni de på dette tidspunktet ettersom de fortsatt var forsvarlig pakket for utemiljøet.

Ved den siste visningen var tilstanden dog en annen ettersom leiligheten i stor grad var ferdige. Tilstanden varierte noe mellom leilighetene, men det var gjerne nymalte vegger og tak, og det eneste som manglet var parkett, innedører og listverk. Dette ga kjøperen en følelse av å faktisk være i sin nye leilighet og de var raskt i gang med å måle lengder på vegger, avstander til vinduer, dører og annet for plassering av møbler. Råbyggvisningene var gjerne ferdige på snaue 30 minutter, mens andre visningsrunde gjerne tok ca. 60 minutter. Når kundene var ferdige med å se på sin egen leilighet ble de geleidet tilbake til velkomstpunktet, avkledd for verneutstyr og sendt vel hjem etter eventuelle nye spørsmålsrunder. De aller fleste opplevdes svært tilfredse med visningsrundene. I samlet omfang kan man estimere ca. 70-80 prosent oppmøte blant kundene av de kjøpte leilighetene. 10-20 prosent av leilighetene var kjøpt av Oslo Kommune, som ikke møtte, og de siste var eid av kunder som ikke hadde anledning til eller ønske om å møte.

### 4.3.2 Ferdigbefaring

Ca. 2-5 uker før overtakelse var det avtalt en ferdigbefaring av leilighetene. Kundene ble på prosjektet tatt i mot på samme måte som ved byggeplassvisning, men gjerne med byggherre- og entreprenørrepresentantene noe finere kledd, og uten bevertning. Ved enkelte tilfeller måtte kundene selv finne vegen til boligen, gjerne skiltet eller markert på varierende vis.

Deltakere	Tidsomfang	Ca. oppmøteprosent
Byggherrerepresentant	20-40 minutter	100%
Entreprenørrepresentant		100%
Kunde		80-90%
Evt. kundens gjester		5-10%
Takstmann		100%

Tabell 4.7: Deltakere ved ferdigbefaring

### Gjennomføring

På dette tidspunktet skal leilighetene i grunn være 100% ferdige og alt av overflater og funksjoner skal være komplette. Dersom dette ikke stemmer noteres feilen i et eget digitalt system og det merkes med blå teip på det fysiske stedet. Det er ønskelig med et minimum av slike punkter, ettersom alle disse må utbedres i perioden frem til overtakelse for å unngå feilregistrering og reklamasjon her. Det er dog mye som ikke er ferdig på dette

tidspunktet, og det kan inkludere fellesarealer og utomhus, men til nød også enkelte løsninger i overganger mot leilighetene. Som det fremkommer av tabell 4.7 så er det også med en takstmann på disse befaringene. De er invitert av byggherre, men skal representere kunden, på befaringen. Disse er essensielle ved uenigheter i kvalitet eller funksjon, såfremt ikke entreprenør eller byggherre kan vise til forskrifter som beviser noe annet. Enkelte kunder hadde også med egen takstmann, og dette opplevdes oftere enn ved byggeplassvisningene, men fortsatt forholdsvis sjeldent.

### 4.3.3 Overtakelse

Overtakelsen er gjerne avtalt i rekkefølge etter prosjektets leilighetsnummer, men kundene har anledning til å bytte tidspunkt dersom det ikke passer. Disse legges, i likhet med ferdigbefaringen, på dagtid, og det vil være nødvendig å ta seg fri fra jobb for å ta del i dette. Overtakelsene tar typisk mellom 30 og 45 minutter og kunden gjøres kjent med alle boligens funksjoner.

Deltakere	Tidsomfang	Oppmøteprosent
Byggherrerepresentant	30-45 minutter	100%
Entreprenørrepresentant		100%
Kunde		100%
Evt. kundens gjester		5-10%

Tabell 4.8: Deltakere ved overtakelse

### Gjennomføring

På lik måte som ved ferdigbefaring tas kunden i mot på byggeplassen av byggherrens og entreprenørens representanter. For AF Gruppen går det ofte egne overtakelsesteam, som er samme teamet som også er på ferdigbefaring. For byggherren er det de samme som på byggeplassvisning og ferdigbefaring. Her er det ikke med takstmann, og det opplevdes ei heller behov for det. På dette tidspunktet skal leilighetene være absolutt 100% ferdige, og eventuelle feil som registreres her legges inn som reklamasjoner digitalt og håndteres av entreprenøren fortløpende. Det legges stor vekt fra entreprenørens side å unngå feil på overtakelse, ettersom det medfører tid og kostnader å avtale med kunder for utbedring av reklamasjonssaker etter innflytting. Ved overtakelsen fylles det også ut protokoller og erklæringer på at leiligheten er overtatt og med signaturer fra begge parter før nøkkelen overleveres til beboer. Den står deretter i fri disposisjon til å planlegge innflytting såfremt ikke boligen er inngjerdet av entreprenør ifm. utomhusarbeider. Dette er tilfelle på Rosenholm, og det ble derfor avsatt 3 uker i kalenderen hvor byggeplassen ble gjort tilgjengelig for flyttebiler og innflytting til boligene. Informasjon rundt dette ble håndtert av byggherre, men det opplevdes at kundene satt på omtrentlig likt informasjonsgrunnlag rundt dette.

### 4.3.4 Reklamasjonsfase

Reklamasjonsfasen starter øyeblikkelig etter overtakelse. Reklamasjoner som kommer inn håndteres derimot noe forskjellig avhengig av tidspunktet for feilen. Dersom feilen inntreffer før ettårsbefaringer har AF Gruppen tildelt ansvaret til prosjektorganisasjonen. Om feilen registreres etter ettårsbefaring havner den hos AF Gruppens ettermarkedsavdeling. Intervju med JM Norge avdekker en svært lik praksis i deres prosjekter.

## Gjennomføring

Selve gjennomføringen av reklamasjonene er bygget opp på samme måten, men kan variere ift. størrelse på feilen. Ved større hendelser som store vannlekkasjer eller utskiftning av baderomskabiner, ventilasjonsanlegg eller liknende avtales dette separat for hvert prosjekt. Her gjelder egne krav for hva kunden har krav på og hvordan byggherre og entreprenør løser dette seg i mellom. Andre feil, gjerne feil med funksjoner av utstyr eller ikke godkjente overflater, registreres i et elektronisk system. For AF Gruppen er dette gjort i InAttika, mens JM Norge bruker Incit Expand. Hovedgrunnen til å ta i bruk et digitalt system for dette er mengden feil som kommer inn, og delegering av de ut til hver enkelt underentreprenør. Kundene kan også logge inn i portalene for å registrere egne reklamasjoner, og for bl.a. InAttika, gjøres også tilvalgsløsninger i dette systemet tidlig i prosjektfasen. Når feilene kommer inn, enten registrert av entreprenørens egne representanter ved ferdigbefaring eller overtakelse, eller i senere tid av kunden, delegeres den direkte til ansvarshavende underentreprenør. Det er dog opp til entreprenøren selv å avtale tid med beboerne for adkomst til leiligheten og tidspunktet må passe for beboerne. Underentreprenørene har gjerne fremmet et krav om å få utbedre flere feil samlet for store prosjekter for å slippe dra tur/retur samme byggeplass i tide og utide for små utbedringer. I slike tilfeller er totalentreprenøren gjerne mellommann for avtaling av nøkler og adkomst til leilighetene. Ved utbedringen av selve reklamasjonen, som i svært stor andel av sakene er mindre malingsreparasjon eller feil på parkett, så gjøres dette forholdsvis raskt. Større jobber med feil på kjøkken eller inventar kan medføre bestillingstid og dermed en lengre periode med begrenset boligkvalitet for kunden. Ved observasjon av disse utbedringene fremsto håndverkerne svært hjelpsomme og kundene forståelsesfulle. Kunden virket svært fornøyd med resultatet etter avsluttet sak, men det fremkom tydelig at flere hadde opplevd vanskeligheter med å registrere feilene sine. Enkelte reklamasjoner som kommer inn blir tidvis også avslått, og i disse tilfellene opplevdes ikke kundene like fornøyde.

## Kapittel 5

# Diskusjon

*Diskusjonskapittelet er bygget opp med basis i de fire forskningsspørsmålene. Disse er diskutert en etter en med innfall fra kapittel 3 og kapittel 4. Diskusjonskapittelet fremmer ingen nye resultater, og det vises i så tilfelle til vedleggene og data omtalt i tidligere resultater.*

### 5.1 Hva er, og hvordan når man, høy kundetilfredshet?

For å kunne diskutere dette trengs en felles forståelse for hva som er høy kundetilfredshet og hvorfor man ønsker dette. Det ønskede utfallet av tilfredshet er et langsiktig perspektiv med lojale kunder, som snakker varmt om og anbefaler produktet videre. Dette skal iflg. teorien fra Tor W. Andreassen (uå) bety økt markedsandel, bedre merkevare og til slutt en økt omsetning. Dette er hovedpoenget med å nå en høy tilfredshet. Men er det å ha tilfredse kunder det samme som at man scorer en høy KTI? Når analyseselskapene, med Prognosesenteret i spissen, definerer en skala fra 1-100 kommer det tydelig frem at kunder svært sjeldent svarer mellom 0 til 4 eller 9 til 10. Det gir en justert skala etter egne analysemetoder, nærmere bestemt minste kvadraters metode, og resulterer i en grafisk oversikt i figurer 3.8 og 3.9 samt tabell ???. Det fremkommer her noe forskjellig vurderinger, men kort sagt vurderes 75< som veldig bra, og 85< som eksemplarisk. Det er altså i dette sjiktet en aktør som ønsker høy kundetilfredshet bør være. Men er det slik at alle som svarer på slike undersøkelser svarer det de faktisk mener? Får å i det hele tatt gi Prognosesenterets undersøkelse noen betydning vil svaret på dette spørsmålet være *ja*, men intervjuobjektene er derimot ikke like enige. Som ettermarkedssjefen i AF Gruppen påpeker er dette avhengig av mye mer, og det kan ligge mer bak kundens svar enn bare et tall mellom 0 og 10. Svært ofte opplever kundekontakten i OBOS og ettermarkedssjefen i AF Gruppen at kunder som har vært fornøyde i hele prosessen blir misfornøyde av enkeltting sent i prosjektet. Det eksisterer ingen data for dette, men det er logisk å tenke at timingen for når man spør hvilke kunder er helt essensielt. Som prosjektdirektør i AF Gruppen også nevner så er scoren man selv ville gitt på et slikt skjema også potensielt avhengig av subjektive faktorer i bl.a. dagsform, humør og tilbakemeldinger tett opp mot svarrunden. Det er derfor teoretisk mulig at svært fornøyde kunder, som egentlig kunne svart 8-10, trykker på en 6-er eller 7-er, bare fordi de har fått negative nyheter om ting som er helt uvesentlig for boligen? Høy kundetilfredshet er derfor noe som ikke bare kommer frem i en KTI-score, men som også eksempelvis kan vurderes mtp. kundekontaktens tilbakemeldinger fra kundene eller direkte fra antall feil registrert på et prosjekt.

For å nå en høy KTI har de forskjellige partene, i form av byggherre og entreprenør, sine egne fokusområder. Disse

er som regel laget på bakgrunn av Prognosesenterets anbefalinger, som igjen er et resultat av deres egen bransjerapport og statistiske analyser. Om man ser på oppbygningen av undersøkelsen er det svært mange kategorier å svare på. Disse scores individuelt, men gir også en total KTI. Det enkle svaret i å nå høy KTI er å forbedre samtlige verdier så mye som mulig for få totalen høyest mulig. Noen av faktorene er dog enklere å håndtere enn andre, og noen må gjøres til helt andre tider enn andre. Arbeid med plantegninger, utforming og løsninger må avgjøres svært tidlig, mens overflatekvalitet og parkett-/fargevalg potensielt kan avgjøres senere. Hvis man starter fra kjøpstidspunkt, hvor forventningsgrunnlaget legges, så kan man antakelig allerede her styre kundens tilfredshet med sluttproduktet. Som prosjektselgeren i OBOS påpeker, om de selger mer enn de klarer levere, så blir kunden svært skuffet og lite tilfreds med produktet. Motsatt vei gjelder også om de underselger, hvor om kunden blir positivt overrasket kan man få et "WOW" ved overtakelse. Denne "WOW"-faktoren er i seg selv et svært godt tegn på fornøyde kunder, og trenger man da i tillegg en indeks å se på? Svaret kan være både ja og nei fra prosjekt til prosjekt. I enkelte prosjekter har kunden kanskje opplevd svært negative hendelser eller fått veldig dårlig kjemi med en kundekontakt, mens på andre har det vært vannlekkasjer som gjør at kundens innflytningstidspunkt må endres. Samtidig har andre prosjekter gått knirkefritt og levert god kvalitet til avtalt tid. Prosjektspesifikke enkeltfaktorer som disse vil komme særdeles tydelig frem i en indeks, men vil antakelig ikke påvirke kundens instinktive opplevelse og førsteinntrykk når de går inn i en ferdig bolig. Det er uansett logisk at kundens inntrykk av boligen står i stil med hva den forventet seg. Skal man få et "WOW" må også tilhørende forventninger være lavere enn produktets faktiske verdi.

For fase 1 - Overtakelser viser Prognosesenteret til tre anbefalte verdier i figur 4.6. Prognosesenteret mener at **pålitelighet, boligens kvalitet** og de **ansatte** er de tre områdene man bør fokusere på for å få en bedre KTI. Dette står i stil med det man får av svar fra intervjuobjektene, og blant annet prosjektdirektør i AF Gruppen og prosjektsjef i OBOS sitter med akkurat samme oppfatning av dette. Dette skyldes nok i stor grad at de har vært på Prognosesenterets gjennomgang og *lært* hva som er viktig. Hvis man ser på påliteligheten, en faktor avhengig av rutiner, det å holde løfter og det å levere feilfritt, så er dette i høyeste grad noe bransjen etterstreber også uavhengig av KTI-scoren. For teorien er klar på dette, og det vises her til suksesseori om bl.a. *jerntriangelet*. Triangelet, bestående av fokuset på tid, kostnad og kvalitet, henger sterkt sammen med det man også kan forvente for å nå en høy pålitelighet. Med det menes at skal man klare å holde løfter og rutiner, så må man først ha et tidsfokus lagt til grunn. Det må være noe å love, og det må være rutiner satt i system for å nå et gitt nivå, til en gitt tid. Samtidig må kvaliteten på det man gjør være tilstrekkelig, ettersom feil og mangler lett blir lagt merke til og oppleves svært negativt. Ikke bare for prosjektorganisasjonen, som får direkte økonomiske konsekvenser av å gjøre feil, men også for sluttkunden som i korte, eller lengre, perioder må bo i en bolig med feil. Dette kommer også tydelig frem i Prognosesenterets bransjerapport for 2018, se figur 4.8, hvor det er klart at de som opplever feilfri bolig i snitt gir en score på 84, mens de som har opplevd feil, uavhengig om det er reklamert eller ei, gir et gjennomsnitt på 67. Dette er en merkbar forskjell og om så store hopp kan unngås med å minimere feil, så bør det absolutt være en prioritet for prosjektet. Dette henger igjen sammen med det tredje leddet om tid. Både for kundene som skal flytte inn i sin nye bolig, og for prosjektet, er det å holde tiden ekstremt viktig. Dette kan ses på som et løfte i seg selv, men er også koblet direkte mot kostnader. Intervjuobjektene fra AF Gruppen og OBOS svarer alle at man i dag er svært gode på å levere i tide, men at det er i hovedsak kvaliteten det kan gjøres noe med. De bekrefter det Prognosesenteret opplever ved at det fortsatt gjøres og registreres alt for mange feil i dagens byggeprosjekter og at dette er spesielt viktig for en høy kundetilfredshet.

## 5.2 Er dagens kundetilfredshetsmålinger tilstrekkelig gode, og oppnår man deres maksimale potensiale?

Enhver spørreundersøkelses validitet avhenger av kvaliteten på spørsmålene, svarprosenten og ærligheten i svarene. Ettersom Prognosesenteret, og liknende aktører, har utarbeidet spørsmålene over lengre tid og basert på anerkjent teori på området. Den tar for seg kategorier og tema som er nært knyttet til kundene og deres bolig, men er tidvis noe generell. Spesielt AF Gruppens prosjektdirektør nevner dette i sitt intervju, og mener undersøkelsen forsøker å sammenlikne for mye på tvers av kundegrupper og prosjekter, når dette i realiteten blir å undersøke *epler mot appelsiner*. Kategoriene og temaer blir vurdert av Prognosesenteret årlig ved hjelp av statistiske analyseverktøy, og eventuelle endringer vil gjøres. Så selv om enkelte intervjuobjekter er generelt skeptiske til undersøkelsen, så er dette trolig per nå det beste verktøyet man har. Det kan dog stilles spørsmål til om den gjennomføres på best mulig måte. Undersøkelsen er gjennomført elektronisk i et kort tidsrom etter innflytting i en ny bolig. Dette er som regel en hektisk fase i folks liv, og som er preget av store livsendringer. Å legge en spørreundersøkelse, som på sin egne måte krever en del fokus av svarobjektet, så tett på kunden kan for noen være problematisk. Mange vil kanskje føle at de ikke har tid til å svare, spesielt om det ikke gir dem noe direkte gevinst. Og andre svarer, men rabler kanskje fort igjennom spørsmålene i stedet for å få frem sannheten i alle ledd. Dette vet man ingenting om, og er en usikkerhet knyttet til slike undersøkelser. Timingen kan derfor være bidragsytende i at den gjennomsnittlige svarprosenten ligger like over 50%. Ettersom de aller fleste mottar et gavekort, blomster på døra, eller indirekte via gavekort til borettslaget, kunne man forventet en høyere svarprosent enn dette. I tillegg til alt dette flytter man ofte inn på en byggeplass, og det vil være bråk, støv og anleggstrafikk utenfor vinduet i de kommende månedene for de aller fleste som kjøper på prosjekt. Er du derimot heldig og er sistemann inn på et prosjekt, møter du kanskje enda større vanskeligheter med eventuelle reklamasjoner fordi det ikke lenger er håndverkere på plassen for en rask håndtering. Kanskje er det å svare på en undersøkelse opptil en måned etter innflytting alt for sent for å sørge for at førsteinntrykket kommer frem. Dette er potensielt en svakhet i undersøkelsen, eller i det minste timingen av den, og man kunne vurdert å latt kunder svare som avslutning på overtakelsen.

På detaljnivå vet man at det subjektivt varierer mellom hvordan to personer kan forstå samme spørsmålet. Teorien er klar, og Bamossy et al. (2016) viser til at om man skal tolke resultater på tvers må grunnlaget være det samme. Ved samme variasjonstanke vil en kunde kunne feilvurdere betydningen av skalaen gående fra 1 til 10, når ikke det medfører samme vurdering gjennom hele undersøkelsen, se figurer 4.3 og 4.4, samt kapittel 4.2.2 *Kundetilfredshetsindeks*. Forskjellen i om man svarer på en skala fra 1-10 hvor 1 er *mye dårligere enn forventet*, og 10 er *mye bedre enn forventet* versus en skala hvor 1 er *ikke sannsynlig i det hele tatt* til 10 er *i høyeste grad sannsynlig* kan være stor. Dette begrunnes med at om en kunde ville syntes at informasjonsmaterieell er veldig viktig, ville den potensielt sett gi maksimal score i 10 på dette spørsmålet om den også forventer at dette skal være fokuset til utbyggeren. I det påfølgende spørsmålet om part X har innfridd bedre eller dårligere enn forventningen ville det naturlige punktet å svare vært en 5 eller 6, gitt at partene har innfridd som forventet. Det er derfor et potensielt misforhold her, ettersom en 10-er kan henge naturlig sammen med en 5-er og dermed ikke gi den maksimalt beste totalscoren. Det er på ingen måte sikkert at en kunde vil tenke på lik måte som foreslått her, eller med denne argumentasjonen, men usikkerheten er der likeså, og det vil være et potensielt forbedringspunkt for undersøkelsen. Denne vurderingen går igjen i flere spørsmål, og at en 10-er naturlig kan følges opp av en 5-er vil dermed kunne svekke undersøkelsens maksimale potensiale.

### 5.3 Hva betyr en høy/lav kundetilfredshetsindeks for de forskjellige partene?

Når det kommer til KTI i dag er det veldig varierende hvor mange parter som involvert. De to sikre partene er **kundene** og **byggherren**. Byggherren bestiller undersøkelsen for å finne ut om den motsatte part, kunden, er tilfreds med sitt kjøp og vil være lojal i fremtiden. Kunden er en reaktiv part i denne settingen og svarer kun på undersøkelsen som en *tjeneste* ovenfor byggherren, eventuelt for en liten påskjønnelse selv i et gavekort eller liknende. Fra Øye, B.E. (2019) og Tor W. Andreassen (uå) vet man at en tilfreds kunde gir større sjanse for å være en lojal kunde enn motsatt. For byggherren, som er hovedparten i ønsket om måling av kundetilfredshet, så er dette en klart ledende faktor. De har et hovedønske om å selge flere boliger, noe som antas å være enklere om produktet er anerkjent som et godt produkt, og med tidligere kunder som gode ambassadører. Tor W. Andreassen (uå) forklarer også at lojale kunder kan ses i sammenheng med økt omsetning, noe som igjen er positivt for byggherren. Som prosjektsjefen i OBOS sier så opplever de at når kundene er fornøyde så gjenspeiler det gjerne en positiv og god prosess for alle parter.

Sett bort ifra Prognosesenteret, som her anses som en uavhengig part, er det ingen andre aktive parter. Totalentreprenøren er den som vil være tettest knyttet mot KTI etter byggherre, men også den vil være en reaktiv part etter hva byggherren legger opp til. Som analysesjefen i Prognosesenteret påpeker er det nok mer *påtvunget*, enn ønskelig, for entreprenøren å ha stort fokus på dette. Deres inntjening er i største grad knyttet til kontrakten med byggherren og ikke direkte påvirket av lojale kunder i boligkjøpet. Derimot er det naturlig å tenke at om byggherren er opptatt av KTI, og byggherren velger entreprenør, så vil valget av entreprenør potensielt også være enklere om man vet at enkelte entreprenører også er opptatt av det samme. Som prosjektdirektør i AF Gruppen påpeker er det for dem ikke noe kjempfokus på KTI ettersom de ikke måles direkte på dette. Det er byggherren som mottar tallene, og de sliter med å se relevansen for egen bruk når forskjellene og usikkerhetene er for store. De er dog positive til flere målinger, og vil bidra dersom byggherrene ønsker dette. Men for flere av intervjuobjektene fra entreprenørsiden så påpekes det at de ikke alltid får gode nok forklaringer på hvorfor verdiene går opp eller ned. De opplever store forskjeller fra en blokk til en annen innad i samme prosjektet, og føler tidvis undersøkelsen ikke helt treffer de det gjelder. Dette kan være grunnet forskjellige kjøpergrupper, feil på enkeltting i hver blokk eller rene tilfældigheter. Om man ikke vet mer om dette vil det tvilsomt bli mer interessant for entreprenørene å følge med på utviklingen for egen del. For underentreprenørene er ikke KTI like viktig. De måles sjeldent på andre kategorier enn service og reklamasjonshåndtering, og de får ei heller publisert tallene i ettertid. Det har ikke vært intervjuet noen underentreprenører, men observasjonsstudiene fra reklamasjonshåndteringen har gitt innsikt i deres opplevelse. Det opplevdes her at når underentreprenøren først var på plass, at de var opptatt av å håndtere kunden godt og rette feilen raskt, men at problemet heller ligger i å få de til å møte i tide. Denne problemstillingen erfarer også markedssjefen i JM og prosjektdirektør i AF Gruppen. Prognosesenterets bransjerapport viser også at enkelte kunder melder feilen direkte til firmaet som har levert produktet. Slik kan også de ansatte der, og måten reklamasjonen mottas på, spille inn i kundens opplevelse av å bli hørt og forstått. Men når ikke underentreprenøren måles, eller får publisert resultatene de selv har påvirket, og de ikke er knyttet til KTI med bonus eller malus, så hvorfor skal de legge ned ekstra innsats i prosjekter for å få en god KTI? Dersom ønsket om KTI er stort nok, og underentreprenørene er i kontakt med kunder, så ville en logisk sammenheng lede til at de også burde vært opplært i å hvordan nå en god KTI, og belønnes om det skulle skje, eller motsatt.

Det kan og diskuteres at for entreprenørene er en god KTI et mulig tegn på god og lønnsom drift. Som det fremkommer av teorien om indre effektivitet og suksess, så måles entreprenører gjerne tettere på sin egen produksjon. Om du skal ha en tilfreds kunde er teorien klar på at produktet må ha levert lik, eller høyere, verdi enn

kunden forventet. For å nå denne verdien kan man tyde av figur 3.2 at verdien starter men en indre effektivitet. Det vil kanskje derfor være grunn nok i seg selv for entreprenør og underentreprenør å søke en høy KTI. Dette er potensielt også noe de kan ta med seg ut av et høyt eller lavt resultat. For om misfornøyde kunder er knyttet til feil, og feil er knyttet til kostnader og tid, så er det umulig å ikke trekke denne linjen også til utførende part. Kanskje det er her insentivene for å få med seg de utførende på laget ligger for byggherren? Det påstås å være umulig å nå suksess i byggebransjen uten å innfri *jerntriangelet*, men når samtlige faktorer i triangelet også påvirker KTI-scoren så er disse potensielt ikke like store fiender som det kan oppleves fra enkelte entreprenører. Det må og sies at hos utbyggere med egen entreprenør del, som JM Norge og flere andre har, så vil det kanskje være lettere å få de utførende med på denne forståelsen enn for aktører som bytter samarbeidspartnere ofte.

For personene som kundekontakten, prosjektselgeren, takstmenn, leverandører osv. er deres grad av betydning i KTI veldig varierende. For de fleste i byggherrens prosjektorganisasjon så er bonus et logisk insentiv. Dette er på ingen måte det samme for takstmenn, prosjektselger/megler eller andre parter, som ikke er delaktige i målingene eller resultatene på lik måte. Så for de førstnevnte å jobbe mot en høy KTI er klart begrunnet, mens de siste opplever ikke dette behovet. Alle partene legger dog listen for en god KTI på over 75, men helst over 85. For prosjektorganisasjonen å få en dårlig KTI kan bety interne runder og gjennomganger av prosjektet, men sjeldent mer enn det. For de andre nevnte partene betyr det ingenting.

## **5.4 Hvilke forskjeller eksisterer mellom indeksverdiene som oppnås ved overtakelse vs. ettårsbefaring?**

Når en kunde svarer i to ulike faser, er det to ulike forventninger som ligger til grunn. Styring av disse forventningene har kommet frem fra flere av intervjuobjektene som det soleklart viktigste tiltaket. Det er dog to vidt forskjellige muligheter når det kommer til forventningsstyringen før og etter noen har flyttet inn i en bolig. Før overtakelse må kunden stole på det den har hørt, sett, lest eller blitt bemerket, men etter et år i boligen er det i hovedsak basert på hva den har trodd oppimot hva den har opplevd. Dette gir to forskjellige muligheter for byggherren og entreprenøren i å påvirke. Uavhengig av hvordan jobben er utført så skal produktene tåle det de er designet for, og være montert på korrekt måte. Denne delen av det hele skal takstmannen ved ferdigbefaringen besørge. Om produktene ikke klarer dette vil det uansett måtte reklameres og faller på entreprenørens ansvar. Statistikken viser dog at kunden er like misfornøyd uavhengig av om feilen blir meldt som reklamasjon eller ei. I hele byggeperioden og ved kontraktssignering kan kundekontakten bidra til å kontrollere forventningene inn i mot overtakelse. Dette kan de gjøre ved å ta store klargjøringer tidlig i salgsprosessen, eller de kan gjøre de klare i løpet av byggeperioden. Det ligger ingen data til grunn for å si om det ene eller andre er bedre, men prosjektselgeren i OBOS sine erfaringer tilsier at om kunden må fire på kravene sine tidlig, men likevel kjøper en leilighet, så er KTI-en forringet uansett. Om dette stemmer så betyr det altså lite om man skuffer kjøperen tidlig eller sent i prosessen. Andre intervjuobjekter, eksempelvis prosjektdirektør i AF Gruppen, påpeker dog at han opplever at kunden husker det som skjedde sist. Med denne tanken vil det være viktig å avklare slike skuffelser tidlig i prosessen, for så å kunne bruke de neste månedene på å rette opp inntrykket. Flere andre intervjuobjekter mener det samme når det kommer til om KTI kan rettes opp, se tabell 4.1. Men, som ettermarkedssjefen i AF Gruppen påpeker, kan det tidvis være mye enklere å rette feil og å håndtere kunden godt, når teamet er på plassen selv, altså kort tid etter overtakelsene. Nærmere ettårsbefaringen, og senere, er gjerne ettermarkedsavdelinger koblet inn, UE-er er vanskeligere å få kontakt med, og de vil ha mindre insentiv til å møte på en gammel jobb. Dette alene kan forklare gapet for scoren mellom de to fasene. Dette gjenspeiler muligens også at *Service* kommer inn som prioriteringsområde nummer to fra Prognosesenteret ved ettårsbefaringer. Det kan være fordi teamet



som fortsatt er på byggplassen føler et ansvar for å fortsatt følge opp feilene. Ett år senere er de kanskje derimot på et nytt prosjekt, og eierskapet til jobben har blitt delegert videre. Et potensielt uheldig prosess. For dette handler ikke bare om lojalitet i fornøyde kunder, men også i lojalitet fra en underentreprenør til å innfri sin kontraktsdel mot totalentreprenøren. På lik måte gjelder det og for prosjektteamet som har vært på plassen til å ikke la reklamasjoner gå ut i det uendelige, men også å følge opp disse selv etter at de selv har byttet prosjekt. Denne lojaliteten er vanskelig i praksis, ettersom ingen entreprenører har nok tid i verden til å følge opp sitt nye prosjekt sammed med alle foregående. Det ville dog uansett vært et insentiv til å aldri levere med feil, ettersom det forblir ens eget problem.

Gjennomsnittscoren for overtakelse lå for bransjen i 2018 på 72, mot 65 ved ettårsbefaring. En nedgang fra hhvis. 73 og 67 poeng året før. Om denne scoren skyldes det faktum at kunden har bodd i boligen, at materialer eldes og sprekker opp eller at førsteinntrykket har forsvunnet er umulig å si. Men det kan spekuleres i om også helt andre faktorer vil ha en innvirkning. For eksempel boligmarkedet nevnes av prosjektdirektør i AF Gruppen som en potensiell faktor. Dersom også dette spiller inn vil KTI kunne styres også av helt uavhengige faktorer som ikke har noe som helst med prosjektet, eller prosjektteamets, egenskaper å gjøre. Fra teorien om boligmarkedet og produksjonen ses det en økende trend i bygging av leiligheter, og at prisene presses oppover. Dette er basert på bl.a. lav produksjonstakt, økt kjøpsevne og økt tilflytting. Sammen med andre faktorer gitt i kapittel 3.4.1, medfører dette en boligprisstatistikk gitt i figur 3.13. Om man ser for seg å være en boligkjøper som akkurat har signert en kjøpskontrakt på et produkt. Produktet har en fastpris som er regulert av boligmarkedet og etterspørselen og verdien noen har gitt den. Dens faktiske verdi, se figur 3.4, er knyttet til den opplevde verdien. Og som boligeier, men som fortsatt ikke har overtatt, to år inn i byggeprosessen kan potensielt dette markedet ha endret seg siden kjøpstidspunkt. En logisk sammenheng gir da at kundens opplevde verdi også vil ha sunket, og den er mer misfornøyd med å ha brukt X antall millioner kroner på en bolig med en lavere salgsverdi. Denne forskjellen er kanskje ikke like tydelig for kunden i det tidspunktet den flytter inn, ettersom kunden da er så positiv når de får boligen de har ventet lenge på. Kanskje tar det 12 måneder før denne tanken kommer inn, og når de ser at andre beboere rundt seg i blokka har lagt ut leiligheten for salg. Denne tanken vil selvfølgelig ikke være gjeldende i alle markeder og til alle tider, men poenget er uansett viktig i den grad at det faktisk kan påvirke kundens vurdering av verdien, og dermed også kundetilfredsheten. Markedet er dermed en faktor inn i kundetilfredshetsindeksen, og et potensiale for å regulere indeksen, eller ha med en faktor om dette, burde potensielt blitt vurdert.

## Kapittel 6

# Konklusjon og forslag til videre arbeid

*Dette er det siste kapittelet og inneholder en konklusjon av oppgaven, samt anbefalinger til videre arbeid. Kapittelet er igjen strukturert etter forskningsspørsmålene, men også med en ren oppsummering og anbefaling til videre arbeid.*

### 6.1 Hva er, og hvordan når man, høy kundetilfredshet?

Det fremkommer fra både Prognosesenteret og de involverte aktørene at en KTI vurderes som høy når den er over 75. Dette oppleves for svært mange som en tilfredsstillende score, og setter prosjektet over gjennomsnittet for 2018 på 72. På motsatt side er en lav score vurdert til en score under 60. Alt under dette er ansett som meget svakt, ettersom få/ingen svarer i helt nedre delen av 1-10-skalaen. Dog vurderes en eksemplarisk KTI til over 85, noe som kun er resultatet for et fåtall prosjekter per i dag. Det antas at det likevel er mulig å nå en høy tilfredshet selv om prosjektet har resultert i en lav indeks. Dette fremkommer fra samtlige av partene som er involvert med kunder i overtakelsesfasen ved at kundene kan være svært fornøyde med produktet og kundehåndteringen frem til et visst punkt, før dette så ødelegges ved enkelthendelser rett før de svarer på undersøkelsen. Det fremkommer tydelig at flere parter opplever at **felleshendelser påvirker kundene i stor grad**, og samtidig drar med seg en større andel av besvarelsene nedover på skalaen. Dette er gjerne i form av ødelagte garasjeporter, ringetabloter, manglende lys i fellesoppgang eller liknende. Slike områder bør prioriteres ekstra nøye, ettersom de enkelt kan flytte gjennomsnittet ned fra 80 til 70 ved én enkel feil. Disse er av den grunn viktigere å prioritere enn enkeltfeil hos en spesifikk kunde, om det er en høy score man er ute etter.

For å nå en høy kundetilfredshetsindeks er det flere faktorer som er spesielt viktige. Som det fremkommer fra resultatene fra Prognosesenteret selv bør prioritene være i følgende rekkefølge:

1. Pålitelighet - Klare rutiner, feilfri leveranse og holde løfter.
2. Boligen - Generell kvalitet på boligen og førsteinntrykk ved innflytting.
3. Ansatte - Personlig kontakt med kunden

Prognosesenteret har over flere år fått anbefalt de samme prioriteringene, men ser fortsatt store potensialer i kundetilfredsheten ved å ha økt fokus på disse. Spesielt det første punktet, **pålitelighet**, er viktig ved at det også favner over feil i leveransen. Resultatene er entydige og klare når det kommer til at *færre feil betyr flere fornøyde kunder*. Dette gjelder uavhengig av om feilen er meldt som reklamasjon eller ikke. Om kunden er misfornøyd er det fullstendig irrelevant om den melder dette til byggherre/entreprenør eller ei. Hensikten med høy

kundetilfredshet er **økt lojalitet, god omtale og økt markedsandel**, og en misfornøyd kunde er ingen av disse uansett om feilen er meldt inn eller ei. Det er dog til stor nytte for utbygger om reklamasjonssystemet fungerer godt, både for å ivareta kundene under tilvalgsprosessen og håndtere feilen, men og for å sørge for at det korrekte antallet feil faktisk rapporteres. Selv om det fremstår som at alle partene har omtrent lik forståelse av KTI, og vegen dit, så anses dette fortsatt som et godt tiltak for å forstå indeksresultatet enda bedre og vil være nyttig for alle parter. Om feilen først oppdages etter et år, eller senere, kan KTI-en fortsatt ha vært høy på svartidspunktet, men kan fortsette å gi dårlig tilfredshet over tid. Det antas at de fleste feilene dog merkes ila. første året, og reklameres direkte, men dette vil gjelde langt ifra alle. Det anses derfor som fornuftig at utbygger **prioriterer oppfølging av kundene også etter overtakelse** og ut reklamasjonstiden ettersom deres ønske uansett er å ha tilfredse kunder. Dette kan ikke kun vurderes i ett enkeltøyeblikk i det man svarer på en undersøkelse, enten ved overtakelse eller ettårsbefaring.

Videre er det klart at kommunikasjon gjennom hele prosessen, og tydelig forventningsstyring er viktig for å sikre at kundene møter på overtakelse med forståelse av hva de har kjøpt. Dette starter i tidligfasen med å ikke overselge produktet, men og spesielt oppfølgingen underveis. Tiltak som byggeplassvisninger, tilvalgsmøter og liknende kan være viktige for å tilby kunden noe ekstra, men dette er ikke det viktigste. Det oppleves derimot kritisk at dersom kunden gis et *nei*, så må dette være godt begrunnet og kunden må forstå hvorfor den ikke kan få ønsket oppfylt. Godt forklarte *nei* oppleves av de involverte partene bedre enn dårlige. Eventuelle tilvalgsforespørsler kunder kan komme med underveis bør likevel avklares tidligst mulig i kjøpsfasen for å sikre god forventningskontroll, for i senere tid å gi en høyere tilfredshet.

## 6.2 Er dagens kundetilfredshetsmålinger tilstrekkelig gode, og oppnår man deres maksimale potensiale?

Dagens målinger har flere **styrker**:

- Brede spørsmålskategorier
- Dyktige analyser
- Favner alle likt
- Satt i system

Det finnes også noen klare **svakheter**:

- Ikke spesifisert for enkelte prosjekter eller spesielle kjøpergrupper
- Veldig avhengig av høy svarprosent
- Forskjeller i betydning av svarene (*meget sannsynlig VS bedre enn forventet*)

Analysene og resultatene fremstilles svært godt, og Prognosesenteret er her dyktige i sitt arbeid. Det er dog et potensielt problem at for enkelte prosjekter, med spesifikke eller forskjellige kjøpergrupper på deler av prosjektet, kunne trengt noe mer skreddersydde undersøkelser. Ettersom man vet at det er store forskjeller på kjøpergruppene basert på kjøpeevne, alder, lokasjon og mye mer, så kunne undersøkelsene også vært formet etter kjøpergruppen. Dette ville bidratt med å sikre seg relevante verdier for alle kjøpere i stedet for et gjennomsnitt for prosjektet. Dette baseres på at enkelte kjøpergrupper ligger naturlig høyere på skalaen enn andre, og ved å dermed

kun gi et gjennomnsitt fremmer man ikke disse forskjellene. For de mest generelle prosjektene, og dermed de fleste, er derimot dette en god løsning, og som gir dem et godt sammenlikningsgrunnlag på tvers.

Den store forbedringsmuligheten ligger derimot i svarprosenten. Ett krav på 50% oppleves tidvis noe lavt, og det å få opp denne ville antakelig resultert i en høyere, men og mer korrekt, score. Her gjør byggherren enkelte tiltak for å få opp disse, men dette burde følges opp enda nøyere. Det oppleves i tillegg å være positivt for kundene å bli *sett* av byggherren i denne perioden, så å følge opp kundene som også ikke leverer reklamasjoner ville antakelig gitt høyere svarprosent, samtidig som scoren ville blitt høyere. Det neste forbedringspotensiale ligger i å vurdere spørsmålsformuleringen. Skalaene fra 1-10 har en medhørende tekst som presiserer hvor på skalaen man *naturlig* skal ligge for de kommende spørsmålene. Når ikke disse er like, så kan dette være med å spre usikkerhet og potensielt feil resultater blant de som svarer. Dette bør dog utarbeides nærmere for å sikre at dette ikke gir en negativ effekt.

### **6.3 Hva betyr en høy/lav kundetilfredshetsindeks for de forskjellige partene?**

Dagens KTI-målinger gjøres på byggherrens forespørsel, og resultater speiler også deres bedrift best. Det er derfor byggherren som også har størst fokus på målingene og vil presse på for å nå et høyt resultat. Byggherrene omtalt i denne oppgaven praktiserer begge en bonusordning for sine ansatte basert på resultatet. De andre aktørene, alt fra totalentreprenør til underentreprenører og små leverandører, blir ikke inkludert i denne ordningen, og insentivene for å jobbe for en høy score er dermed ikke heller tilstede. De jobber derimot for å ferdigstille sin del av en kontrakt på best mulig måte, for så å gå videre til neste inntjeningsmulighet i et nytt prosjekt. De mindre partene merker svært sjeldent noe til om kundene er tilfredse med produktet eller ei, og bare det å overgi dem resultatene og la dem måles etter disse, kunne bidratt til å heve nivået. Å gi disse partene et økonomisk insentiv for å ha mer eierskap til produktet, økt service, raskere reklamasjonstid og mye mer, kunne og vært et godt tiltak for å øke et samlet kundetilfredshetsfokus på prosjektet. Per i dag ser man sammenhenger mellom suksess i prosjekter og få feil. Dette medfører at det og kan være en gevinst hos de utførende parter å fokusere mer på kundetilfredsheten, for dermed å samtidig bedre sin egen kostnadseffektivitet ved å bygge med færre feil.

For kundene er derimot indeksen svært lite relevant. Ingen av intervjuobjektene i denne oppgaven opplever at kunden har spesielt fokus på dette, eller bruker dette som beslutningsgrunnlag for valg av boligutbygger. Det oppleves at kundene velger bolig basert på sine behov, og ikke på byggherrens KTI fra tidligere prosjekter. Derimot vil det utvilsomt ha en indirekte effekt ved at en høy KTI antas å gi en mer tilfreds kunde, og at det på denne måten allerede har påvirket kunden positivt, uavhengig av om den vet hva indeksen ble eller ei. For nye kunder vil tidligere kunders oppfattelse av boligkjøpet, og medhørende anbefaling, antakelig telle mer positivt enn en generell kundetilfredshetscore publisert på utbyggers reklamebrosjyre.

### **6.4 Hvilke forskjeller eksisterer mellom indeksverdiene som oppnås ved overtakelse vs. ettårsbefaring?**

Det er tydelige forskjeller mellom resultater fra overtakelse og ettårsbefaring. Gjennomsnittlig ble forskjellen for 2018 hhvis. 72 og 65 for overtakelse og ettårsbefaring. Ettersom disse skjer på to forskjellige tidspunkt, med to forskjellige forventningsgrunnlag vil også resultatet naturlig være noe forskjellig. Om dette tilsvarer forskjellen

opplevd fra 2018 er dog usikkert. Ved overtakelse er forventningene sterkest rundt boligens kvalitet og førsteinntrykket. Ved ettårsbefaringer er det mange andre faktorer som kommer til. Sterkest av dem er service, og evnen og interessen til å rette feil. Derfor er dette også høyest på Prognosesenterets prioriteringsliste for faktorer ved ettårsbefaring. Det er interessant at resultatet har falt såpass mye på ett år, og det er knyttet stor usikkerhet til om det vil fortsette å falle over tid. Flere parter mener dette kan håndteres bedre med reklamasjoner, men delvis oppleves det at deler av dette også skyldes dårligere svarprosent og en naturlig slitasje på boligen. Svarprosenten ved ettårsbefaring er vesentlig lavere enn ved overtakelse, og med samme argument som ved overtakelse, vil det antakelig være positivt for resultatet å øke scoren også ved denne spørsmålsrunden. Det opplevdes dog ikke samme effekt ved å gi økonomisk insentiv ved denne runden, så andre tiltak for å øke svarprosenten bør vurderes og undersøkes nærmere.

## 6.5 Oppsummering - Hvordan få god KTI?

Hvis en tar utgangspunkt i at målet er å nå en høy score gjennom Prognosesenterets målinger anbefales det ved resultatene i denne oppgaven å først og fremst følge de erfaringsbaserte tiltakene som er gitt i tabell 4.1 og 4.4. Disse samstemmer i stor grad med Prognosesenterets egne prioriteringslister og de forskjellige aktørenes forståelse av KTI. Videre her, i samråd med konklusjonen gitt i avsnitt 6.1, er følgende punktliste en anbefaling for aktører med fokus på KTI med dagens målemetode.

- **Begynn tidlig** - Det er dog tydelig at arbeidet med KTI må starte tidlig, og hovedtyngden bør ligge i forventningsavklaring og forventningsstyring tidlig i prosjektet. Dette gjelder helt fra utviklingen av prosjektet, med valg av enkle og beboelige planløsninger, gode innredning-/oppbevaringsmuligheter, uteområder og annet, og kontinuerlig gjennom byggeperioden med avklaringer av løsninger som påvirker kunden.
- **Kontinuerlig informasjon** - Kundene bør holdes jevnlig informert, og helst inviteres til byggeplassvisninger, infomøter og tydelige tilvalgsmøter underveis i prosessen.
- **Underentreprenører** - Å få med underentreprenørene på laget mot en høy KTI er viktig, men ikke kritisk. Dette kan vurderes å gjøres kontraktuelt eller potensielt enda bedre med økonomiske insentiver for alle parter i dialog med kunder.
- **Minimere feil** - Det største fokuset bør derimot ligge på å minimere feil. Dette er viktig, også for aktørens egen suksess i prosjektet, men og fordi det ses en klar sammenheng med at mindre feil gir mer tilfredse kunder. For de kundene som opplever feil, uavhengig av om de reklamerer eller ei, bør feilen håndteres raskt og godt kommunisert. Her er det i dag potensiale for å gå inn å også ta tak i de kundene som opplever feil, men ikke melder ifra. De blir per i dag ikke håndtert i noen grad, men teller uansett negativt for omtale og på markedsverdien til byggherre og entreprenør.
- **Fokus på felleshendelser** - Det er tydelig at felleshendelser som påvirker beboerne kan dra ned gjennomsnittet i plenum, og man bør ha et økt fokus på disse.
- **Svarprosent** - Selve undersøkelsen i seg selv har forbedringspotensiale, men det mistenkes at det enkleste tiltaket for å bedre KTI-en vil være å øke svarprosenten. Dersom de kundene som ikke oppleverer feil også svarer på undersøkelsen vil gjennomsnittet antakelig øke, og den vil fremme et mer korrekt bilde.
- **Forankring** - Ellers er det viktig å ha en tydelig forankring av ønsket om høy KTI nedover i organisasjonen. Samtlige involverte parter bør vite hva, hvordan og hvorfor man søker høy KTI, og ha tilstrekkelige insentiver

til å arbeide for dette.

- **Prognosesenterets anbefalinger** - Ellers er det faktorene og prioriteringene anbefalt av Prognosesenteret som vil være ledende for det gjeldende prosjektets KTI-arbeid. Noen prosjekter har større behov for å fokusere på kvalitet enn andre, og disse bør avklares tidlig. Dette samstemmer ofte med lokasjon og igjen med kjøpergruppen på prosjektet.
- **Kjenn kjøpergruppen** - Det å ha kontroll på hvem kundene er og deres behov, er eksepsjonelt viktig for også å klare å håndtere de på korrekt måte, og å innfri deres forventninger.

## 6.6 Videre arbeid

Det er gjort flere avgrensninger i denne oppgaven som bør vurderes å bygge videre på. Hovedtyngden ligger i om en høyere svarprosent vil gi en høyere/lavere score og om undersøkelsen i seg selv er et godt nok alternativ. Her forutsettes det nærmest at det er denne målemetoden som er den beste, men om dette faktisk stemmer uvisst. Flere av partene svarer at de opplever at kundene er fornøyde, og kan bli forbauset av at enkelte scorer et annet sted på skalaen basert på en hendelse tett oppimot undersøkelsen. Ellers er det tydelig at markedet kan ha en innvirkning på resultatene. Det er her ikke sett på om forskjellene i KTI kan skyldes konjunkturer i boligmarkedet. Dette kan være en interessant studie spesielt for de prosjektene hvor kunder har kjøpt når markedet er stabilt godt, men opplever fall i markedet underveis, eller motsatt. Om en kunde opplever å ha tjent eller tapt penger på sitt kjøp antas å også være en påvirkende faktor i deres totale tilfredshet med boligkjøpet. Et annet tema som bør studeres nærmere er hvordan boliger selges og hvilke forventninger som legges til grunn tidlig. Denne oppgaven tar inn deler av dette, men det er klart at det er forskjeller i hvordan partene opplever at forventningsgrunnlaget legges. Enkelte opplever at prosjektselgerne overselger og gir løfter man umulig kan holde, mens enkelt andre opplever at kunden ikke kommer godt nok forberedt eller har lest dokumentene de har signert. Å få til klare og tydelige avklaringer rundt de avgjørende detaljene viser seg som viktig, men det er noe uvisst akkurat hvordan dette bør gjøres. Kanskje er ikke simulerte planløsninger eller utsiktsfotoer av flotte, fullgrodde utomhusplaner veien å gå for å selge en bolig. Disse setter potensielt forventningene høyere enn man klarer levere med nyplantede trær og busker ved før overtakelse.

# Bibliografi

Arbeidstilsynet (2018). Hms i bygg og anlegg. <https://arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/>. Hentet: 15. Sept. 2018.

ASCE (2017). FAQ, General questions. <http://ascelibrary.org/page/faqs>. Hentet: 21. Nov. 2017.

Ashley, D. B., L. C. S. and Jaselskis, E. J. (1987). Determinants of construction project success. *International journal of project management*, 18(2):69–79.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6):337–342.

Bamosy, G. J., Solomon, Michael R., A. S. T., and Hogg, M. K. (2016). *Consumer behaviour : a European perspective*, volume 1. ukjent.

Barlindhaug, R. and Ruud, M. E. (2008). *NIBR-Rapport 2018:14 Beboernes tilfredshet med nybygde boliger*. Norsk Institutt for by og regionsforskning, Trondheim, Norge.

Barlindhaug, R. (2002). *Boligbygging i Osloregionen*. Norges byggforskningsinstitutt, NBI, SINTEF, Oslo.

Barlindhaug, R. and Nordahl, B. (2005). *Markedsstyrt boligproduksjon i Osloregionen*. Norges byggforskningsinstitutt, NBI, SINTEF, Oslo.

Beck, K., M. K. (2008). Practical research methods for librarians and information professionals. *Journal of the medical library association*, 96(4).

BI Handelshøyskolen (2019). Norsk kundebarometer. <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/om-norsk-kundebarometer/>. Hentet: 22. apr. 2019.

De Wit, A. (1986). *Measuring project success: An illusion*. Montreal, Canada.

DNFK (2010). 1. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-quantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>. Hentet: 01.02. 2019.

Eiendom Norge (2018). Eiendom Norges boligprisstatistikk - august 2018. [http://eiendommorge.no/wp-content/uploads/2018/09/eiendommorge.no-august-2018-boligprisstatistikk-august2018-02-2018-09-04\\_12-39-42\\_056981.pdf](http://eiendommorge.no/wp-content/uploads/2018/09/eiendommorge.no-august-2018-boligprisstatistikk-august2018-02-2018-09-04_12-39-42_056981.pdf). Hentet: 28. Sept. 2018.

Eikeland, P. T. (2001). *TEORETISK ANALYSE AV BYGGEPROSESSER*. SIB, Trondheim.

- Fangen, K. (2015). Kvalitativ metode. <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnæringer/Kvalitativ-metode/>. Hentet: 08. Okt. 2018.
- Frøslie, K. K. (2017). minste kvadraters metodeg. [https://snl.no/minste\\_kvadraters\\_metode](https://snl.no/minste_kvadraters_metode). Hentet: 10. mai. 2019.
- Gruca, T. and Rego, L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, 69:115–130.
- Institutt for bygg, anlegg og transport (2013). *Råd og retningslinjer for rapportskrivning ved prosjekt- og masteroppgaver*. NTNU, Trondheim.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., and Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *School of Hotel Administration Collection*, 4(1):96–98.
- Knotten, V., Lædre, O., and Hansen, G. K. (2017). Building design management – key success factors. *Architectural Engineering and Design Management*, 13(6):479–493.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. Oslo.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Tapir.
- Malt, U. (2015). Strukturert intervju. [https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju). Hentet 21. mai 2018.
- NDLA (2019). Valg av forskningsmetode. <https://ndla.no/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>. Hentet: 01.02. 2019.
- NTNU Universitetsbibliotek (2017). Finne kilder. <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kilder>. Hentet: 21. Nov. 2017.
- OBOS (2018). Befaringer og besøk på byggeplassen. <https://www.obos.no/privat/ny-bolig/befaringer>. Hentet: 12. nov. 2018.
- Oliver, R. (2010). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. *Journal of Service Management*, 21(4):96–98.
- Pinto, M. B. and Pinto, J. K. (1991). Determinants of cross-functional cooperation in the project implementation process. *International journal of project management*, 22(2):13–20.
- Prognosesenteret (2014). Boligutviklerne med høyest kundetilfredshet i 2014. <https://prognosesenteret.no/boligutviklerne-med-hoyest-kundetilfredshet-i-2014/>. Hentet: 02. Okt. 2018.
- Prognosesenteret (2019). Kundetilfredshet 2018 bransjerapport. Hentet: 02. apr. 2019.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Samset, K. (2015). *Prosjekt i tidligfasen*. Fagbokforlaget.
- Schumann-Olsen, B., et al (2017). Vurdere informasjonskilder. <https://ndla.no/nb/node/67046?fag=16381>. Hentet: 21. Nov. 2017.
- Senter for faglig kommunikasjon (u.å.). Hva er imrod? <https://www.ntnu.no/sekom/hva-er-imrod>. NTNU. Hentet 16.12.2017.



- Statistisk Sentralbyrå (2018a). Borettslagsboliger. gjennomsnittlig kvadratmeterpris og antall omsetninger, etter boligtype og kvartal, oslo. gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr). <https://www.ssb.no/statbank/table/06695/chartViewLine/>. Hentet: 28. Sept. 2018.
- Statistisk Sentralbyrå (2018b). Bygningsmassen - eksisterende bygningsmasse. boligbygg, etter region, bygningstype, statistikkvariabel og år. <https://www.ssb.no/statbank/table/03175/chartViewLine/>. Hentet: 12. mai 2019.
- Statistisk Sentralbyrå (2019). Boligareal - boligbygg, etter statistikkvariabel og år. <https://www.ssb.no/statbank/table/06512/chartViewColumn/>. Hentet: 12. mai 2019.
- Tor W. Andreassen (u.å). Kundetilfredshet og økonomi. <http://home.bi.no/fgl91029/Avisartikler/Kundetilfredshet%20og%20%C3%B8konomi.pdf>. Hentet: 25. mars. 2019.
- Tuman, J. (1986). *Success modeling: A technique for building a winning project team*. Montreal, Canada.
- Turner, D.W. (2010). *Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators*. Nova Southeastern University.
- Wilson, V. (2012). Research methods: Interviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(2):96–98.
- Østby Deglum, E., Svalestuen, F., and Drevland, F. (2013). *Kompendium, Prosjekteringsledelse TBA4127/AAR4951*. NTNU, Trondheim.
- Øye, B.E. (2019). Mot normalt i boligmarkedet. <https://prognosesenteret.no/mot-normalt-i-boligmarkedet/>. Hentet: 02. mar. 2019.

## **Kapittel 7**

# **Vedlegg**

### **7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment gjennomført som en samtale og vil fungere som informasjonsgrunnlag ifm. Masteroppgaven påkrevd for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen følgende arbeidstittel:

### *Evaluering av kundetilfredshetsindeks som vurdering av suksess i boligprosjekter*

Opgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med OBOS Prosjekt og AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartnere.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv.

I forarbeidet til denne masteroppgaven er det gjort en studie av hvilke faktorer som brukes for måling av suksess. I den anledning er det avdekket et behov for å se på måling av kundetilfredshet, og bruken av en kundetilfredshetsindeks (KTI) som middel for dette. Prognosesenteret AS tilbyr i dag en KTI som i stor grad er markedsledende, og denne masteroppgaven ønsker å undersøke bruken av denne, problemer og muligheter, samt de spesielle forholdene rundt ferdigstilling og overtakelse av en leilighet kjøpt i prosjekt.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsendning av intervjureferat til bruk i oppgaven.

**Del 1 – Intervjuobjektet:**

1. Kort presentasjon av deltaker:  
(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)
2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

**Del 2 – Måling av suksess:**

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?
  - b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
    - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
    - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
  - c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?
4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?
  - a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?
5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:
  - a. Geografisk beliggenhet
  - b. Arkitekt/arkitektur
  - c. Entreprenør
  - d. Prosjektledelsesteam
  - e. Kunden eller valgt kundesegment
  - f. Annet?
6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?
  - a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)
  - b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstilling, eller motsatt)

**Del 3 – Kundetilfredshet:**

7. Hvor involvert er du med måling av kundetilfredshet?
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren du selv kan påvirke?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?
  - b. Hva vurderer du til den viktigste faktoren følgende parter kan påvirke?
    - i. Byggherre
    - ii. Arkitekt/Prosjekterende
    - iii. Totalentreprenør/Prosjektteamet
    - iv. Underentreprenør
    - v. Megler
    - vi. Andre?

- c. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
    - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
    - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
  - d. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av kundetilfredshet, men som ikke brukes i dag?
8. Opplevs det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:
- a. Boligproduksjonsmetode
  - b. Entrepriseform
  - c. Lokasjon
  - d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.)
  - e. Annet
9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?
- e. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?
10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

#### **Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:**

11. Hvordan opplevs bruken av kundetilfredshetsindeksen?
  - a. Fra ditt ståsted
  - b. Fra de andre partenes ståsted
  - c. Fra kundens ståsted
12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?
13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de, eller burde de kommet, til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?
  - a. Hvilke av feilene opplevs kritisk/ukritisk for kostnader?
  - b. Hvilke av feilene opplevs kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?
14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?
15. Opplevs det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?
  - a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)
16. Hvor stort fokus har dere på kunden i det eventuelle arbeidet som gjøres etter innflytting?
  - a. Eksisterer det ting man kunne gjort, men velger å ikke gjøre for å spare tid/kostnader, men som ville gitt en mer fornøyd kunde?.
17. Hvor lang tid brukes i gjennomsnitt på å rette opp feil hos kunder etter innflytting?

#### **Del 5 – Kjøpsfasen og forventningsstyring:**

18. Hvor tidlig begynner prosessen med sluttkunden i ditt arbeid?

19. Hvilke forventninger føler du kunden sitter med på dette tidspunktet? (ref. spørsmålet over)
- Er de berettigede?
  - Om de likevel gjennomfører et kjøp, og disse må nedjusteres grunnet prosjektets omfang, føler du kundens maksimale tilfredshet dermed også synker i takt med omfanget de «gir slipp på»?
20. Har du opplevd at kunden angrer på kjøpet eller føler seg lurt?
- Hvorfor?
  - Kunne det vært håndtert?
21. Hvordan er forventningene kunden sitter med ved følgende tidspunkt ift. Kjøpstidspunkt?
- Ved første møte etter kjøp
  - Underveis i byggetiden (ved logiske punkter som byggeplassvisninger, tilgang til visningsleilighet, infomøter/infobrev osv.)
  - Ved overtakelse
  - Ved ettårsbefaring

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

**Takk for deltakelsen!**

## **7.2 Vedlegg 2 - Intevjuføring Stian Svae**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment som en innledende diskusjon og vil fungere som informasjonsgrunnlag for temaer som behøver å utdypes i prosjekt- og masteroppgaven for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen:

### ***Måling av suksess og kundetilfredshet i større boligprosjekter***

Oppgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartner.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv. Denne prosjektoppgaven vil forsøke å analysere de forskjellige faktorene som brukes for å måle suksess, og bidra til at det i masteroppgaven våren 2019 kan utvikles et rammeverk for måling av suksess og sammenlikne dette oppimot målinger av kundetilfredshet. Eksakt vinkling i masteroppgaven er fortsatt ikke bestemt, men vil kunne avdekkes på bakgrunn av info hentet fra disse intervjuene. Det vil dermed også være svært ønskelig å gjennomføre nye, dypere intervjuer med samme objekter til våren dersom dette passer med tematikken.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsendning av intervjureferat til bruk i oppgaven.



### Del 1 – Intervjuobjektet:

1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Stian Svae, Prosjektsjef i OBOS. Har 13 år erfaring fra AF i entreprenørbransjen og jobbet nå i 5-6 år i OBOS i ulike prosjekter. Jeg har hatt stort fokus på KTI i overleveringer og fornøyde kunder er noe av det viktigste vi har som boligutbygger.

2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Det jeg har god erfaring med er at vi er tilstede, og tenker på kunden i hele prosessen. Fra de vurderer en leilighet til de har bodd der i flere år. Men det viktigste er det som skjer rundt overlevering og tiden etter overlevering, i den verste reklamasjonsfasen. Det er der mange blir misfornøyde etter å ha vært fornøyde i hele prosessen. Sånn at man tar tak og gir kunden gode nok svar, og ofte er det det at man ikke får gode nok svar og mange runder og mye frem og tilbake. Det er helt unødvendig.

### Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)

I OBOS er det økonomi som er viktig, skader uten fravær og kundetilfredshet som er viktig. Lykkes du på alle de tre har det vært et bra prosjekt.

Petter: «Ift. Denne kost/tid/nytte-evalueringen fra tidligere, hva tenker dere om den?»

Det er små momenter, men i den store sammenhengen betyr ikke det all verden. Om deres sorteringsgrad er 93% eller kravet på 80% så er ikke det det som betyr mye. Men det at man leverer gode løsninger og at vi har diskusjoner rundt løsninger i forhold til kontrakt er det som betyr noe. At kanskje jeg skal betale litt mer, og dermed øke kost/nytte, er det som er løpende vurderinger. Opp for kunden, ikke for prosjektet. Eksempelvis ved at det rekkverket ser utrolig mye bedre ut enn det kjipe der og da er det verdt å noen få tusenlapper og prøver å tenke litt sånn også. Prøver å lete etter de stedene hvor kunden kanskje vrir seg litt på nesen og sier at dette ikke er helt bra. Når du er prosjektleder og er det å levere gode løsninger og være stolt av det du leverer mye artigere enn å være flau over det du leverer.

- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?

- i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

KTI er nok det viktigste. For økonomi må du levere, men om du leverer bra eller veldig bra blir litt sånn uviktig. Selvfølgelig er veldig bra bedre enn bra, men nå leverer vi ikke i henhold til kravet er det veldig negativt. Men vi har et stort fokus på KTI og hvordan vi skal forbedre oss. Der skiller man mye mer på å levere over 80, som er veldig bra, men mellom 75-80 er bra, og under 75 er plutselig veldig dårlig igjen. Så hvert poeng der blir man målt enda mer på. Det er den KTI-målingen fra Prognosecenteret vi og andre store aktører bruker. Det blir sendt ut undersøkelser, ca. en gang i mnd. Basert på våre adresselister. De samme standard spørsmålene, og så får de en purring etter 14 dager. Og da har de en måned å svare på. Dette skjer ca. en måned etter overtakelse og ett år etter overtakelsen. Så vi ser på noen prosjekter at hadde vi levert disse på samme dag som det ble overlevert så hadde vi scoret veldig mye høyere enn at de har bodd der i en måned og ikke fått svar på det og det. Så jeg vil si vi har stort fokus på overlevering og få feil og den biten, men så er det den tiden etter det som skiller prosjektene mye fra hverandre.

- b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?

Det er gode og rasjonelle løsninger. En RIB har ikke så mye med det ferdige produktet å gjøre annet enn for balkongbæring osv. Men det er ganske snevert. Landskapsarkitekten er mye viktigere i forhold til hvordan man utformer uteområdet og valget av planter man benytter seg av, og gjør at man kan gjøre ting billigere enn hva en standardmal tilsier. Rådgiverne blir betalt av entreprenøren og blir ikke så opptatt av det vi sier, men dette kunne man alltid gjort noe med.

Petter: «Tror du at å involvere disse mer ville gitt en betydning?»

Jeg tror ikke det er der utfordringen ligger, men at det er mer hos utførende. Der er totalentreprenøren veldig viktig, men og hvilke underentreprenører de bruker og hvordan de håndterer reklamasjoner. Det kan godt være at frustrasjonen ikke ligger på at totalentreprenøren gjør jobben sin, men at det er deres leverandør igjen som kan være mye av problemet.

- i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?

- ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?

Nå har jeg jobbet mest mot AF og Veidekke, og vil si begge har fokus på det og har ønske om å levere god KTI. Som byggherre kan vi påvirke mer enn en entreprenør på sluttresultatet, men det er et samspill og det er viktig at man har fokus alle sammen som er involvert i prosjektet.

- c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?

Du har BREEAM-sertifisering for eksempel. Vi har vurdert det på noen prosjekter, men ser at det er kostbart. Så at man hadde funnet en liten mal rundt det og gjort det enklere i tolkning av poeng og den biten der. Kanskje bransjen hadde hatt godt av en vurdering av dette, men så er det og deler av det jeg føler er helt unødvendig og bare er kostnadssaker uten at man får noen nytte av det. Så skal jo en KTI-målingen være ganske generelle, og med en del detaljerte spørsmål rundt utforming og en del ting som man ikke legger så stor vekt på. De har ikke så stor vekt for man vektlegger det som er viktigst i undersøkelsen.

4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?

- a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:

- a. Geografisk beliggenhet – Det er stor forskjell. Nå er vi på en av Oslos rimeligste tomter og vi bygger til en helt annen kjøpergruppe her enn på Fornebu for eksempel. Der er det forholdsvis dyr tomt og en høy forventning. Man har prøvd å legge seg litt opp på standarder osv., men det er en mye mer krevende kjøpergruppe enn det er her på Rosenholm. Her ser du at folk som kommer på byggeplassvisninger og er svært positive, i forhold til at de stiller med advokat og er negative og går inn for å finne feil. Her er det stort sett bare positive tilbakemeldinger, og det går på forventninger. De vet de betaler en lavere pris og har ikke de samme forventningene som en som har kjøpt en leilighet som de føler de har betalt overpris for.

Petter: «Så valget av lokasjon, på østsiden eller vestsiden av oslo, er en faktor i hva

man kan spå av forventning?»

Jeg vil si noe, men vi kan bygge dyrere prosjekter på østkanten og ha krevende kunder der og. Jeg har vært med å bygge på Sørenga, som er mer øst enn vest, men der er det mer Fornebu-takter. Samme på Kværnerbyen også, og samme på Lillestrøm. Der har vi delt mellom leilighetene i at 30 av 144 leiligheter har en høyere standard enn de andre. Der ser vi at de med høyere standard har mye høyere forventninger og det vises at de opplever de ikke har fått så mye mer kvalitet enn alle andre, og dermed ikke får det de betaler for. De er klar over at de har kjøpt et høyere produkt, og da skapes det forventninger.

- b. **Arkitekt/arkitektur** – Du kan si at av og til kan du ha en rimeligere arkitekt som er veldig flink og tegner mer kreativt enn et dyrt firma. Det er produktet som betyr mest og at det er litt spennende og ikke for kjedelig. Her bygges det på et annet bygg som har vært bygget tidligere, så her har vi forsøkt å tegne og prosjektere slik at vi kan selge med den prisen vi ønsker å selge. Så arkitektur tror jeg ikke betyr all verden for de som kjøper, men det kan ikke se for kjøpt ut. Eller i hvert fall i begrenset fall.
  - c. **Entreprenør** – Helt klart. Men det er personene som kundene møter som er viktig. De personene kunden møter fra entreprenøren og går overlevering og det er de kunden ofte ser. Her er det stor forskjell og det er viktig at de kan svare for seg og fremstår troverdig. Ikke bare avviser alt, men kan ha en dialog og forklare hvorfor ting ikke er en reklamasjon osv. Dette styrer ofte takstmannen og, men at de har en viss kunnskap og kan prate fornuftig og oppføre seg ordentlig er det viktigste.
  - d. **Prosjektledelsesteam** – Det er ikke det samme, men betyr mye. Det er stor forskjell i teamene og hvordan de velger å løse ting og hva de leverer. Noen skal bare ha shortcuts og levere det kjipeste for å spare penger, men det er på en måte en samhandling her. Selv om en ting står i kontrakten skal man ha litt fleksibilitet i begge parter for å levere det beste produktet.
  - e. **Kunden eller valgt kundesegment** – Til en viss grad vanskeligere på Sørenga enn her. Men hvis du klarer levere veldig bra på for eksempel Sørenga og at leilighetene er feilfrie så får du jo fornøyde kunder der og. Man har sett på Tjuvholmen, og der har man levert best i bransjen ett år. Der er det jo også forventningsfulle kunder. Det er hvordan man server og spytter inn noen millioner for å ha det apparatet rundt og være gode hele vegen, så får man til det. Man må være tydelige på forventninger og vi kan ikke love for mye, da blir man skuffet. Selv liker jeg å gå ut med at vi skal levere null feil, men det skjer jo sjeldent det da. At et helt prosjekt blir det. Men at flertallet blir det og at man legger litt press på seg selv og de rundt også. Det er bare sunt å skape litt høye forventninger, men ikke i for høy grad heller.
  - f. **Annet?**
6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?
- a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)  
Om det skulle være en skade med fravær på en byggeplass, mens alt det andre er godt bra og det var en liten tulleting, og ikke en hendelse som har bygget seg opp over tid og ulykken måtte komme, så vil jeg si det kan være et bra prosjekt. Men skulle du få en dødsulykke, så vil det liksom aldri være et bra prosjekt. Det går

grenser den vegen og. Og så må økonomien være på plass for at det skal være et godt prosjekt. Hvis ingen tjener penger, men at kunden er fornøyd, så er det uansett ikke et godt prosjekt. Det hjelper ikke om kunden har betalt mindre enn det de har fått igjen for. Så kunden kan være fornøyd, men vi som utbygger vil ikke være det.

Petter: «Og hva med status og bilde utad?»

Klart at vi ønsker være en utbygger som folk kan stole på og ikke har negativt rykte av hele nærmiljøet. Så det er viktig, men det er mye viktigere at kunden som flytter inn er fornøyd.

- b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstillelse, eller motsatt)

Det betyr nok ikke så mye, men om man kommer i en annen situasjon og man ikke leverer på det tidspunktet vi har avtalt. Det er viktigere. Om man har kommet i en situasjon, men går ut tidlig nok og sier at det er har skjedd noe og vi må utsette overleveringen. Om man er ryddig rundt det og de som krever erstatning får det, så tror jeg kunden har forståelse for det. Noen er sikkert misfornøyd med det salget de skal gjøre og at det nå ble utsatt osv. Men om man er ryddig i prosessen og man legger seg flat, så tror jeg vi kan nå en bra KTI for det. Vi har eksempler på at kunden ikke fikk overlevert pga. en vannlekkasje dagen før. Så de måtte flytte inn uka etter, og måtte bo på hotell og fikk erstatning. De leverte en høy KTI og var godt fornøyd med å bli ivaretatt. Det strider med han ved siden av som sitter der og føler han ikke blir ivaretatt og svarer dårlig. Det er to forskjellige verdener.

Petter: Så håndteringen av kunden vurderer dere til veldig viktig?

Ja, absolutt.

Petter: Hvordan er forholdet mellom byggherre og entreprenør om man havner for eksempel 2 uker bak skjema, men at det spares inn tilsvarende på økonomien. Kan dette rettes opp?

Dette er ikke lett å svare generelt på, men om vi skulle spare noen hundretusener så kunne vi vært godt fornøyd med det. Så lenge det ikke går utover kundene. Men dette kan vi være fleksible på og må vurderes i hvert tilfelle.

### Del 3 – Kundetilfredshet:

7. Hvordan måles kundetilfredshet i dag? (Fra objektets standpunkt)

Prognosesenteret sender ut en måned etter innflytting. Det er satt visse datoer, og så sendes det ut til de datoene uansett. De får det på email, men det finnes noen få unntak som ikke har email-adresse. De får den i post. Den baseres på avkrysning og det tar ca. 20 min å fullføre hele undersøkelsen. Du får spørsmål om alt fra salgsfasen, tilvalgsfasen, boligen i forhold til forventninger, standard på boligen og oppfølging av byggherren. Sikkert noen spørsmål rundt entreprenør og uteområder. Ganske sammenfattet og i underkant av 100 spørsmål. Det er ganske mange spørsmål, og som da Prognosesenteret kategoriserer og grupperer, så de kan tolkes og vris og vendes på. Typisk får vi inn alder osv. De under 50 er som regel mye mer kritisk og gir lavere KTI enn de over 50. Sånn er det på alle prosjekter. De mellom 20 og 30 er mest krevende, på nesten samtlige prosjekt. De får alltid dårligst score.

Petter: Måler dere på flere måter enn det som gjøres av Prognosesenteret?

Nei, det gjør vi ikke. Men kunden kan også komme direkte til oss med tilbakemeldinger og

kommentarer. Da er det gjerne at kjøkkenleveransen var dårlig eller den og den saken syns jeg ikke var tilfredsstillende. Også noen som sier prosjektet var helt fantastisk og lykke til videre liksom. Men som regel er det negativt det du får. Men når vi først får noe positivt kan vi som regel regne med at det faktisk ER bra.

Petter: Men dere fører ingen statistikk over det dere får inn da, det være seg muntlig?  
Nei, men vi har krav på å dokumentere og svare ut de henvendelsene som kommer der på kommentarer i undersøkelsen. For å trekke noen erfaringer fra det. For eksempel at prosjektleder sa «det og det», og det viser seg å være feil. «Han kan ikke holde det han lover». Men vi må tolke det vi får inn, og så kan de være mange grunner til at det gikk sånn og sånn på prosjektet, og det er gjerne små detaljer som gjør at det går fra 80 til 70.

- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?
  - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Petter: Er det tydelig hvilke faktorer det er, og hvilken er i så fall den viktigste?  
For å ta de prosjektene jeg har hatt sist nå. På Portalen så endte vi på 79 på den første oppgangen, hus B, som vi leverte først. De første kom inn på rundt 84-85, men vi endte på 79 etter hvert. Det var fordi entreprenøren ikke tok nok tak i reklamasjoner, og de siste fikk dårligere hjelp enn de første som kom inn. Det var da at de som overtok reklamasjoner var reklamasjonsavdelingen til Veidekke, og de var nye i prosjektet og det tok lang tid før de fikk tak i de som var gjeldende underentreprenør osv. Systemet var ikke «varmt nok». For de første som reklamerte var det prosjektledelsen som tok tak, da funket det bra. Men når service kom inn så ble det bare dårlig. Så på hus A hadde vi fokus på dette. Men da endte vi på 78. Men da hadde vi masse arbeider som gikk over helgen som vi ikke varslet om. Pigging og bråk som gikk på en lørdag kl. 7 om morgenen og litt sånne ting. Det var OBOS forretningsbygg som hadde arbeidene. Men for kunden er OBOS OBOS, men vi hadde ikke fått beskjed. Så da ble mange kunder svært misfornøyd, som i utgangspunktet var veldig fornøyde. Så vi hadde i grunn 85 og burde klart det, men det lyktes vi ikke med og var litt skuffet. Men 79 er fortsatt bra og vi er totalt sett fornøyd.

Petter: Så dere er sikre på at det er pigging og slike spesifikke ting som ødelegger?  
Ja, vi fikk kommentarer på det. Mye bråk, dårlig varsling, mye støv.

Petter: Hadde det å varsle hjulpet på forhånd, eller ville det gått ned uansett?  
Ja, absolutt. Kanskje til en viss grad hadde det blitt dårligere KTI uansett, men i en helt annen verden.

På det prosjektet vi leverte i sommer i Asker så har vi begynt å få inn resultater fra KTI-undersøkelsene nå. Der ligger vi på 74. Krevende kjøpergruppe, litt Fornebutakter der, og noen enkelte som ikke har vært fornøyde med reklamasjoner. Vi overleverte ved et veldig ugunstig tidspunkt. Det var rett før fellesferien og fra 11. juni til 4. juli. Man gikk inn i fellesferien uten noen mulig oppfølging på reklamasjoner. Så det ødela en del, men så i august burde vi fått rettet opp i de tingene. Men nå havnet vi godt uti september og det tok alt for lang tid. Så der vil jeg si entreprenøren har ødelagt mye av KTI-en som burde vært på 80+ der og.

Petter: På grunn av dårlig responstid i fellesferien?  
Ja, og så har vi hatt InAttika der også. Det har vi her på Rosenholm også. Kundene sier at kundevennligheten for å registrere reklamasjoner har vært veldig dårlig og skapt mye

frustrasjon. Vi hadde jo møte her for å se på en annen aktør her også, men det var det ikke veldig gehør for. Det er litt med opplæring og hvordan vi tar det med kunden og viser det eksempler osv. Jeg tror det kan gå bra selv om vi har InAttika, det er ikke det, men det er viktig at vi har fokus og tar med oss erfaringer fra tidligere prosjekter.

Petter: Merker dere stor forskjell fra program til program og hvor enkle de er i brukervennlighet?

Ja, til en viss grad. Vi har i hvert fall fått mye god tilbakemelding på de to siste prosjektene vi har testet det på.

Petter: Ser dere dette på KTI-en?

Ehm, du kan si det er så mange småfaktorer som kan påvirke og ødelegge så man kan ikke trekke det helt klart det, eller klart det. Men om det sier noe om hvorfor vi ikke har hatt høyere KTI, det tror jeg, men det kan godt være en annen ville gitt en annen versjon. Men det er min følelse av at vi ikke har lyktes. Og det er min jobb, og en dårlig unnskyldning. Det er ting vi må ha med oss videre, for vi skal bli bedre og bedre, og må ta med erfaringer på veien.

- b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?

Dere, i totalentreprenøren, mener nok null feil ved overlevering er det viktigste. Og håper og tror dere har med dere det videre at det viktigste er fra overlevering og 2 mnd fremover. Det er der mye av frustrasjonen skapes, og det gjelder nok samtlige prosjekter. Det er veldig få som har bedre KTI i runde to enn ved overlevering. Det er viktig å ha fokus på overlevering, men ikke stopp der og pust ut og vær fornøyd og se til neste prosjekt med engang. Men her er det veldig positivt og dere har bidratt på disse byggeplassvisningene og sånt, og det er noe kundene kommer til å sette pris på når de skal gi en sånn totalvurdering. Det ligger i bakhodet når de skal svare på dette her at de faktisk har fått god informasjon underveis. Så der har dere vært veldig bra og åpnet huset mange ganger. Det er ikke alltid like lett i en byggefase.

Petter: Men hvis vi ikke ser på det prosjektet her? Glem helt at jeg har bakgrunn i AF nå. Er det faktorer TE eller som UE vurderer helt feil opp mot deres vurdering av KTI. Jeg tror ikke UE har fokuset på KTI og de blir jo ikke selv målt. De følger de kravene som blir satt av totalentreprenøren som blir viktig i den vurderingen. Men det er begrenset hvor mye det har å si totalt sett. En utbygger har mye mer påvirkning av KTI enn dere som TE. Den ene kan være god og den andre dårlig, og da blir det dårlig uansett. Så begge må være bra om man vil ha det bra.

- i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
- ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?

- c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?

Det er nok noen spørsmål som kunne vært der rundt roller osv. Det er spm. Rundt prosjektledelsen, men hva legger kunden i «prosjektleder»? Er det prosjektselgeren vår også, eller er det bare prosjektlederen? Man kunne vært mer spesifikk i spørsmålsstillingen. Men så er det stor forskjell på et prosjekt med 50 leiligheter og ett på 1000 leiligheter også.

Petter: Hvor mye har det å si at man må ha over 50 i svarprosent for at den skal bli gyldig, og tenker dere noe over om det er kun de negative som kommer inn?

Det er nok forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Vi tror at dess høyere svarprosent dess flere får du med deg av de som er fornøyd, men som ellers ikke føler behovet for å svare. Så vi føler det å ha en premiering for å få flest mulig til å svare er positivt. Det jeg har gjort på mine prosjekter i Lillestrøm og i Asker er at vi har ringt på døra til samtlige i forbindelse med når KTI-en ble sendt ut og hørt hvordan det går og med en liten give-away og notere seg ting som man skal sjekke opp. Eller registrere reklamasjoner for dem om de synes det var vanskelig selv. Viser at vi bryr oss. Gjerne samme dag eller en dag senere enn når KTI-en ble sendt ut. For å komme godt over 80 tror jeg nesten det er en forutsetning i at de føler du bryr deg. For å svare 9 og 10 da, det er høyt og sitter langt langt inne. Du skal være veldig fornøyd for å svare det, og litt personlig relasjon kan være det som vipper opp en svarkarakter. Jeg tror at skal du score godt så må du vise deg frem og tørre stå til ansvar og vise at du bryr deg.

8. Opplevs det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:

a. Boligproduksjonsmetode

Jeg tror ikke, generelt sett, at kunden ser på det som en forskjell. Jeg som utbygger ser derimot en forskjell. Både for lyd og brann er det bedre med plassbygde bygg. Vi får mer klager på lydgjenglang i prefab. Har du småbarn som løper rundt så hører man fort det gjennom prefab-bygg i stedet for plassbygde bygg. Ja, det tilsvare kravene, men er fortsatt bedre. Så utifra det tror jeg det har mer å si enn hva kunden vet om.

Petter: Evt. Med elementhusproduksjon i tre?

Nå bygger vi svært lite i tre da, men vi har vurdert massivtre. Men der er det mange utfordringer i det med vibrasjoner og sånt igjen. Men så lenge du vet om det og betaler deretter kan du være superfornøyd for det. Men nå har vi bygd veldig få prosjekter med massivtre. Kravene er ofte enklere å tilfredsstillere osv. Hvem har liksom gjort «feilen» da, om man tilfredsstiller kravene.

b. Entrepriseform

Vi kjører bare totalentrepriser.

c. Lokasjon

Ja, jeg tror det krever større fokus å gjøre det bra om du har mer krevende kunder. Men det må være vel så artig å klare det der da. Der er det mye mer variasjon i at det er både bunn og topp, enn på et «standard»-prosjekt.

Petter: Så det er rimelig i å si at med et dyrere prosjekt så forventer dere til en viss grad lavere KTI, eller er tilfredse med det?

Nei, det vil jeg ikke si. Vi vil ha fornøyde kunder uansett, så da må vi heller sette på ressurser for å klare det. Nei, vi er ikke fornøyd med under 70 uansett. Alle som kjøper av oss er vi opptatt av skal være fornøyd og opplever at OBOS er profesjonelle i alle ledd. Ikke at de som kjøper dyre leiligheter ikke blir fornøyd.

Petter: Men du opplever det er et behov for å sette inn mer ressurser på dyre

prosjekter?

Ja, det tror jeg vi må være bevisst på at man må vurdere. De forventer mer. Men de må brukes riktig også. Må være tilgjengelig, gi god informasjon, sende ut hyppige nyhetsbrev med god informasjon osv.

d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.)

Ja, det jeg ikke nevnte i Asker er og at de er misfornøyde med kjøkkenleverandøren. Det var en kjøkkenleverandør som entreprenøren ikke hadde prøvd tidligere, men hadde hørt mye bra om og hadde lyst til å teste ut. Det angret vi bittert på for vi hadde skrevet HTH eller Sigdal i kontrakt. Men de kom med en anbefaling på sin leverandør og hadde dårlig erfaring med Sigdal og HTH. Men den går vi nok ikke på flere ganger. Så det å velge kjøkkenleverandør som vi føler leverer, det er viktig. Kjøkkenet og bad er det som er veldig viktig for kundene.

Petter: Bad og kjøkkenet går igjen ja, og her brukes eksempelvis prefab-badekabiner. Noen tanker rundt det?

Man må være tydelige på det for en kjøper ønsker plassbygd bad om de kan velge. Men vi er tydelige på at det leveres prefab-bad og det er det det er mest av. På Portalen-prosjektet hadde vi ikke tilvalg på bad i det hele tatt. Der oppgraderte vi standarden ganske bra så de så fine ut. Og mange har vært inne i de og sagt det ser helt fantastisk ut. Men det er litt øyet som ser og. Men viktig å legge litt vekt i det og, og vi betalte ikke veldig mye ekstra, men det ser veldig annerledes ut enn standard hvit flis osv. som går igjen her og hos noen andre. Skuff i benk osv. Det var noen sånne ting som gjør at badene ikke trekker ned, men det gjør kjøkkenet på Søndre Bondi. Og det skyldes kundebehandling på tilvalgsmøtene. Om at han har vært ufin og ikke levert og kommet med sleipe ting og vært dyrt osv. Mange runder rundt det som vi har gått noen ganger. For selve prosjektet, og hvordan det har blitt i området, kvaliteten på boligene generelt vil jeg si er veldig, veldig bra. Så vi burde vært på 85 om vi hadde gjort allting rett der. Men vi har ikke gjort allting rett der, spesielt da kjøkkenleverandør og entreprenør som ikke har fulgt opp reklamasjoner.

e. Annet

Ja, det er stor forskjell på hvordan kunden føler seg ivaretatt fra de har kjøpt og til de har flyttet inn. Vi prøver å ha stort fokus og med minst 3-4 ganger i året å gi ut informasjon. Og det med byggeplassvisninger har kommet inn mer og mer nå, og bidrar til at de får svar på spørsmålene sine underveis. En annen måte er at det er helt dødt fra de har kjøpt og til 3 mnd. før, hvor man sier at om 3 mnd. skal du møte på ferdigbefaring. Men jeg tror kundene ville svart ganske dårlig om de ikke hadde hørt noe underveis. Det er en forventning som kommer mer og mer. Også stor forskjell på hvordan utbyggere gjør det.

9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?

Jeg vil si at det er veldig positivt. Selv om jeg får enn dårlig besvarelse ser jeg ikke på det som negativt, utenom at svaret er negativt selvfølgelig. Men man får frem det som er feil, og noen ganger føler man ikke det er begrunnet riktig, og litt urettferdig svart og sånt. Men det må man bare si vi oppfattet forskjellig. Det er ikke noe negativt i det. Jeg vil jo si du får den riktige KTI-en uansett. Og det gir et fasitsvar så lenge du får nok besvarelser. Hvis du får 20% besvarelser så kan det bli påvirket ene eller andre vegen, men over 50 så er det nok ganske riktig. Da må man tåle å høre at man har mislyktes eller lyktes.

d. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?



Petter: Hva tror du JM, som generelt sett scorer høyt, gjør annerledes enn dere?

Jeg tror de er flinke i oppfølgingen underveis. De lager litt foldere og de har satt dette her litt mer i system enn en del andre. OBOS kommer et stykke etter der og har vært altfor dårlige. For to-tre år siden visste vi ikke hva KTI var i prinsippet. Så det har skjedd mange prosesser som nå begynner å vise resultater utad. Vi har prosjekter under 60 fortsatt, og det er ikke bra. Men vi har et krav nå på at vi skal levere på 72. Vi ligger på 76 nå i Oslo og Akershus per nå i 2018, og det er ikke mer enn to år siden vi var på 65. Så det går rette veien, og det er høyt fokus fra prosjektstart til prosjektslutt. I stedet for bare i slutten som det var for to år siden. Men det kan godt være de er mye flinkere enn oss også i den fasen fra overlevering til den fasen KTI-en blir sendt ut. De har mer egenproduksjon og mer de samme folkene, men det kjenner jeg for lite til. De har nok en liten fordel eller er flinkere enn oss andre til det.

#### Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:

10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

Kunden er variert. Noen har aldri hørt om dette, men noen har hørt litt. Jeg tror ikke det betyr så mye for dem. Og det er for dårlig av oss og. For vi kunne gitt dem et svar på hva kundetilfredsheten har vært. Det er for dårlig, for kanskje til ettårsbefaringen har de hørt noe, i stedet for at vi har gitt dem et tall. Det sier jo ikke all verden, og en kun en indeks, men i forhold til andre prosjekter så kan man jo faktisk lage en sånn «i forhold til andre prosjekter er dere svært fornøyde», og lage noe positivt ut av det.

11. Hvordan oppleves bruken av kundetilfredshetsindeksen?

a. Fra ditt ståsted

Ja, det har vært noen småjusteringer de siste årene, men i prinsippet er det samme undersøkelsen som har gått nå de siste årene. Jeg vet ikke hvor lenge de har holdt på jeg, men ti år er det vel.

b. Fra de andre partenes ståsted

Lettere å prate med entreprenører nå, og at de ønsker bidra og sånt. For noen år siden var det «mer en byggherresak og det vil ikke vi involvere oss i» som svar. Føler nok nå vi får med oss TE lettere på laget. Men om dere får med dere deres UE nok kan vi stille spørsmålsteget ved noen ganger. Men det er forskjell på UE. Som kjøkkenleverandøren er ekstremt viktig og bør absolutt være med i en sånn gruppe. Der er vi for dårlige.

Petter: Ville det vært en ide med særmøter med de viktigste UE-ene om dette med kundetilfredshet?

Vi har hatt to særmøter på KTI her på Rosenholm, og det burde vi nok hatt enda oftere nå når det nærmer seg overtakelse. Hva får vi til her som ingen andre får til osv.

c. Fra kundens ståsted

For mange er det «Oi, så mye?». Så jeg føler vi må gi en slags gulrot for å få de til å gjøre det. På Portalen var vi veldig gavmilde vil jeg si. Alle som svarte fikk et gavekort på 500,- til Lillestrøm kultursenter. Og mer enn 500,- føler jeg ikke man kan gi heller. I Asker så har vi sagt at styret får inntil 15000,- hvis de får 100% besvarelser, og 7500,- hvis det er 50%. Under 7500 får de ingenting. Så det går på at de skal pushe de som bor der til å svare og sånt. Det synes jeg er en bra modell, og er den beste jeg har

funnet på. Har ikke hørt at noen andre har brukt akkurat den modellen før.

Petter: Så da opprettes styret i borettslaget i god tid før?

Her er det et sameie, og da opprettes det tidlig, men i et borettslag kan det ta noen måneder etter overtakelse før det er opprettet. Da sitter for eksempel jeg i det styret frem til det blir en annen fra borettslaget. Så på Søndre Bondi var det opprettet sameie-styre 2 mnd. Før innflytting. Gjerne 2 mnd. Etter for borettslaget.

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

Det vil ikke si. Uansett om vi bygger billig eller dyrt så skal kunden være fornøyd. Hvis vi leverer dårligere kvalitet fordi det er et rimelig produkt, så må vi være flinke til å fortelle dem det på forhånd, at dette får de superbillig. Men de må ikke tro de får all verden. Det er forventningene her som skaper det. Uansett hva du bygger skal du ha fornøyde kunder. Hvis man tenker «her vet jeg de ikke blir fornøyde», så må du tenke deg om en gang til, og finne ut om du skal bygge noe annet.

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

De verste feilene er vannlekkasjer og sånt som dukker opp etter litt bruk. Så er parkett en gjenganger, med knirk og oppsprekking og sånt. Og kommer til syne, eller blir verre og verre etter innflytting. Parkett er jo et levende materiale. Det er det med luftfuktighet i leilighetene, og det skal være over 30%. Noen steder har vi målt nede i 12% i mange leiligheter, og da blir ikke egenskapene til parketten som forutsatt. Så fokus på det og informere kunden om dette. Så det har vi gjort på et par prosjekt, og tror de er det eneste i OBOS, hvor vi har kjøpt inn målere som piper om det går under 30%. Det har vi gjort i Asker og på Portalen. Så de selv kan følge med litt med knirk og sånt. Men noen tok jo det som negativt da, og sa det var ansvarsfraskrivelse fra oss. De følte at det bare var for at vi skulle gå fri, men det er jo et samspill her. Men de fleste tar det positivt.

a. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?

Hvilke løsninger vi har valgt å gjøre billig, som vi ender med å bytte og gjøre på nytt. Det er dyrt. Har nok erfaring fra begge sider her til å kunne komme med eksempler, men er litt vanskelig. Kan sikkert si på utomhus, med hvor mye jord du har og liknende, og så dør gresset og du må så på nytt osv. Men det er et dårlig eksempel. Evt. Utvendig stål da. Som kan ruste enkelt, og så lurer vi på hvorfor vi ikke la på 200,-/lm for å få det galvanisert og så var det ute av verden. Ikke godt eksempel det heller, men mange sånne småting som kan være frustrerende for kunden. Det her med plattning på balkong osv. Vi leverer gjerne vanlig CU-impregnert, men vi kunne gått opp litt og levert noe annet så det så litt bedre ut. Men det er ikke noe reklamasjon, så svarer ikke på spørsmålet. Men en vurdering vi må gjøre, og mange elementer vi må vurdere om vi skal ta den billigste løsningen eller ikke. Men kan ikke si vi har opplevd noen store smeller på reklamasjoner på at vi har valgt noe billig. Men det finnes mange eksempler på det, eksempelvis i Kværnerbyen, at Obos Prosjekt, brukte italiensk leverandør som var billig på baderkabiner. Så gikk entreprenøren konkurs og nå sitter OBOS og bytter baderkabiner for mellom 100 til 200 millioner. Ikke noe særlig for de som bor der, og ikke noe særlig for oss. Det er et eksempel på at det har gått virkelig galt. Men man burde valgt en entreprenør vi stolte mer på, selv om man var på befaring i Italia og så på det. Men det er noen vurderinger som man burde sagt nei på, og ikke var i henhold til SINTEF godkjenning

osv.

- b. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?

Vil si det med reklamasjonshåndtering. Er ikke mye som skal gå gærent der før man får det blir store frustrasjoner. Man forventer jo at man svarer samme dag som man sender noe og kommer dagen etter, om ikke samme dag. Om ikke du får svar innen 14 dager og det går enda 14 dager før det utbedres, så har det fort gått en måned på en sånn enkel ting som kunne vært tatt samme dag. Da går det rett på KTI-en, ikke noen tvil om det.

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

Det er vurderinger på det hele tiden, hva som er «godt nok». Det kan godt være sånn som slepelys, hvor du står et sted og sier «det kan jo ikke være sånn», men om du går dit og dit og ser så er det innenfor standard. Da er et ikke noen reklamasjon selv om kunden er uenig. Massevis av de grensetilfellene der om hva man syns. Spesielt listverk og fuger osv. Om man tar det som det er så er det en liten glippe der, men fuger man blir den gul eller stygg etter hvert. Så av og til får kunden et valg om de vil vi skal gjøre noe med det eller ikke. Men vi anbefaler som regel å ikke gjøre noe med det.

15. Oppleves det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?

- a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)

Det er ikke helt kjørt. Men utgangspunktet er vanskelig om man har startet dårlig. Men om du følger opp og gjør det du skal derfra, så kan det gå fra ganske dårlig til veldig bra vil jeg si. Kunden husker jo som regel det som har skjedd på slutten eller når de skal svare. Er litt glemte at de følte de ble lurt i en startfase, eller trodde de ble lovet et eller annet, men så ble de ikke det osv. Så ligger den frustrasjonen og murrer ganske lenge. Men så kommer man på overlevering og blir veldig fornøyd, så det vil jeg si er fullt mulig. Men det er verre å overbevise kunden om at dette blir bra om man har fått en dårlig start. Så fokuset må være på plass fra starten av.

Petter: Opplever du at det går mer opp eller ned fra overlevering?

Vi er mye dårligere på ettårs-KTI enn overleverings-KTI. Vi ser at hadde det vært bare KTI på overleveringsdagen hadde det vært mye bedre igjen.

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

**Takk for deltakelsen!**

### **7.3 Vedlegg 3 - Intervjuføret Heidi Bjørneng**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment som en innledende diskusjon og vil fungere som informasjonsgrunnlag for temaer som behøver å utdypes i prosjekt- og masteroppgaven for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen:

### ***Måling av suksess og kundetilfredshet i større boligprosjekter***

Oppgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamansuensis Olav Torp som veileder og med AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartner.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv. Denne prosjektoppgaven vil forsøke å analysere de forskjellige faktorene som brukes for å måle suksess, og bidra til at det i masteroppgaven våren 2019 kan utvikles et rammeverk for måling av suksess og sammenlikne dette oppimot målinger av kundetilfredshet. Eksakt vinkling i masteroppgaven er fortsatt ikke bestemt, men vil kunne avdekkes på bakgrunn av info hentet fra disse intervjuene. Det vil dermed også være svært ønskelig å gjennomføre nye, dypere intervjuer med samme objekter til våren dersom dette passer med tematikken.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsending av intervjureferat til bruk i oppgaven.

### Del 1 – Intervjuobjektet:

1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Heidi Bjørneng, Analysesjef i Prognosesenteret. Bakgrunn som økonom. 20 år i Prognosesenteret.

Andreas Brand, begynte i Prognosesenteret i august. Bakgrunn som markedsanalytiker og fokuserte på medarbeiderundersøkelser og kundetilfredshet.

2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Det har vært en gledelig utvikling i resultatene på kundetilfredshet etter at vi har fått med en stor andel av bransjen på å måle kundetilfredsheten. Fra 2012 til 2017 har bransjen beveget seg i en veldig positiv retning. Målingene i seg selv har gjort at bedriftene har fokusert mer på dette og sett betydningen av å legge om virksomheten for å i større grad få fornøyde kunder. Så har vært en suksesshistorie sånn sett.

Petter: «Er det i dag så utbredt at de fleste bedrifter føler seg «pliktet» til å måle KTI?»

Ja, altså det er jo ikke mange store byggherrer som ikke er med i målingene vi har i dag.

Spesielt de store i prosjektmarkedet, så de føler nok at de bør måle kundetilfredsheten ja.

Det er tross alt kunden som avgjør hvor bra produktet har blitt, eller hvor god jobb du har gjort.

### Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)

- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?

Det vi er med på er jo kundetilfredshetsmålingene. Hvis en stor andel av kundene er fornøyd så har det vært et prosjekt som har vært bra. Når flere av aktørene sier, men det kan ikke vi si noe om på generell basis, at de prosjektene med høy kundetilfredshet er de som også går best økonomisk. Og det sier seg jo selv litt ved at man da ofte gjør ting riktig første gangen og leverer med få feil og mangler med en gang. Da blir jobben enklere og økonomien bedre, og kundene er mer fornøyd.

Andreas: «Fra et medarbeiderperspektiv er det verdt å nevne at det å jobbe i et foretak som har høy tilfredshet også gir positiv effekt innad. Trivselen øker og man presterer bedre.»

Ja, det er hyggeligere å ta telefonen og drive et positivt servicearbeid enn å få masse kjeft fra kunder fordi man har gjort en dårlig jobb.

- i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

- b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?

- i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?

Byggherre er veldig opptatt av KTI, men entreprenørene blir nok mer «tvunget» til å være opptatt av dette. Entreprenørene er mye mer opptatt av det nå enn de var og vi jobber med de ulike byggherrene og oppfordrer alltid til at entreprenørene skal være med rundt bordet for å få de med på de samme tankene og forstå målsetningen. Det er ikke noe én person kan gjøre alene, men alle må ha den samme tankegangen om at kunden skal bli

fornøyd til slutt. Underentreprenørene er sjeldent med. Vi sier at det er like viktig at dere formidler dette videre og får med de på laget, men ikke ofte at kjøkken og rør/EL er med rundt bordet.

Petter: «Er dette noe dere ser et behov for?»

Det er opp til byggherren selv, men hvem de inviterer er opp til dem. Størst del av verdikjeden som treffer kunden bør være involvert. Alle som på en måte gjør en jobb som involverer det er viktig.

ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?

Det kan være forskjeller i det økonomiske. Byggherren har en økonomi og entreprenøren en annen. Det kan jo i enkelte tilfeller gå på bekostning av kunden. Det bør ikke gjøre det, og heller løse konflikter internt, men det kan være at kunden på en eller annen måte føler seg påvirket av disse beslutningene.

Petter: «Tenker du da på utbedring av feil i etterkant?»

Ja.

Petter: «For dette med oppretting av feil etter overtakelse har vist seg som en viktig faktor. Opplever dere at dette kan rettes opp igjen?»

En kunde kan alltid bli fornøyd selv om det har vært feil og mangler i et prosjekt. Det har mye med opprettingsprosessen, og hvordan den håndteres, å gjøre. Dess lenger tid det tar, og jo mer man må mase, jo mer påvirker det kundetilfredsheten. Den prosessen må gå bra, og da kan kundetilfredsheten bli høy selv om det har skjedd en glipp tidligere med produktet.

c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?

Vi hadde med miljø på våre målinger som en faktor frem til og med 2017. Vi har aldri greid å måle at det har hatt noen betydning for kundetilfredsheten. Så det har vi tatt bort fra 2018, for det har ingen betydning for resultatet. Vi må skille veldig mellom årsaken til valget av bolig og hva som har betydning når man først har valgt en bolig og årsaken til at man blir tilfreds. For miljøet kan jo ha en betydning for om man velger en bolig eller ei, og har selvfølgelig en betydning for samfunnet generelt, og etter hvert sikkert en hygienefaktor. En stor aktør må ta et ansvar for miljøet, og det kan da ha betydning i om man velger en aktør eller ikke. Men når du først har gjort valget, ser vi ingen forskjeller. Det holder ikke bare å være god på miljø, man må være god på service.

Andreas: «Ofte er det slik at kunden har vanskelig for å bedømme om miljøpåvirkningen er god eller dårlig.»

Ja, de svarer ofte «vet ikke» for de har ikke nok kompetanse.

Andreas: «Det handler noe om hvor mye foretakene formidler dette og hva kundene vet på forhånd. Det er en del usikkerhet knyttet til dette for kundene.»

Vi har jo også forventet at disse spørsmålene om miljø ville gi et tydeligere resultat og påvirke mer, men det har det altså ikke gjort. Men så kan vi alltså ta de inn igjen om dataene senere tyder på at det bør være mer. Kanskje i en ny form.

4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?  
a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

Vi har i grunn denne kundetilfredshetsindeksen vår, og det er det. Vi måler det her både i Sverige og i Norge, og det svenske markedet var tidligere ute og lå høyere enn i Norge. Det var først i fjor at det norske og svenske markedet var nokså likt. Det går jo ikke til himmels, men vi når et visst nivå for bransjen. Forhåpentligvis er det der vi skal være, og vi blir liggende der

Petter: «For denne skalaen med 1-10 er ganske interessant. Data viser at folk har svært vanskelig for å krysse av på 9 og 10 selv om de er veldig fornøyde. Hva tenker dere om det og hva ser dere på som «godt nok»?

Vi gjør det om til 0-100 etterpå, og sier da at over 75 er veldig, veldig bra. Fra 65 til 75 er middels godt. Det er en generell skala og ikke bare vi som bruker den. Og 8 er jo da 77,77, 7 er 66,67. 1 er 0 og 10 er 100. Hadde alle svart 10 så hadde du hatt 100 i KTI. Man svarer jo sjelden 50 og mener bra. Man svarer i den øvre delen av skalaen og der må man også ligge. Dette er derfor regnet om for dette. I den nedre delen av skalaen bør man helst ha få. Man bør ha en kurve som dette (tegner kurve), med en smal hale og en topp rundt 8-9 og ned igjen før 10. Så tyngdepunktet bør ligge rundt 8 om man ønsker gode resultater.

5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:  
a. Geografisk beliggenhet

Det har vi lite data på. Vi har med en fylkesvariabel som tar inn dette, men det blir små utvalg på noen fylker, og hoveddelen av målingen foregår i Oslo og Akershus. Mye mer data der enn andre fylker i Norge.

Petter: «OBOS mener at dette er i sammenheng med prisnivået knyttet til forskjellig geografisk lokasjon, og ofte at dyrere boliger står i sammenheng med mer krevende kunder. Hva tenker dere om det?»

Teorien bak kundetilfredshet er forventningsstyring, og det er det viktigste du jobber med. Kunden må ha riktige forventninger og forstå det de har kjøpt. To kunder som får det samme kan gi svært ulikt resultat pga. forventningene de hadde. Vi ser en sammenheng mellom at høy inntekt gir lavere tilfredshet.

Petter: «Fordi de legger lista høyere og forventer mer?»

Nei, om det er man for høye forventninger eller om produktet ikke er bra nok og man ikke klarer tilfredsstille den gruppen godt nok, det må nesten aktørene selv svare på. Vi ser bare hva målingene viser, og da viser målingene at KTI er høyest blant de med lavest inntekt. Vi har også en alderseffekt og den viser seg som aller viktigst. Den viser at de eldste er mer fornøyd og de har for øvrig også lav inntekt i de senere årene. Det vanskeligste segmentet vi ser er barnefamilier med høy inntekt. Ofte mellom 25 og 35 år. Om det har noe med produktene som leveres til de, eller forventningene de har, det vet vi lite om. Mange av de dyreste prosjektene og tomten koster veldig mye. Men så er produktet ganske likt de billigere tomtene. Men man kanskje i utgangspunktet tror at når man kjøper et dyrt produkt at man da får høy kvalitet samtidig, men sånn er det nok ikke. Det er store variasjoner, og både billige og dyre produkter oppnår høy kundetilfredshet. Så det er den jobben byggherren gjør som



styrer dette og det er mulig for begge segmentene.

b. Arkitekt/arkitektur

Vi ser det på boligtype. Småhusmarkedet har tradisjonelt sett vært lavere hos oss, men igjen, om det er pga. aldersgruppen eller andre ting det vet vi ikke. Men de har kommet en del opp nå i det siste.

c. Entreprenør

Ja! Det som har mest å si er samhandling mellom byggherren og entreprenøren. Dette er min mening og ikke noen måling som viser dette. Tonen må være god fra starten av og ha et felles mål. Suksessen skal måles ved at de sitter igjen med kunder som er svært fornøyd med det produktet de har brukt kjempemasse penger på. Det er alpha og omega!

d. Prosjektledelsesteam

Ja, akkurat det samme. Må ha et servicegeni i hodet, og ikke bare være håndverker, men få til samhandling internt og service ut til kunden.

e. Kunden eller valgt kundesegment

Småbarnsfamilien er vanskelig, men om det er småhusmarkedet, alderen eller småbarnsfamilien som er avgjørende faktor vet vi ikke.

f. Annet?

Kvinner kan være litt mer fornøyd. De eldste, lav inntekt osv.

6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?

a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)

Tid er et område som de fleste får til. Å levere på tid får de fleste til, eller i det minste nok til at det oppfattes bra. Kunden merker det i så fall ikke, eller man har klart å informere innen et greit tidsperspektiv. Misser man dette så går prosjektet dårlig. Kommer det overraskende for kunden når de skal flytte inn så går det svært dårlig. Det er som regel et salg involvert også, for kunden har en egen bolig fra før. Dette må være forutsigbart. Du kan aldri få for mye informasjon. Men frekvensen på informasjonen har vi ingen meninger om. 3-4 ganger i året bør være tilstrekkelig. Veldig viktig med proaktiv informasjonsflyt før kunden spør! Ellers søker de den selv og får den av naboer og andre. Du må være i forkant av kunden og ha infoen klar for det de lurer på.

b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstillelse, eller motsatt)

Ja, ikke direkte mot hverandre, men om hvor fort det skal rettes opp, det har mye si.

**Del 3 – Kundetilfredshet:**

7. Hvordan måles kundetilfredshet i dag? (Fra objektets standpunkt)

3 spørsmål om kundetilfredshet som angir karakteren på virksomheten. Så er det tre lojalitetsspørsmål om å anbefale andre og å velge på nytt. Lojalitet er en direkte effekt av KTI. Oppnår du høy kundetilfredshet så oppnår du og høy lojalitet. Og så er det noen ulike områder vi spør om: ansatte, informasjon, pålitelighet, selve produktet og tilvalgsprosessen

og utendørsområder. Dette er da fase 1. Vi spør jo i to runder. Overlevering og ved ettårsbefaring. På hvert av disse områdene er det også et forventningsspørsmål. Men forventning er vanskelig å måle i en sånn måling, for man måler forventning etter at man har hatt en opplevelse. Men du får en indikasjon på hvor de har ligget. Og så har du valuta for pengene som et siste viktig område. Hva du har betalt og den kvaliteten du opplever på service og produkt.

- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Vi måler jo byggherre. Påliteligheten som kunden opplever er den viktigste. Men alle som er i kontakt med kunden vil være med å påvirke denne.
  - b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
    - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?

Pålitelighet. Håper de hører på det vi sier og har sagt noen ganger.
    - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
  - c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?

Ikke foreløpig.
8. Opplevs det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:
- a. Boligproduksjonsmetode.

Dette har vi ikke nok statistikk på. Ikke en bakgrunnsvariabel i bransjen. Det må du snakke med aktørene om.
  - b. Entrepriseform.

Vi har heller ikke det som bakgrunnsvariabel. Det er noen ganger oppe til diskusjon, men jeg tror ikke formen har noe å si i seg selv. Du kan nå høy KTI i alle former så lenge prosessen fungerer godt.
  - c. Lokasjon  
Det har vi ikke nok data på.
  - d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.)

Ingen statistikk på dette heller.
  - e. Annet.

Tilvalgsprosessen har betydd veldig lite. Det nytter ikke å bare være god på det, det kan ikke gå utover påliteligheten. Noen tror at det å ha kjempemange valg, så får man høy tilfredshet. Man får kanskje flere kunder, spesielt i salgsfasen. Men med flere valg må man kunne håndtere prosessen og greie å levere til kunden. Det som er viktig er at man greier å levere et produkt som kunden er fornøyd med når man flytter inn, uten for mange feil og mangler, og det er mange veier for hvordan man kommer dit.
9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?

- d. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

Vi har god erfaring med det. Det skal være 1-2. mnd etter overlevering. Denne er størst, det må jeg jo si. Den sendes ut 10 ganger årlig. Så etter at det er overlevert kommer det noen lister inn til oss og da er det de kundene som får. Og så er det nye kunder som flytter inn og så nye lister inn til oss osv. Siste målingen vår er i desember. Ettårsmålingen skal da komme ca. 12 mnd. etter.

Petter: «Ser dere forskjell gjennom året?»

Kan ikke si noe helt sikkert, men det hender vi har noen uheldige tidspunkt rett før sommeren og så drar man på ferie. Spesielt om det oppstår mye og det er ingen å få tak i. Det tar ofte lang tid før man får det rettet og det kan oppstå enda flere ting i perioden man venter på utbedring.

#### Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:

10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

Man er vel mer bevisst kanskje.

Andreas: «Kunden har litt mer kontroll enn før, og de stiller litt høyere krav. Gjennom sosiale medier og slikt sprer misfornøydhets seg fort. Jeg har ingen data på det, men tror det er et økt fokus»

Hvis du spør meglere og de som overleverer kan de svare på om det er et tema. Proaktivitet er viktig fordi som regel sprer dårlige tilbakemeldinger seg raskere enn positive. De som ikke sier ifra er ofte de samme som gir lav KTI.

11. Hvordan oppleves bruken av kundetilfredshetsindeksen (skjemaet)?

- a. Fra ditt ståsted – Vi ønsker bidra til at bedriftene oppnår en høy kundetilfredshet og de at der fornøyde med store byggeprosjekter. Men det bør være viktigere for byggherren og deres økonomi.
- b. Fra de andre partenes ståsted –
- c. Fra kundens ståsted – Vi opplever villighet til å bruke 10 minutter på å svare på skjemaet når kjøpet er så stort. Det er ikke så viktig i mindre kjøp. Svarprosenten har ligget veldig stabilt, altså for overleveringsundersøkelsen, på ca. 54%. Det er færre som svarer og færre aktører med ved ettårsbefaring. Man må jobbe ganske hardt for å nå høy svarprosent.

Petter: «Hva tenker dere om timing, og at byggherrene nå ofte gir ut gavekort like før overtakelse for å få økt svarprosent? Opplever dere at man betaler for en høy KTI?»

Vi håper for all del man ikke betaler for en høy KTI, men heller at det blir en høy svarfrekvens. Poenget med målingen er jo at du skal bruke den for å forbedre deg og bli bedre i fremtiden. Den har ingen effekt om den misbrukes på den måten.

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

Jeg tror de velger helt uavhengig av dette og bygger i de områdene de er etablert i. Så finner de heller målgruppen etterpå. Lønnsomhet er nok viktigere.

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

- a. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?

Det kan jeg ikke svare på.

- b. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?

Det som kunden kan vurdere ved en overlevering er det man ser, og resten kommer jo ved bruk. Vannlekkasjen kan du ikke vurdere før det drypper i hodet på deg, så det blir som regel overflateting du ser umiddelbart. Dette med lyd osv, opplever du gjerne først når du har bodd der et år. Stort sett er dette bare førsteinntrykket av produktet, og ikke selve kvaliteten som du opplever det kommende året. Vi ser at holdbarhet ved ettårsbefaring er en score som ofte synker ved ettårsbefaring.

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

Det vet jeg ikke.

15. Oppleveres det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?

- a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)

Teorien sier at man alltid kan få en negativ kunde over til en positiv kunde. Men det avhenger av at prosessen er god, for de må jo rette. Kunden kjøper en feilfri bolig, så det byggherren må utbedre er det som er utenfor normer og regler. Og her er det nok noe uenigheter, og det betyr jo mye hvor mye det ender å koste for byggherren. Og alltid kjedelig om du må inn med jusen. Det betyr at man bruker feil kommunikasjonsplattform opp mot en kunde, og har de «urimelige» krav fordi de forventer noe helt annet, så bør man klare kommunisere det på en måte så det blir forståelig og ikke oppleves som et krav. Men da har nok forventningsstyringen vært dårlig fra starten av, om de krever noe som er utover leveransen. Og er den innenfor leveransen så må de rette opp uansett hvor stor feilen er.

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

Nei, vi har vel vært innom det meste.

**Takk for deltakelsen!**

## **7.4 Vedlegg 4 - Intervjuføret Stian Schjølberg**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment som en innledende diskusjon og vil fungere som informasjonsgrunnlag for temaer som behøver å utdypes i prosjekt- og masteroppgaven for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen:

### ***Måling av suksess og kundetilfredshet i større boligprosjekter***

Oppgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartner.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv. Denne prosjektoppgaven vil forsøke å analysere de forskjellige faktorene som brukes for å måle suksess, og bidra til at det i masteroppgaven våren 2019 kan utvikles et rammeverk for måling av suksess og sammenlikne dette oppimot målinger av kundetilfredshet. Eksakt vinkling i masteroppgaven er fortsatt ikke bestemt, men vil kunne avdekkes på bakgrunn av info hentet fra disse intervjuene. Det vil dermed også være svært ønskelig å gjennomføre nye, dypere intervjuer med samme objekter til våren dersom dette passer med tematikken.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsending av intervjureferat til bruk i oppgaven.

## Del 1 – Intervjuobjektet:

1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Mitt navn er Stian Schjøllberg, jeg er 46 år og er avdelingsdirektør i AFBO. Min bakgrunn er tidligere vært tømrer, deretter ingeniør og siving i Trondheim. AF i hele min karriere i 19 år. Vært ute i prosjekt og bygd både bolig og næringsprosjektet. Siste 7-8 årene har det vært masse boliger ettersom det var i tiden og markedet etterspurte. Så det har blitt mye bolig for min del.

2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Det begynte vi vel med ganske tidlig. Husker vi hadde vel sånn en liten KTI på mitt første prosjekt på Sagene Panorama. Var veldig mye enklere form enn det som har blitt i dag, med Prognosesenteret sitt.

Petter: «Ville du oppsummert de som gode eller dårlige, og har det vært en lang veg?»

Altså, man får jo ofte svar ut ifra hvordan man stiller spørsmålet. Det kan tilpasses mer hvert enkelt prosjekt, enn det er i dag. I dag er det standardspørsmål uansett, og det er kanskje ikke helt riktig at det må være. Men det er sikkert i sammenheng med at det skal sammenliknes epler mot epler. Men det er aldri epler mot epler med prosjekter vi bygger i dag, og kundegruppene er veldig forskjellige. Også innad i prosjektene er det forskjellige kundesegmenter.

Petter: «Så du hadde sett det som mer hensiktsmessig å stilt spørsmål direkte mot en kundegruppe som kanskje skiller seg fra forrige gruppe på bakgrunn av hvilken alder de har, eller hvor i Oslo eller prissegment og disse typer ting, eller hva tenker du å skille mellom?»

Og hva du ønsker med de her undersøkelsene egentlig. Hva du ønsker å bli bedre på. For det må jo være konkrete ting du ønsker å jobbe videre med og bli flinkere til om du skal ha noen nytte av disse undersøkelsene. Og det kan være litt forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Nå er alt likt, og det er samme svar man kommer frem til i at vi må bli mer pålitelige. Det er det som går igjen hele tida. Men det er nok litt mer nyansert enn det.

## Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)

Først økonomiske resultater som vi i AF har veldig fokus på. Det er nummer 1. Og så er det selvfølgelig kvalitet og tid som er den pyramiden. Vi har tid, kostnad og kvalitet, og flytter man på en av de her så blir tyngdepunktet flyttet. Men går det skeis på tiden så må du enten bruke mer penger eller på bekostning av kvaliteten. Det er de her som henger godt sammen. Men vi er nok blitt flinkere til å få riktig tid så vi har mer kontroll på de viktige parametrene.

Petter: «Nå nevner du de tre grunnpilarene med tid, kost og nytte/kvalitet, men vi har fra 2000 og flere moderne måter i måling av sorteringsgrad, hms, gjenbrukbarhet osv. Hvordan tenker du det spiller inn?»

Jo vi måler jo selvsagt kanskje enda mer på HMS og på kildesortering på byggeplass og nå og er det mer grønne bygg og byggeplasser med fossilfrie byggeplasser. Så dette får mer og mer fokus, men i grunn ligger den tid-kost-nytte-tankegangen. Skal det være en suksess så må man sitte igjen med en gevinst på en av de tre hovedpilarene. Gjennom det HMS-arbeidet som har ligget i ryggraden til AF i all sin tid så har det gitt synergi på at vi er blitt flinkere til å planlegge og at vi er mer til å stole på for leverandører og kunder, ift. Tid og kostnad. Og dermed er vi kanskje mer forutsigbare for våre kunder enn det andre kanskje er.

- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?

i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Nei, det viktigste er HMS i AF: Uansett hvordan vi vender og snur på det. Vi går aldri på kompromiss av sikkerheten i våre prosjekter.

Petter: «Så den trumfer på en måte foran kost/tid/nytte?»

Ja, et dødsfall på et prosjekt, eller en alvorlig skade vil si at det er mislykket på alle måter. Det er ikke akseptabelt. Så det er og ting som går igjen i bonusmodellene våre og alle måter vi måler på, så er det HMS som kommer først. Selv med økonomi så er det sikkerheten som er øverst.

b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?

Altså, sikkerhetsfokus har vi adoptert fra offshore i sin tid. Og vi har måttet lære opp byggherrene i veldig stor grad. Noen byggherrer er kommet til et bra nivå og kan hjelpe oss videre, men noen er det vi som må oppdra fremdeles. Og det gjelder kanskje på andre ting også. Har du en byggherre som utfordrer deg på de viktige tingene så gagner det han og, men har du en byggherre som, type Statsbygg, som har mange konsulenter og ikke det samme eierskapet til sluttkunden og hva som er krav og virkelig viktig. Da blir det kanskje litt feil fokus og du får et sluttprodukt som ikke nødvendigvis er bra. Typ OBOS nå på Rosenholm har et bra fokus som nok løfter oss på de tingene som er viktige for byggherren, eksempelvis KTI.

i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?

ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?

Nei, egentlig ikke. Det er sikkerhet og miljø de fleste er opptatt av og er i høysetet hos de aller fleste. Ingen forskjeller her lengre. Kanskje vi som må være drivere for noen byggherrer fremdeles, så det er ikke alle som skjønner sin rolle som byggherre, eller BHs representant på sikkerhetsarbeid. OBOS har nettopp skjønt at de må være KU og KP. For bare et år eller to siden kranglet vi med de i hver kontrakt om dette, og at den rollen må de ha med i kontrakten. Men nå har de skjønt at dette må de gjøre selv. Det blir litt «bukken og havresekken» om vi skal sitte med de rollene der selv. Mens andre byggherrer har kanskje ikke skjønt dette enda.

Petter: «Kunne du utdypet litt dette med KU og KP og hva det går ut på?»

Byggherreforskriften stiller krav til at BH skal ha en kontrollerende for utførende og en for prosjektering. Det skal være en tredjeperson som er uavhengig så du ikke får lojalitetskonflikter. Det har vi sagt at det kan ikke vi være uten at vi får dette. Han skal være en barriere og se ting litt utenifra for å få med ting vi kan ha glemt på utførsel og prosjektering når det gjelder sikkerhet. På samme måte som du har krav til uavhengig kontroll for prosjektering for de enkelte fag, så har man det samme for sikkerhet.

c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?

Petter: «Som kanskje ligger litt mer i det skjulte og ikke er fastsatt noe sted?»

Nei, det går på at alt du drar frem og måler så vil folk bli bedre. Alt du setter en «rundetid» på så vil folk prøve å gjøre det bedre. Sånn er vi skrudd sammen. Og derfor er jo og KTI-en kommet for det har vært litt ymse mellom entreprenører og kunder. Vi har kanskje tatt litt lett på det i noen sammenheng. Det er en grunn til at vi er ingeniører og ikke jobber med salg osv. Så ved kundemøter har vi kanskje kommet i arbeidstøy og vært litt uforberedt. Og det har vi nok løftet oss noen hakk fra når det er blitt fokus på dette fra byggherre, og vi blir målt



mot andre. Da løfter vi oss automatisk.

Petter: «Så for å oppsummere, du er forkjemper av at alt som kan måles bør måles?»

Ja, men alt med måte, så er det kjempebra. Så enkelt som med Interim så har folk gjort sin kontrakt og målt hva som er gjort i den perioden og hva som står igjen opp mot kontrakt og tilvalg og endringer osv. Det er bare snakk om å måle, og å ha kontroll på målingene underveis. Alt som kan måles, det er bra å få opp og frem. RUH-registreringer som registerer får kanskje litt tilbake tilbakemeldinger på de statistikkene som gjøres. Det gjøres jo en kjempejobb ute på prosjektene, men folk er litt misfornøyde med systemet Synergi. Det får de litt for lite feedback på og det sliter vi med opp til 10. etasje og sentralt i konsern. De sitter litt tett på programmene sine, mens vi ute syns det bør være enklere og kunne gi resultater hyppigere ut for å kunne «benchmarke» oss oftere.

4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?

Det har jeg veldig gode erfaringer med.

a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

For to år siden slet vi litt med for høy beordret tid når det gjaldt egne tømmerere. De havnet ut veldig høyt i timelønn. Så det henger sammen med at de får en stykkpris for det arbeidet de gjør, og så hvis de gjør noe i tillegg skal de ha ekstra betalt for et. Dette var oppe i 50% på enkelte prosjekter, og det var fordi vi var for dårlige til å rapportere den beordra tiden hver måned, for hva som var tilleggsarbeid og hva som var kontrakt. Da gjorde vi et grep ute, og fikk kontraktseier til å føre eksakt opp den utviklingen som hadde vært på de produksjonskodene som tømmerne brukte, og det har resultert i fra 50 og ned til 10%.

Petter: «Så mer over på akkord?»

Ja, og vi er mer bevisst på det arbeidet som bestilles utenfor akkordarbeidet enn tidligere. Da føler ikke vi oss lurt, selv om de tjener bra og jobben er bra. Det som er målt er målt og vi slipper diskusjoner rundt dette.

5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:

a. Geografisk beliggenhet

Ja, hvis du er tilbake på KTI så har det stor betydning om du er på øst- eller vestkanten. Det blir bedre på østkanten. Det er ikke så kravstore kunder, eller de har andre forventninger enn de har på vestkanten. Og så har de kanskje ikke så mye tid til å flisespikke på enkelte ting.

b. Arkitekt/arkitektur

Det tror jeg er veldig liten grad, men heller på vår økonomi og hvor mye vi sitter igjen med. Hvis det er komplisert så blir det ofte mindre igjen til oss, men hvis det er enkelt og rasjonelt klarer vi kanskje å sitte igjen med en større andel. Men avhenger selvfølgelig av hvordan det blir kalkulert. Er helt avhengige av det. Hvis vi får opp hva som er realiteten der så får vi også med det vi skal ha betalt. Og det er klart det er større utfordringer dess fler detaljer et prosjekt har, på detaljer og tid og sikkerhet. Så jo enklere et prosjekt er jo enklere blir egentlig alle faktorene. Mer ingeniørblokkaktig, dess lettere er det å lykkes.

c. Entreprenør

Har veldig mye å si. Uheldig med en så kan han forkludre veldig mye, og er du heldig med en så kan han dra lasset og få de andre med seg. Spesielt de tekniske og maleren betyr mye, og at du har flinke entreprenører med deg der. Bommer du på en av de kan de ødelegge veldig mye.

d. Prosjektledelsesteam

Betyr enda mer. Hovedvegen til suksess å ha et bra team med en god prosjektleder som sikrer god drift og økonomi. Et godt grunnlag for en god totalentreprise. Og de suksessfaktorene vi snakket om.

e. Kunden eller valgt kundesegment

Vi har noen kunder som overhodet ikke gjør oss bedre i det hele tatt.

«Tenker du da på byggherren som kunden, eller kundens kunder?»

Nei, kundens kunde har ingenting å si før selve KTI-en. Vår suksessfaktor avhenger av vår egen kunde. Veldig personavhengig også. OBOS prosjekt har for eksempel flere prosjektledere og porteføljer der, og noen gjør oss bedre mens andre drar oss ned. Og det er og avhengig av hvem vi setter sammen med dem. Vi kan ikke bare skyld på byggherren. Hvis ikke vi klarer å matche de med riktige folk for den ledelsen de har så kan det gå skikkelig gærent.

f. Annet?

Nei, det favnet vel over de viktigste risikofaktorene det der.

6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?

- a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)

Du kan tape masse penger på et prosjekt og ha en strålende fornøyd kunde og sluttkunde. Så selv om ikke vi lykkes med våre interne krav kan det være vi har gjort en god jobb ovenfor kunden og kundens kunde. Så vi prøver jo at det ikke har noe å si. Men som oftest blir det fler avvik om vi sliter med tiden eller den tradisjonelle trekanten. Sliter vi med en av de tre, så selv om ikke det er fasiten, så om vi har slitt med tida blir det en lavere kvalitet, og du får flere misfornøyde kunder. Over reklamasjonsperioden dukker det ofte opp flere feil og mangler.

- b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstilling, eller motsatt)

Nei, det er sjeldent at man går over tiden og sitter igjen med veldig mye penger. Det har en sammenheng det her. Og i veldig stor grad avhenger de av hverandre, dessverre. Selv om det er langt i mellom de prosjektene som har gått så for eksempel på dagmulkt. Historisk er det veldig få.

**Del 3 – Kundetilfredshet:**

7. Hvordan måles kundetilfredshet i dag? (Fra objektets standpunkt)

Vi måler sentralt i AF noen spørreundersøkelser på samme måte som medarbeidertilfredsundersøkelsen hvert andre år. Vi har i tillegg en kunde og leverandør tilfredshetsundersøkelse som konsern sender ut. Der har det vært litt selektivt hvem som blir spurt. Det blir de siste overleverte prosjektene siste året. På leverandører har man av og til silt ut de aller viktigste, eller prøvd å si hva som er det viktigste, og laget en liste som man oversender til konsern og så sender de ut dette. Da er det litt forskjellige spørsmål de får om samarbeid, om godt og dårlig økonomisk og de vanlige suksessfaktorene på sikkerhet. Var vi lett eller vanskelig å ha med å gjøre, og kunne vi bli stolt på ift. Tid osv. Litt mer generelle spørsmål enn det KTI og Prognosesenteret sender ut.

- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?

i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Fra vår kunde så er det alltid at vi kan levere på tid og kostnad. Det er når de velger AF at de kan vite at de får det de har bestilt til den prisen og den tiden. Og selvsagt og den kvaliteten. Det er det viktigste for våre kunder, at vi kan levere på det vi har sagt. Vi er jo tidlig inne i målprisindeksen og da er det dumt å overskride den veldig mye når vi gir en fastpris etter hvert. Vi må ha en realisme i de målprisene vi gir til kundene våre. Det kan gjøre at vi, på godt og vondt, blir hivd ut om de mener vi er for høye eller satser nok og har for lave ambisjoner. Så tar de inn andre som kanskje klarer selge inn urealistiske priser, og så går over når de har gitt en fastpris. Det er vanskelig hvor man skal legge seg her og hvordan man da i prosessen klarer å styre forventningene mest realistisk ift. Til de prisbildet man gir. Det er samme som med KTI, det er forventningene vi må klare å tilfredsstille hele vegen. Så forventningsstyring er på mange måter den viktigste suksessfaktoren både for vår kunde og kundens kunde, at vi klarer å styre forventningene. Litt sånn i porsjoner og, for vi kan ikke kalle en «spade for spade» alltid. Ikke alle kunder som er skrudd sammen sånn, så det må tilpasses.

b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?

Nei, de mener nok at vi kan bli mer pålitelige. Og ser litt større på ting. De mener vel at vi henger oss opp i småting tidlig og ikke ser de store linjene. At vi kan krangle om en filleting med kunden. Men det tror jeg er fordi det går på forventninger og, for om vi hadde blitt enige om OBOS om vi satt av 5000,- per kunde til filleting i hver leilighet. Og så tar vi og deler av den potten om vi mener vi er innenfor kontrakten og fikser det. Uten at vi lager noen diskusjon og ser litt større på ting i så måte. Vi blir jo litt dyttet foran, og føler de har konsulenter som går på timer som ikke har samme agenda som oss igjen. Så det er viktig at vi går sammen tidlig med de som skal gå overlevering og legger lista på hva man skal snakke med kunden om. Det er så enkelt som at om de har leid inn en takstmann som kan stille spørsmål om «er det rekkverket her høyt nok, og er det innenfor kravet?» Sånne spørsmål ønsker man ikke sammen med kunden. Det må man ha avklart på forkant og det vil gjøre kunden svært usikker på det produktet han har kjøpt, og om vi prøver lure han eller noe. Så noen ting skal ikke være tema når kundens kunde er tilstede. Det må vi avklare før vi kommer dit med de takstmenne det gjelder. Det er det stor variasjon rundt forbi om hvordan det legges opp til disse befaringsrundene og at man er samstemt der.

i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?

ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?

c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?

Det er mye rart der, men som jeg sier kunne det kanskje vært mer tilpasset til det aktuelle prosjektet, og stedet. Som du nevnte. Som på Rosenholm så har Stian Svae vært flink og gjort en del grep som ikke skal koste så mye for kunden. På tilvalg får de tre varianter av parkett og kjøkkenhetter osv., uten at det koster noe. Sånn at han gir noen valgmuligheter kostnadsfritt til kundene, mens andre prosjekter har haugvis av tilvalg, og der plukkes det. Så hatt noen konkrete spørsmål til om kunden syns dette er bra eller dårlig, og hva vil den ha mer eller mindre av. Selve tilvalgsprosessen og oppfølging hadde man en egen runde på Rosenholm og blitt enige om de erfaringene som gjøres der i råbyggfasen og når veggene er kommet opp. Så det er forventningstilpasning mot kunden. At han kommer inn i prosjektet og «kler på seg den han har kjøpt» og det tror jeg er bra for OBOS og kunden. I stedet for å komme på overlevering og lure på hvorfor den blokka ligger så tett på de trærne der og der. Så du får

tilpasset litt mer forventningene.

«Så kundens tilbakemelding på hvordan infoen er underveis og at de har sett byggeplassen osv?»

Ja, sånne ting, på hvordan de oppfatter det de har kjøpt kontra det de får. Sånn konkret ligger det mye der tror jeg. Hva som står med liten tekst og prospekt. Hva megler har gjort og sagt for å selge leiligheten. Og så er det en del ting som videre går mot oss igjen, som kanskje kommer med liten skrift og ønsker at vi skal ta risikoen for, som ikke er likt mellom prospektet og det som står i kontrakten. Så da lurer byggherren ofte seg selv og det er mange sånn faktorer man må passe på.

«Noen eksempler du kan nevne?»

Det kan være kjøkken for eksempel. Hvor vi har priset et sett tegninger som kontrakten angir, men så var ikke prospektet ferdig når vi kalkulerte jobben, og så kommer de inn i ettertid og da kan de ha «pimpet» opp kjøkkene med andre fronter, håndtak, fliser over benken. Ting som da kan komme opp på overlevering som «mangel» og ikke har blitt levert, men hvor det er konflikt mellom kontraktstegning og prospekt. Det skjer ofte. Det er bare dårlig håndverk av spesielt byggherren og noen tilfeller kan de føles som de prøver å lure noen ting over på oss. Det gjør de kanskje ikke, og er nok ubevisst, men blir ikke grundig nok vurdert og går litt fort i svingene når de har solgt og kontrahert oss osv.

8. Oppleves det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:

a. Boligproduksjonsmetode, prefab vs. Plassbygd osv

Det går på hva kunden forventer å få. Om det står en søyle på balkongen der som ikke var på kjøpstegningen så blir han sur uansett om det er plasstøpt eller stål og prefab. Så det tror jeg ikke betyr noe. Det vet ikke kunden eller har så mange forventningen om. Og samme med prefab bad. Hvis du har pimpet de litt opp, det skal ikke så mye til å få de ganske lekke, så blir de stort sett veldig fornøyd. Vi leverer jo prefab bad på Sørenga 7 og 8 som er øverte high-end-markedet som vi har levert, og så har man til Rosenholm og Thurmannskogen som er de aller enkleste. Som ser litt mer institusjonspreget ut. Så noen få grep her kan de bli veldig fine og da blir ikke kunden sur. Selv om man da har mindre tilvalgsprosess og det tror jeg ikke betyr noe. Om man senker kundens forventninger.

b. Entrepriseform

Nei, det har jeg ikke noe grunnlag for å si. Utelukket bare totalentrepriser på boligprosjekter. Ingen erfaring med hovedentreprise her.

c. Lokasjon

Man forventer høyere snitt på Rosenholm, men det er vanskelig å vite, for på Kværnerbyen har vi på samme trinnet er vi topp 10 med 86 på blokk A og på blokk B har vi, en måned etter, 72. Uten at det er noen spesiell grunn i det hele tatt. Det er vanskelig å skjønne seg på. Det kan være at ringetablotet ikke virket eller at OBOS hadde nede reklamasjonsmailen sin gjennom sommeren. Det kan være sånne ting som spiller inn på den blokka der. Som vi ikke vet helt. Men det er på samme byggetrinnet og samme prosjektet og så er det så stor forskjell.

Petter: «Og da med samme takstmann og overleveringsgjeng osv?»

Ja, akkurat det samme. Det er faktisk med bedre tid på den andre blokka. Den første var litt mer «armer og bein». Kvaliteten der burde jo vært dårligere, men der var de på topp 10 i fjor,

for hele Norge.

d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.)

Der er det statistikk på at enkelte kundegrupper er vanskeligere enn andre. Jeg har bare erfaring fra enkelte typer folk som jeg ikke kan ta på tape.

e. Annet

Nei, jeg tror man må bore enda litt mer i megler og hvem som gjør salgsjobben. Der har det vært lite fokus i undersøkelsene, og hva er det som egentlig blir solgt, og hvilke forventninger skapes tidlig. Det er kanskje forskjell på om et er et hett boligmarked eller et litt tråere. For da vil de nok prøve å selge litt mer, og pynte «brura» mer. Så når vi går inn i den tiden nå så er det viktigere hva som selges og at ikke «brura» blir pynta for mye så forventningene blir riktig.

Petter: «Tror du dette kan endres fra man signerer til man overtar boligen?»

Ja, hvis markedet endrer seg da så vil kunden føle at han har gjort et dårlig kjøp og det vil gå ut over alle parter i prosjektet. Så hvis det blir en liten kollaps nå så blir kundene veldig misfornøyde når de overtar. Så i Kina nå var det demonstrasjoner. Der var det en liten kollaps nå, og da senket de prisene med 30% og da ble de som hadde kjøpt i samme prosjektet, ville da ha den rabatten. Det blir jo sånn ikke sant, og har du kjøpt noe og så går du to år frem i tiden uten den stigningen vi har hatt de siste ti årene så vil kundene bli veldig misfornøyde. Og det vil gå utover selger.

Petter: «så du vil sitte med følelse at kunden sitter med tanken om det var en lønnsom investering eller ikke også inn når de trykker på tastene i KTI-skjemaet?»

Ja, det vil de. Det er vanskelig med hvem som leverer det. Hvor representativ er den gruppen som leverer det. Prognosesenteret sier vel 50% for å være representativt, men det er bare å spørre seg selv det når man gjøre sånne undersøkelser. ER det når man er mest misfornøyd eller når du er kjempefornøyd. Incentivet om å få ende fler til å levere må opp så man får enda fler enn 50% til å svare for å få med hele spekteret. Både de som er veldig fornøyd og de som er veldig misfornøyd, men de som er misfornøyd svarer nok allerede. For de fornøyd orker ikke bruke tid på dette her, uten et incentiv. For noen prosjekter får man det nesten ikke inn og da må man purre og gi de gavekort og mye rart.

Petter: «Føler du det fungerer?»

Sjeldent at et kommer langt over 50% uansett, så her har man en stor jobb. Kanskje ta seg tiden og ta med en blomst og 10 min til, selv i døra, til å få svar fra alle. Hvis det er så viktig. Hva bruker man egentlig KTI til? De har jo bonus til prosjektledere i OBOS. Men for vår del, hva betyr egentlig KTI-en når det er så stort sprang som på Kværnerbyen fra 86 til 72. Da er det litt meningsløst for oss.

Petter: «Hvor mye har timing å si?»

Som jeg sa kan det være at blokk B hadde problemer med et ringetablot i en periode samtidig som de skulle svare på skjemaet. Og har det vært en vannlekkasje som har vært og ikke blitt ordnet med en gang så vil det gå igjen i svarene. «skal jeg svare på den møkka her liksom?» Så timing har mye å si.

9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?
- d. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

#### Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:

10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

De tror jeg ikke bryr seg noen ting. Rett og slett.

Petter: «Så det er vi innad i bransjen?»

Ja, kun innad i bransjen det er skrudd opp.

Petter: «Har det noe å si for kontrahering av nye prosjekter?»

Nei, det tror jeg ikke så lenge det ikke er helt ræva. Det henger sammen. Hvis de ikke følger reklamasjoner og ikke er pålitelige i det hele tatt og driter i kunden, så får du ikke nye jobber av OBOS eller andre store kunder. Da går det itl andre. For eksempel JM, som ligger og har ligget øverst i mange år. De bygger de enkleste blokkene som går an å bygge, men har funnet noen konsepter som gjør at kundene får det de forventer. Og klarer å levere opp til dette og får høye KTI-er hvert eneste år. Men det er ingen premium-boliger de bygger, så vi har kanskje noen ting å lære der. Gjøre ting enklere og justere forventningene til kundene.

11. Hvordan oppleves bruken av kundetilfredshetsindeksen?

a. Fra ditt ståsted

Det er vel ikke noe god bruk enda, men OBOS har prøvd å sette et krav på 80%, og så skal de gi oss enten ris eller ros om vi er bedre eller dårligere enn det. Før var det bare ris om vi ikke klarte 80 og vi skulle få bot. Nå har de justert noe slik at man kan få bonus. Men de er på 71 i snitt i Norge og de har bare puttet det opp til 80, uten å vite selv hva som ligger bak det. Det blir litt feil. Da må de ha en plan bak for å få 80, og hvilke faktorer må vi jobbe med for å få det til? Da kunne det vært greit, men de bare setter et tall og «vi skal ha 80» og dere må lide om vi ikke klarer det. Da er det veldig mange av faktorene som går på de direkte om vi skal klare 80.

b. Fra de andre partenes ståsted

Byggherren har våknet skikkelig de siste årene tre årene virker det som. Også er det benchmarking mot hverandre. Men det er vel bare JM som bruker det aktivt ut som et salgsargument. Ingen andre har noe å selge der. Og UE-ene bryr seg ingenting.

Petter: «Hadde det vært hensiktsmessig å ha UE-ene med på laget for høyere KTI?»

Ja, det hadde det vært og en bonusmodell fra toppen og helt ut om den skal fungere. Det nytter ikke om bare byggherren har denne. De må ha eierskap og en rød tråd. Det er eierskap som er viktig.

c. Fra kundens ståsted

Jeg tror ikke de bryr seg. Men de gjør det om de er misfornøyde, helt sikkert. Sjøregna spesielt. Der fikk de skrevet kommentarer på enkelting de var misfornøyde med, og da ble det gjennomsyret at man så det var de som var misfornøyde med ting man visste om som hadde svart dårlig. For de kjente man til uansett.

Petter: «Tror du folk ser på entreprenørens KTI når de handler bolig?»

Nå er det ikke mange som handler bolig over en lav sko så det tror jeg ikke. Enda, men det kan komme etter hvert. Om JM troner alene på toppen så er det vel de som kan bruke det i salgsprosessen og.

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

Det er litt betenkt om man går inn på Oslo vest om man ser på prosjekter der. Spesielt små prosjekter der er mer herk enn profitt. Det blir mer oppfølgingsbehov. Ref. Vindern, der har vi surret lenge og plages av enkelte kunder.

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

a. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?

Ofte filleting som kunden kanskje føler. Enkeltvis noen større ting som vannlekkasjer og skader. Tipper det er oppsprekking kunden er mest misfornøyd med som vi kunne avvist og. Som egentlig står at det må man regne med i kryp i materialer og sprekker i hjørne mellom vegger og tak. Og det utbedrer vi stort sett, men så sprekker det opp igjen og ofte blir det da fuget og malt kun en gang. Man drar på seg misfornøyde kunder fordi de forventer at vi skal fikse det innen reklamasjonsiden, men kanskje det burde vært avvist i det hele tatt. Men for å være serviceminded tar vi på oss ting som er umulig å utbedre, og så får vi heller misfornøyde kunder for de forventer det blir bra. Det blir litt feil, for vi blir litt sånn dumsnille når vi gjør det der for å yte service. Kunne skrevet oss tydeligere bort at vi ikke gir reklamasjon på det og fikser det og det. Eller venter til materialet har satt seg i stedet for å gjøre det tre ganger.

b. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?

Det er kanskje selve tilvalgsprosessen. Om man bommer litt der, og kunden forventer den får noe som blir feil. Og leveres det feil får man misfornøyde kunder. Spesielt kjøkken, der har vi ikke hånden på rattet ettersom kunden drar til HTH eller Sigdal og gjør tilvalgene der. Da kan det bli en del feil og de er trege på å utbedre feil og mangler, og da ødelegger kjøkkenet mye for oss. Parkett også. Spesielt trege på å utbedre og gjør litt spesielle tilvalg på listverk og sånt. Der har Thomas gjort noen grep på Rosenholm og gått opp en dimensjon for å unngå sprik i listene, så da har man gjort noen grep for å temme dette. Koster litt, men ikke veldig mye og da går kvaliteten litt opp og man får færre klager, selv om det hadde vært innafor.

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

Det er NS som sier det ikke skal være uforholdsmessig dyrt. Det er sjeldent vi er der og vi pleier være ganske greie, men enkelttilfeller oppstår. Så da gir man en kompensasjon hvis det er ting som er litt utafør som kunden klager på. Men prøver å unngå det. Men av og til må vi kjøpe oss ut.

Petter: «Er det da store feil eller små ting?»

Vannlekkasjer og sånt fikser vi jo selvfølgelig, men et hull eller sprekk i himling som ikke blir bra og er en cm eller noe sånt, så i stedet for å krangle, og det er innenfor betongelementboka og sånt, men ikke kommer godt nok frem. Men 1 mm utenfor der og der, så i stedet for å legge himling over hele så betaler vi kunden summen for å legge himling selv. Det kan være en typisk erstatningssak. Overflate på balkong er rufsete under støp og det har vært en dårlig dag eller lignende. Da kan vi gi penger til flis eller til å legge tremmegulv selv osv.

15. Oppleves det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?

a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)

Nei, det spørres hvor du er i tidsprosessen. Fra forbefaring med 10 feil så behøver ikke det

være negativt på KTI hvis de er utbedret ved overlevering. Man kan få bedre KTI på den enn ved 0 feil ved forbefaringen. Man kan bli skeptisk om det ikke er noen feil. Hvis du har 10 feil så er det ikke sikkert de forventer du har utbedret alle, men så kommer de og tenker «Oi, alt er fikset», og så blir de jævnlig fornøyd. Det er vanskelig å si.

Petter: «Hva tenker du om fra overlevering til ettårsbefaring? Statistikken viser at KTI-en går ned her»

Der er vår pålitelighet viktig og om kunden får gjennomslag for de tingene de reklamerer på. Der kan vi avvise en del ting som vi mener er innafor og noen blir veldig misfornøyd med dette.

Petter: «og hvor fort man svarer kanskje?»

Og om de føler vi responderer innen rimelig tid. Der har vi andre vi er prisgitt gjør jobben, og om leverandørene ikke kommer når det er avtalt så går det og utover oss.

Petter: «Så UE og hvordan de håndterer feil og oppretting av sine mangler?»

Ja, på ettårsbefaring betyr dette veldig mye. Der har Stig Ekrem i Ettermarked på malerfikk og sånt god kontroll på. De har egen maler som vi hyrer til å ta det uansett, for det tar ofte ikke maler på reklamasjon. Så om det bare er sånne ting har vi en egen som vi vet gjør det når han skal. De er litt mindre pålitelige de UE-ene som allerede er ute.

16. Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

Det er på forventningen man må legge trykket. Skape forventninger vi kan leve opp til. Ikke mer eller mindre enn det. Det er det viktigste og at vi sammen med vår kunde blir enige om vegen dit. Og kanskje involvere våre leverandører mer i dette for nå får ikke de vite KTI-en engang og vet ingenting om KTI. Så det kunne man spesifisert mer på på leverandørnivå på kjøkken, maling og parkett. Det er spørsmålet, om kanskje man skulle vært mer opptatt av valg av kvalitet ved rekkverk og om man er misfornøyd med det eller ei. Om man skal bruke det mot leverandører på annet en pålitelighet. De har overhodet ikke peiling på andre ting om KTI enn at de skal fikse ting når de skal fikse ting. Det kan vi bli bedre på som entreprenør, underentreprenør og leverandør.

**Takk for deltakelsen!**



## **7.5 Vedlegg 5 - Intervjuføret Stig Ekrem**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment gjennomført som en samtale og vil fungere som informasjonsgrunnlag ifm. Masteroppgaven påkrevd for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen følgende arbeidstittel:

### ***Evaluering av kundetilfredshetsindeks som vurdering avsuksess i boligprosjekter***

Oppgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med OBOS Prosjekt og AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartnere.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv.

I forarbeidet til denne masteroppgaven er det gjort en studie av hvilke faktorer som brukes for måling av suksess. I den anledning er det avdekket et behov for å se på måling av kundetilfredshet, og bruken av en kundetilfredshetsindeks (KTI) som middel for dette. Prognosesenteret AS tilbyr i dag en KTI som i stor grad er markedsledende, og denne masteroppgaven ønsker å undersøke bruken av denne, problemer og muligheter, samt de spesielle forholdene rundt ferdigstilling og overtakelse av en leilighet kjøpt i prosjekt.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsendning av intervjureferat til bruk i oppgaven.

## Del 1 – Intervjuobjektet:

### 1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Stig Ekrem, 53 år. Begynte i Ragnar Evensen som tømmerlærling i 1985. Jobbet som tømmer i 13 år. Hovedtillitsvalgt i Ragnar Evensen og AF Ragnar Evensen. Konserntillitsvalgt i AF Gruppen ASA. Vært HMS-sjef AF Ragnar Evensen og siden AF Bygg Oslo, og nå Ettermarkedssjef i AFBO 10 år. Min jobb er å ivareta kunder i fasen etter ettårsbefaring og ut reklamasjonstid, det være seg næringskunder, boligkunder eller andre. Det håndterer avdelingen min, delt opp i prosjektporteføljer på serviceledere hvor jeg også har en portefølje selv. Så har vi all overlevering, eller i hvert fall fire ressurser på overlevering. Vi klarer ikke alt per nå. Så har vi tre servicesnekkere og tre serviceledere. Volumet på antall prosjekter i hver portefølje varierer, men ganske mange tusen leiligheter og næringsbygg, og noe offentlige bygg.

### 2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Jeg er ganske skeptisk til den målingen der. Til generell KTI-måling. Grunnen til det er at kundetilfredsheten skapes før vi begynner å bygge. Den skapes av byggherren, og de forventningene kundene får i det de kjøper eller signerer kontrakten. De har en forventning til sluttleveransen, og hvis byggherren selger inn «gull og grønne skoger», og ikke leverer det, så blir kundetilfredsheten dårlig, tror jeg. Det som vi også, eller i hvert fall jeg er skeptisk til, er når man ikke får, eller får et lite utvalg av kundene som svarer. Det er et problem, det sier OBOS for eksempel. Selv om vi oppfordrer til besvarelser, så er det mange som ikke svarer. Jeg tror vi går glipp av mange fornøyde kunder, for de som er misfornøyde tror jeg er mye kjappere på banen. Det er lettere å gi kritikk enn å få ros, det ser vi på det vi får inn. Den takten på å være ufin har eksplodert de siste fire årene. Det er ikke i nærheten av det samme som for ti år siden. Forventningene til kunden er mye høyere, og det har nok noe med pris å gjøre også. Jeg forstår at man har en forventning, men vi må følge standarder. Det er så mange subjektive oppfatningen, om at det «burde vært sånt, levert sånn» osv. Vi skal bygge etter en kontrakt, og gitte byggestandarder, og gitte toleranseklasser. Det har ikke kundene noe forhold til.

Petter: Så målingene treffer ikke det de skal måle? Ift. At kunden ikke vet nok om kvalitetene?

Ja. Altså det vi kan gjøre noe med er oppfølging og responstid, og at vi er på ballen. Der har vi alltid mer å gå på. Det er en balanse hvor mye ressurser vi skal ha på det også. Selve kvaliteten på for eksempel gulv, der er det usikkert hva kunden egentlig forventer. Er det produktet de ikke er fornøyde med, så bytter vi jo ikke ut det. Det er umulig å da få kunden fornøyd.

Petter: Så forventningsstyring fra tidlig av er nøkkelen her?

Ja, og jeg ser jo forskjeller på byggherrene her og. Jeg synes AF Eiendom er veldig flinke, og dem tror jeg er nøkterne ift. Kundene og selger det de selger. Min opplevelse er at de har færre misfornøyde **kunder**, i hvert fall som vi møter i direkte dialog, enn mange andre byggherrer. Også er det noe med hvem kunden antok å forholde seg til. Får de nok info om hvem som skal følge opp reklamasjonene etterpå. Mange byggherrer sier nok «bare henvende dere til entreprenøren", men kunden har rett til å henvende seg til flere parter. Byggherre, totalentreprenør, underentreprenør eller levarandøren selv. Men vi ønsker de skal gå gjennom oss, for å få en komplett oversikt over hva gjelder hver leilighet. Men kunden kan kortslutte dette. Hva er det kunden så for seg? Så de for seg at kunden skulle

fortsette å ha kontakt med selger, eller visste de det kom nye folk fra oss, og nye folk igjen på ettårsbefaring osv.? Vi ønsker være profesjonelle i alle ledd, men for kunden kan det være vanskelig å forholde seg til.

### Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?  
Jobbes mye med. Noe vektet mer enn andre. Kommunikasjon vektet tungt. Kundetilfredshet er en funksjon mellom forventning og leveranse.
  - b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
    - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
    - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
  - c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?
4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?
  - a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?
5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:
  - a. Geografisk beliggenhet
  - b. Arkitekt/arkitektur
  - c. Entreprenør
  - d. Prosjektledelsesteam
  - e. Kunden eller valgt kundesegment
  - f. Annet?
6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?
  - a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)
  - b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstilling, eller motsatt)

### Del 3 – Kundetilfredshet:

7. Hvor involvert er du med måling av kundetilfredshet?
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren du selv kan påvirke?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?  
Eneste vi er involvert i, er at OBOS ønsker at vi, når vi går ettårsbefaringene, oppfordrer kundene til å svare på undersøkelsene i etterkant. Og om vi har noe infomateriell fra Byggherren ellers er ikke vi noe mer involvert.

Petter: Er det enkelte faktorer dere kan påvirke når dere er inne rett før ettårsbefaring?

Ja, byggherrene presser på oss med dette med kundefølelsen, spesielt med OBOS som fikk dårlige målinger på et prosjekt hvor vi fikk veldig gode. Det så i

starten ut som kundetilfredsheten gikk opp etter ettårsbefaring, og da begynte vi se på hva som gjorde at det var så «dårlig» ved overtakelse. Jeg mente at overtakelsene var for dårlig, og for lite profesjonelt. Folk kom i møkkete arbeidstøy og tok ikke imot kundene. Ingenting er planlagt osv. Det så vi gang på gang i prosjekter, med stor variasjon. Noen prosjekter har stor arbeidsmengde og har ikke rukket planlegge overtakelsene godt nok. Eksempelvis å ha verneutstyr klart om det er midt i byggeperioden, det å ha klargjort faringsveger og ha sikker drift. Et opplegg så folk kan få seg en kopp kaffe eller andre smådetaljer. Det er det sjeldent tid til å planlegge når du nærmer det sluttfasen, for da er det for hektisk der ute. Så da foreslo vi at vi kan ta den fasen og profesjonalisere det. Etter det så har jeg ikke hatt oppadgående kurve til ettårsbefaringene. Heller nedadgående, fordi vi har blitt flinkere i den prosess. Det betyr ikke vi er dårligere ved ettårsbefaring, men jeg mener kundetilfredsheten bør være høyest i og rundt overtakelse og i tiden rett etter. Og det er i tiden rett etter vi har mest punch vi kan sette inn. Der er vi altfor dårlig. Der blir ting skjøvet til ettårsbefaring, som ikke burde vært dyttet på. For å ta det enkelt: Det man ikke må skyve på, det er ting som har betydning for bruken av leiligheten, eksempelvis ventilasjon, varme, dører som ikke går som de skal, at låsen krangler. Sånt skaper frustrasjon i hverdagen. Dårlig ventilasjon på kjøkkenet, eller generelt, får ikke varme i leiligheten og leiligheten kan ikke låses. Sånt kan vi ikke skyve på. Det vi kan skyve på er skjønnhetsfeil, som flikk og småskader. Som vindusglass, er en typisk ting som dyttes på. Vi overtar på den tiden her av året, med dårlig lys ute og kanskje dårlig vasket, fordi det er vanskelig å vaske når det er kaldt ute. Kunden signerer på at alt av glassflater er gått igjennom, men så tar de opp på ettårsbefaring at det er riper i glasset. Og de får gjennomslag fordi de «har snakket med noen». Ingen hos oss husker den samtalen med den kunden. De føler seg da jævlig dårlig ivaretatt. Det har vi avtalt internt nå, at når vi går overtakelser med dårlig lys eller dårlig vask, at vi må skrive en kommentar om at det var dårlige lysforhold eller vask, og gi kunden 14 dager til å komme tilbake med glasskader. Da må vi håndtere det der, og ikke skyve det videre og videre. De kan dra ut og skape 20 mail på småting. Kunden vil bli drittmisfornøyd. Vi er nødt til å ta ting tidlig, og gjøre noe med det vi skal gjøre noe med. Der har vi en del å hente.

- b. Hva vurderer du til den viktigste faktoren følgende parter kan påvirke?
- i. Byggherre
  - ii. Arkitekt/Prosjekterende – De kan slutte å bygge bygg uten gesimser. Da hadde kunden blitt mer fornøyd om de slapp at vann rant nedover husveggene. Spesielt eldre generasjon husmødre som skal ha blanke vinduer hele tiden. De har ikke blanke vinduer i en dag engang. De må ha en «skjerm» over vinduene. Det er nok mye på arkitektene, men folk vil jo at det skal se kult ut også. Men de har selvfølgelig mulighet til å gjøre noe. Som dere har på Rosenholm, så har dere ikke tak over, og balkongene bryter ikke veggen, så om det er snø på toppen så renner det vann nedover alle veggene og vinduene under. Om du har den åpningen, og ikke beslår eller fuger den, så blir det masse klager. Det har vi for eksempel på Lutvannstoppen. Det drar med seg salter også, og legger igjen flekker på fasader og vinduer.
  - iii. Totalentreprenør/Prosjektteamet – Det er å være litt på ballen etter overtakelsen. Vi kan ha mange prosjekter med 0-feil på overtakelse, men det hjelper ikke om det skjer ting etter overtakelse. Vi kan ikke fraskrive oss ting

som uansett kommer opp. Ingenting som er feil som blir borte. Det må vi bare rette opp i, og jeg tror at dess senere vi utreder det dess mer misfornøyde blir kundene og desto dyrere blir det.

- iv. **Underentreprenør** – Det største problemet med UE er at de forsvinner når prosjektet er ferdig. Vi har kjempetrøbbel med å få UE på banen ifm. Ettårsbefaringene. Nå prøvde vi å kalle inn alle UE i forkant, og har tidligere sendt mail om at nå starter vi ettårsbefaringer, og at de må melde ifra om de vil være med. Har vi rett kontaktperson? De avvikene vi har må sendes til rett person hos dem. Men det er sjeldent vi får svar på de mailene. Vi ønsket kalle de inn for å se de i øynene og skape tettere kontakt, med flere forpliktelser. Ingen kom. Mitt mål er å få gjort noe rundt de tingene her. Enten kontraktsmessig eller sammen med prosjektleder sånn at de føler et ansvar også etter overlevering. De vet de har det, men det blir ikke prioritert. Vi er heldige, er store, og kan ha en avdeling på dette, men mindre bedrifter legger ofte reklamasjoner under serviceavdelingen sin. Spesielt tekniske fag. Så om vi tar GK, selv om de er store, så har de reklamasjoner under serviceavdelingen. Det er samme folka som går ute og tar service på forskjellige anlegg. De prioriterer nok inntektssida. De er budsjettstyrt og har en serviceavdeling som må prioritere. Vi er heldige i Bygg Oslo som sier vi skal rydde opp etter oss, og setter av det det koster. Vi skal drive smart og ikke bruke for mye penger og alt det der, men vi skal rydde opp etter oss. Og har med det ikke noe budsjett. Vi kjører INTERIM og ser på hva vi vet og hva vi tror kommer av uforutsette kostnader. Vi har ingen inntektsside så vi prioriterer aldri den foran utgiftssidene. Det er en utfordring hos UE. Det er en direkte kostnad etterpå, dette med reklamasjoner, for de får ikke betalt for det. Dermed blir det ikke prioritert. Der må vi få til noe bedre. Der har vi det største potensiale for å få mer fornøyde kunder, for de overgår ALLTID fristene. Kundene kommer til oss når fristen er gått ut, og sinna som faen for at ingen har tatt kontakt. Men et stort men her, er at folk har blitt håpløse å få tak i også. Så det at de også har noen forventninger til kunden om å få opprettet kontakt om de har reklamert på en ting. De må være tilgjengelige, og burde ikke kunne «velge å ikke svare». Der er nok UE-ene våre for snille og håndhever ikke dette strengt nok. For de har en rett til å utbedre samlet. Når vi skal ha ettårsbefaring her på Rosenholm for eksempel, så må rørleggeren kunne forvente at han kan ta flere saker når han først er her. Om det er 1-2 kunder som ikke svarer på tlf. og da blir det bare liggende, i stedet for å ta den med en gang, og skrive en mail om at om du ikke svarer nå så faller reklamasjonen. Uten tilkomst, har de ikke mulighet til å utrede. Det er et krav som er på kjøperen. Dersom de ikke får tak i kundene, burde vi fått direkte beskjed for å kunne styrt oppfølgingen. Da svarer de som regel med en gang, og det er et samspill her, med stor kompetanseforskjell. Småfirmaer og familiebedrifter har ikke sjanse til dette på lik linje med oss. Men vi trenger tettere samarbeid med UE. Man må nok ta det fra prosjektet og gjennom kontrakten. At man har krav til UE at de skal stille på et forberedende møte til ettårsbefaring. Det er der du skaper den relasjonen mellom kunden og UE, som sitter igjen som en forpliktelse. Om du aldri har sett en person så forholder du deg ikke til han/hun på samme måte som om de sitter foran deg.

- v. Megler
- vi. Andre?

- c. Hva oppfatter du andre (byggerherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?

Jeg tror ikke det er noen forskjell egentlig. Dere på prosjektet er nok noe mer opptatt av 0-feil på overtakelse, men det er ikke vi så opptatt av. Kunden kan være dødsfornøyd selv om det er en feil, men de må bli hørt. Om det skjer noe før overtakelse, så gjør ikke det noe, så lenge de ikke føler seg glemt. Følger vi opp forpliktelsene våre og har dialog med kunden ser jeg ikke på det som et problem i det hele tatt.

- i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
- ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?

- d. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av kundetilfredshet, men som ikke brukes i dag?

Nei, det har jeg ikke oversikt over.

- 8. Opplevs det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:

- a. Boligproduksjonsmetode – Jeg mener vi merker forskjell, men tror ikke kundene merker så stor forskjell. Det er mindre problemer med tradisjonell bygging. Det er stort sett bedre håndverk. Jeg ønsker for eksempel at vi kasserer alt som heter baderskabiner, og bygger de ordentlig. Badene fra PART AB for eksempel er ganske gode, men responstiden er helt ræva. Det skaper svært dårlige resultater på KTI-en for de bruker 2 år på å komme på reklamasjoner. Vi har hatt de på møter her med direktører og ledelse, men det skjer ikke dritt. Men selve produktet er ikke så gærent, men er en annen faktor og. Det har ikke med KTI å gjøre, men før eller siden må de rehabiliteres, og har du kabin da, så må du rive hele badet og du må ha med kjøkkenet i samme slengen. Det er ikke bare bare, og jeg vil gjerne se de prosjektene om 20 år og de utfordringene vi får med kabinene da. Du må rive ut alt for å bygge opp et nytt bad. Men det har vi ikke data på enda.
- b. Entrepriseform – Nei, det tror jeg ikke. Men jeg tror det er viktig for kunden å velge en seriøs aktør, og kjøpe gjennom store/solide entreprenører. CM-modellene hvor byggherren shopper UE-er og oppretter et byggherreselskap, så om det går gærent der så er kunden litt fanget. Men det tror jeg kunden forstår.
- c. Lokasjon – Jeg synes ikke det, men før var nok vestkantkundene mer krevende enn østkantkundene, men sånn som det har blitt så har ikke jeg noe grunnlag for å si det er noen stor forskjell lenger. Alle stiller store krav. Folk er mer opplyst ift. Forbrukerrettigheter osv. Men støyen er nok noe større på luksusporsjektene på vestkanten, for de har en del mer ressurser. Det bryr ikke vi oss så mye om, for vi håndterer kundene våre likt, og forholdet blir ofte litt mer tverre når de bringer advokater på banen. Vi ønsker fornøyde kunder, men ønsker ikke å strekke oss lenger enn vi er pliktig til og gjennom kontrakt og anvisninger. Men ikke nødvendigvis det som byggherren har lovt. Det må de svare kunden på selv. Ubevisst tror jeg at trivelige kunder får bedre oppfølging enn utrivelige. Ubevisst! Man synes det er mer hyggelig å prate med en som er trivelig.

- d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.) – Her er det litt forskjell. Type Rolvsrud/Thurmannskogen, hvor det er en del eldre folk som flytter fra enebolig og inn i blokk. Flytter de fra en bolig uten balansert ventilasjon for eksempel, så får du en del bruksrelaterte ting. De setter seg ikke inn i hvordan boligen fungerer, og da får vi mye klager på at ting ikke er som det var i deres forrige bolig. For eksempel sier en kunde at han ikke får mer enn 25 varmegrader i leiligheten, og vil ha 30. Da måtte jeg ringe og forklare at vi er pålagt å ha energisparing, og anlegget er ikke dimensjonert for å gi så høy varme. Det er krav om 20 grader ved minus 20, målt en meter inn og opp fra gulvet. Får du ikke det så må du kjøpe tilleggsvarme selv. Det forstår de ikke, og da blir de sure. Dette betinger at alle vinduer er lukket og at dørene er åpne, og alle varmekilder er i bruk. Jeg skjønner de ikke syns det er ålreit, men det er sånn leveransen vår er, og det har de nok ikke fått beskjed om når de kjøper. For spesielt eldre kunder blir dette en stor overgang. De som klager minst er typisk ungdomsboliger og små leiligheter og hybler, men de tar seg opp de og. De klager kanskje ikke så mye som resten.

Petter: Tror du høy/lav KTI står i stil med antall klager?

Det vet jeg ikke, men vi opplever færre feil fra de yngste i det vi hadde før av ungdomsboliger. Men familieleiligheter og sånt merker vi en del på. Kanskje ungdomsboliger var annerledes da enn nå, for er noen år siden de bygde det siste.

- e. Annet –

9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?  
e. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

Nei, jeg tror kunden er svært lite bevisste. De som kjøper OBOS-leiligheter er nok bevisste for de har ofte vært medlemmer lenge. Men de som kjøper i forskjellige prosjekter, for eksempel ute på Fornebu nå, så tror jeg ikke de velger bolig utifra byggherre og entreprenør. De forventer at det blir bygd på samme måten uansett, men det tror jeg ikke jeg da, vi er nok flinkere enn de aller fleste, og er flinkere til å følge opp enn de aller fleste. Vi har noen likeverdige partnere i Veidekke og JM, som har høy kundetilfredshet. Om vi skulle fått riktig bilde måtte vi fått alle til å svare. Vi foreslo at OBOS skulle gi ut noen gaver til personene som svarer, men de har påstått visst de ikke har lov ihht. At undersøkelsen er anonym ift. Personverndirektivet. Vet ikke om det stemmer. Men folk får en haug av sånne undersøkelser og svært få gidder svare på dette om det ikke gir noe i gjengjeld. Det tror jeg kunden tenker også. De er mer opptatt av at man retter feilene i leilighetene sine.

Petter: OBOS bruker jo enkelte insentiver og gaver, men føler du de på en måte kjøper seg en god tilbakemelding?

Jeg tror ikke en blomsterkvast betyr det store, men det viser at man bryr seg. Det er poenget.

#### Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:

11. Hvordan oppleves bruken av kundetilfredshetsindeksen?  
a. Fra ditt ståsted  
b. Fra de andre partenes ståsted



c. Fra kundens ståsted –

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de, eller burde de kommet, til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

Vi gjør noen feil gang på gang. Det er mye glassfeil, som er helt unødvendig. Det er mye mer enn det vi vet også for prosjektene bytter så mye glass selv også. Også er det de synlige flatene. Gulv, dører, innredning og malte flater. Også får vi masse unødvendig knirk og glipper i parkett osv, som følger av at vi gjør ikke de løsningene vi har bestemt at vi skal gjøre. Hvordan vi skal feste en terskel i en lekt under døra, hvordan vi deler typ L-rom med en overgangslist mellom to rom for å hindre at parketten treffer veggene på ene siden etter at det beveger seg. Gjør vi det med en gang er det sånn leveransen er og det blir ingen diskusjon, men tar vi det etterpå er kunden misfornøyd. I tillegg er det krav om at gulvlisten er 15 mm, og da kan ikke gerikten være 10mm. 12mm går, men 15mm er mye finere. Det er det nye nå, men noe vi har mast om i årevis.

Det å gjøre sånne ting på sluttfinishen vår er helt håpløst at vi skal spare inn på. Det klager de masse på, men det kan vi ikke bytte i alle leiligheter, for er ikke feil. Det sprer seg lynraskt via facebook-gruppene til sameiet, og er mye sant/usant ute og går, og vi får aldri forsvart hvorfor. To kunder med samme feil kan oppleve at en for utbedret og ikke den andre, bare fordi de klagde i tide, og da blir det dårlig stemning i disse facebookgruppene.

En annen ting vi gjør feil er kjøkkenøyer. De settes opp på parketten og burde vært felt ut rundt bena til kjøkkenøy. De er for tunge og hindrer parketten i å flyte.

- a. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?
- b. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?  
Ting som påvirker folk i det daglige er svært viktig å treffe på.

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

Vi prøver å tenke at vi skulle akseptert det selv eller ikke. Oppsprekk mellom betong og gips for eksempel. Der står det i kontrakt at det vil sprekke opp. Vi sier vi tar det ved ettårsbefaring, men ikke senere. Det tror jeg vi skal slutte med, for kunden har da fått en liten lillefinger og ender med å ta hele hånda. Vi burde like godt bare sagt nei, at dette fikser vi ikke. Har diskutert det med OBOS også, og jeg tror de er ganske enige. Ikke ha det som en ekstraservice, for det får vi lite goodwill for. Det trodde jeg vi fikk før, men det tror jeg ikke lenger. Det er kun en kostnad, som heller burde vært på bunnlinja vår, så lenge vi ikke får noe goodwill på det. Problemer også med fuging med gipsvegg mot betongtak, mellom vegg og gerikt osv. Ikke gjør det. Eksempelvis en korridor med 4 dører, hvor listverket er bra på tre av fire dører. Da bør man kanskje fuge siste døra, og male over den, men ikke fug alle, for da får du trøbbel. Det er maleren du ser mest av når du kommer inn i en leilighet. Det er og det faget som er mest rasert i bransjen vår. «Alle kan male liksom». Det tas for lett på malerfaget.

15. Oppleveres det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?

Ja, det oppfatter jeg ofte. Vi kan ha kunder vi som er lyn forbanna i utgangspunktet, men vi kommer fint ut av det etter hvert. Men folk er veldig forskjellige. Noen er lyn forbanna om det ikke gjøres med en gang, mens noen har hatt en sak gående om noen merker på glass og det har gått lang tid og de stresset ikke like mye. Folk blir forbanna om de føler seg oversett

eller glemt. Settes en frist så må den holdes.

- a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)
16. Hvor stort fokus har dere på kunden i det eventuelle arbeidet som gjøres etter innflytting?
- a. Eksisterer det ting man kunne gjort, men velger å ikke gjøre for å spare tid/kostnader, men som ville gitt en mer fornøyd kunde?  
Ja, det er det. Stor variasjon i prosjektene våre, men noen stikker nok av litt tidlig. Vi er rigget for å drive med reklamasjoner, men blir sittende med store prosjekter fordi ting har gått gærent og prosjektleder er over på nytt prosjekt. Store prosjekter i utbedring i hele ventilasjonsanlegg i store sameier eller vannlekkasjer er ikke egentlig vårt bord. Men viktig at prosjektleder fortsatt har eierskap til prosjektet selv om de flyttes til nytt prosjekt av ledelsen.
17. Hvor lang tid brukes i gjennomsnitt på å rette opp feil hos kunder etter innflytting?
- Direkte etter overtakelse bør det håndteres av prosjektet på plassen. Nå har dere alle fag på plassen og kan sende rett over fra byggetrinn til byggetrinn. Hvis vi må det etter et år, så koster det minst tre ganger så mye. Ikke har vi nøkler, og ting må planlegges med mange personer, som tar tid. Men når vi er inne er det ofte kun minutter. Justering av dører eller fiksing av ting som ikke fungerer. Bytte et glass osv. Men ting som har tørketid, bytting av parkett osv. krever mer tid, ofte en dag eller to. Sjeldent så store jobber som å bytte et helt vindu, så vi er i gjennomsnitt inne i noen få timer.

#### Del 5 – Kjøpsfasen og forventningsstyring:

18. Hvor tidlig begynner prosessen med sluttkunden i ditt arbeid?
- Vi er inne fra overtakelsesprosessen, men den eies av prosjektlederen. Jeg har kun ansvar for ressursene ettersom de er under min avdeling. Vi overtar ansvaret fra ettårsbefaring, så imellom der skal prosjektet håndtere ting. Men de er ofte flyttet til nye prosjekt, og da mener jeg de må ha mest mulig fokus på det nye prosjektet. Der er det en åpning for at vi kan overta prosjektet allerede fra overtakelse, men da ønsker vi en formell avtale på det. Det er viktig med en stolthet i det arbeidet vi gjør og at vi følger opp prosjektet helt til det er ferdig og reklamasjonstiden er over.
19. Hvilke forventninger føler du kunden sitter med på dette tidspunktet? (ref. spørsmålet over)
- a. Er de berettigede?  
Jeg tror de fleste er fornøyd på overtakelsesdagen.
  - b. Om de likevel gjennomfører et kjøp, og disse må nedjusteres grunnet prosjektets omfang, føler du kundens maksimale tilfredshet dermed også synker i takt med omfanget de «gir slipp på»?  
Folk er så forskjellige, så det er vanskelig å si. Ingen standard på det tror jeg.
20. Har du opplevd at kunden angret på kjøpet eller føler seg lurt?
- Ja. Men og stikk motsatt noen ganger. Føler også at de prøver å få en økonomisk gevinst ut av det. De prøver ofte grafse til seg mest mulig ved å påberope seg en del mangler og krever penger som kompensasjon. Det gjør vi aldri, og retter heller svært dyre ting enn å betale ut

pengen. Hadde vi betalt ut så hadde vi blitt Onkel Skrue og folk hadde krevd penger for alt mulig. Men tenker også OBOS angret på hvilke kunder de har solgt til iblant. Noen stiller for store krav, og godtar ikke et nei.

- a. Hvorfor?
- b. Kunne det vært håndtert? -

21. Hvordan er forventningene kunden sitter med ved følgende tidspunkt ift. Kjøpstidspunkt?

- a. Ved første møte etter kjøp – **Det tror jeg er helt likt.**
- b. Underveis i byggetiden (ved logiske punkter som byggeplassvisninger, tilgang til visningsleilighet, infomøter/infobrev osv.) – **Det tror jeg er viktig, men vi må være forsiktede. Vi får tilbakemeldinger ganske sent på hva som har skjedd i hele perioden. For eksempel forbefaringer, der kommer kunden ut og forventer alt er ferdig, men møter en byggeplass i kaos. Hvis det er sånn, så må vi gi beskjed i innkallingen at det vil pågå arbeider og at leiligheten er så og så ferdig, men ikke utomhus, fellesareal osv. Dette handler om informasjon. For oss er det naturlig, men ikke for en kunde som aldri har vært på byggeplass. Forbefaring er for å ta småtteri, sånn at vi kan få ting helt perfekt før overtakelse. Det må de være forberedt på. Og spesielt at ikke asfalt er lagt osv.**
- c. Ved overtakelse
- d. Ved ettårsbefaring

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

**Takk for deltakelsen!**

## **7.6 Vedlegg 6 - Intervjuføretat Trude Aasengen**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment gjennomført som en samtale og vil fungere som informasjonsgrunnlag ifm. Masteroppgaven påkrevd for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen følgende arbeidstittel:

### *Evaluering av kundetilfredshetsindeks som vurdering avsuksess i boligprosjekter*

Oppgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med OBOS Prosjekt og AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartnere.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv.

I forarbeidet til denne masteroppgaven er det gjort en studie av hvilke faktorer som brukes for måling av suksess. I den anledning er det avdekket et behov for å se på måling av kundetilfredshet, og bruken av en kundetilfredshetsindeks (KTI) som middel for dette. Prognosesenteret AS tilbyr i dag en KTI som i stor grad er markedsledende, og denne masteroppgaven ønsker å undersøke bruken av denne, problemer og muligheter, samt de spesielle forholdene rundt ferdigstilling og overtakelse av en leilighet kjøpt i prosjekt.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsending av intervjureferat til bruk i oppgaven.

### Del 1 – Intervjuobjektet:

1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Trude Aasengen, 51 år, jobbet som kundekontakt i OBOS Nye hjem i snart 2 år, men har jobbet i OBOS Nye hjem i 12 år. Bakgrunn som eiendomsmegler, ikke faglig, men har jobbet som bruktmegler i 19 år før den tid.

2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Har blitt målt i nåværende og tidligere jobb ifm. Kundetilfredshet og synes det er greit. Det er en fin måte å få tilbakemelding fra kundene og får vite hva vi gjør bra og ikke gjør bra. Nå er det KTI-målinger, men tidligere jobb har det vært andre typer målinger. De gikk på de produktene vi hadde når jeg var bruktmegler, og direkte på den jobben jeg personlig gjorde.

### Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?
  - b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
    - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
    - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
  - c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?
4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?
  - a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?
5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:
  - a. Geografisk beliggenhet
  - b. Arkitekt/arkitektur
  - c. Entreprenør
  - d. Prosjektledelsesteam
  - e. Kunden eller valgt kundesegment
  - f. Annet?
6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?
  - a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)
  - b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstilling, eller motsatt)

### Del 3 – Kundetilfredshet:

7. Hvor involvert er du med måling av kundetilfredshet?

Vi sender ut beskjed til kunden i forkant av at Prognosesenteret sender ut undersøkelsen. Da får de et varsel fra oss om at nå kommer det en undersøkelse og den er det hyggelig om du svarer på. Vi sender og ut en påminnelse til kundene før svarfristen går ut. I etterkant så blir

de resultatene gått gjennom av prosjektgruppa på det enkelte prosjektet. Så vi får spesifikke resultater på hvert prosjekt.

a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren du selv kan påvirke?

i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Kommunikasjon med kunden, og god kommunikasjon og på den måten skape trygghet.

Petter: Er noen måter bedre enn andre?

For så vidt ikke, men hyppig kommunikasjon er viktig. Det du går ut med må være korrekt og de må føle at de ikke er glemt i prosessen fordi det tar så lang tid fra de skriver kontrakt til de overtar. Og særlig da når de er ferdig med tilvalg. Spesielt når de er ferdig med tilvalg, for da er det typ et år eller halvannet til de skal overta. Så å ha kommunikasjon og holde de orientert underveis. Ikke at det er har skjedd så mye, men bare et «hei, vi holder på». Det er viktig.

Petter: Hvor tidlig kjøper man før man overtar boligen?

Sånn som de som skal overta her nå i mars, de kjøpte for drøye 2-2,5 år siden.

Petter: Og så starter tilvalgsprosessen og varer i ca. 6 -12 mnd?

Ja, den var vi ferdig med for et år siden.

Petter: Hvordan kommuniserer/treffer dere med kunden utenom infobrevene deres?

Det er i hovedsak med byggeplassvisningen. Der møter de en av selgerene våre, eller salgsleder som er der. Noen steder er det to byggeplassvisninger, og det er helt supert. Når vi bare kan ha en, fordi det ikke er mulig overalt, så er det litt dummere. En råbyggvisning og en når det er nesten ferdig, det har vært helt supert. Det får vi god tilbakemelding på og de synes det er flott å kunne følge fremdriften og de synes det er spennende å komme og se. Selv om det bare er et betongskall. Og at de på siste byggeplassvisning kan få tatt noen mål og planlegge litt mer.

Petter: Jeg har selv vært med på enkelte råbyggvisninger og hører kunden si de opplever det litt trangt ift. Hva de forventet. Tror dere den skuffelsen kan rettes opp igjen senere eller har det påvirket tilfredsheten for mye?

Nei, jeg synes egentlig ikke de er så negative. Vi prøver forberede de før de går inn, og advarer om at boligen kan se veldig liten ut, men... Jeg synes det er få som kommer ut igjen og har den holdningen. Og får de som eventuelt har det snur det når de kommer inn og ser leiligheten med innervegger oppe osv.

b. Hva vurderer du til den viktigste faktoren følgende parter kan påvirke?

i. Byggherre

ii. Arkitekt/Prosjekterende – Tenke gode løsninger. Gode planløsninger. Vi ser boliger som er innenfor alle krav, men det er ikke en bolig som er god å bo i. Det er ikke mange av de, men de fins. Vanskelig å sette fingeren på en ting.

Spesielt med tekniske ting, eksempelvis stikk og lyspunkter osv. er det ikke alltid er lagt opp så veldig praktisk ift. Hvordan du faktisk bør/skal møblere en leilighet.

Petter: Men der er jo byggherre og entreprenør tidlig inne og samråder med arkitekt. Kunne man nådd høyere KTI med å være bedre på dette, eller er det kun et valg dere gjør pga. kostnader?

Ja, det er nok dessverre det. Vi har inntrykk av det, og vi selv er ikke så tidlig inne i prosessen som regel. Internt hos oss har vi ytret ønske om at vi skal komme inn tidlig i prosessen for å være med å påvirke. Vi er de som får direkte tilbakemelding fra kundene. Men også i vår organisasjon har vi blitt mye bedre. Vi har folk som knar disse planløsningene ganske bra, så vi har blitt mye bedre.

- iii. Totalentreprenør/Prosjektteamet – De har alt ift. Hva som gjøres på plass osv, men spesielt det ift. Trygghet. Det opplever vi positivt når dere på plassen er ute og viser trygghet overfor kundene. Når folk henger utenfor gjerder og titter inn osv. så er det viktig at dere fremstår trygge, og lar folk komme utenom avtalte tider inn i leilighetene sine for å se osv. Det er et veldig pluss. Det får vi veldig gode tilbakemeldinger på. Det er trygghetsskapende, at dere er engasjerte. Jeg vet at noen entreprenører vil holde avstand til kundene, og vil helst ikke ha noe med dem å gjøre i det hele tatt. Men jeg synes ikke det er riktig. Jeg tror man må vise ansiktet og sier «hei, det er jeg som er ansvarlig for at boligen din blir ferdig».
- iv. Underentreprenør – Til en viss grad så må de være litt fleksible ift. Hva kundene ønsker på tilvalg. For kunder som har spesielle ønsker for sin bolig, men bare får nei, det vil oppfattes negativt. Så må være løsningsorienterte.

Petter: Hva er det typisk folk spør om som de får nei på?

Det er alt fra å få inn badekar på badet, eller å flytte en vegg e.l. Det er ikke alltid det nei beror på tekniske ting, men man gjemmer seg kanskje bak det for å slippe å gjøre det. Det opplever vi. Så det å være fleksible, det er viktig. Spesielt det med tilvalg.

- v. Megler – De betyr en del. De har med kunden å gjøre, til og med kontrakten er signert. Så kommer kunden over til oss. Sånn som her så ser vi fra visningsleilighet at det er mange kjøpere som kommer inn også. Så her ser vi noen utfordringer med at de helst skal møte en stemme.

Petter: Opplever du noe særlig «pynting av brura»?

Nei, jeg synes ikke det er så mye av det. Jeg tror bransjen generelt er blitt mye bedre på å ikke overselge. Man er mye bedre enn for noen år tilbake.

- vi. Andre?
- c. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?  
Sånn som på prosjektet her, syns jeg det. Men på andre prosjekter jeg har, så er de





måte å gjøre det på, eller føler du man kjøper en stemme eller hva?

Jeg synes det er en helt grei måte å gjøre det på, men ser også at det ikke påvirker så mye på svarene. Alt fra at vi har trukket ut gavekort til å gi borettslaget eller en vinner elsykler osv. Det sier de på Prognosesenteret også.

10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

Jeg tror mer og mer at de fleste har hørt om det. Det er ikke bare ifm. Kjøp og salg av bolig at man kommer borti det, men mye annet også. Folk er mer vant til å få en epost i etterkant med oppgave i å svare på noen spørsmål. Det er enten du har gjort en større handel, eller om du bare har vært på nett og handlet småting. Jeg tror folk er mer vant til det nå.

Petter: Tror du de som svarer er de mest fornøyde, eller minst fornøyde?

Jeg tror det er ytterpunktene som svarer, og de i midten svarer ikke. På en skala fra 1-10 så tror jeg man går glipp av 5-6-svarene.

#### Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:

11. Hvordan oppleves bruken av kundetilfredshetsindeksen?

- Fra ditt ståsted
- Fra de andre partenes ståsted – Jeg tror entreprenør og andre parter er interesserte i å se de resultatene for å dra med seg det videre.

Petter: UE-er også?

Ja, eller det håper jeg i hvert fall at de er.

Petter: Det er litt interessant, for av de UE-ene jeg har pratet med er det svært få som noensinne har sett en KTI-måling. Er det noe å se nærmere på?

Ja, det tror jeg nok. Men så er det det at vi har det så travelt bestandig, så vi sender vel ikke alltid videre.

- Fra kundens ståsted

Jeg tror de synes det er greit. Da kan de sitte hjemme i ro og fred å svare.

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de, eller burde de kommet, til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

Iom. At jeg ikke har vært igjennom dette med ferdigbefaringer av egne prosjekter enda, så blir det hva jeg tror egentlig. Jeg har ikke fulgt prosjektene tett i 2 år, men ikke fått alle slike erfaringer. Sånn generelt, etter hva jeg hører, så stort sett er det småfeil og dumme feil som går på slurv. Noen steder er det dårlig skjøt på lister og sånne ting som er helt unødvendig fordi noen har gjort det litt for fort. Jeg synes det er lite store feil som skjeve vegger e.l.

- Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?
- Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

Ift. OBOS nye hjemms ståsted så skal en leilighet være feilfri ved overlevering. Vi godtar ikke feil selv om det er mindre ting. Det skjer at vi godtar ting som at det sprekker opp mellom

gips og betong om litt tid. Sånn som her, i 01-leilighetene her, så er det overgang mellom betong og gips, så vil det bli tatt med kunden på befaringen. Kunden vil bli informert om de på befaring og de får tilbudet om å få satt opp en list for å skjule den fremtidige sprekken. Nå er ikke jeg nok bygningskyndig til å si at vi skulle klart å unngått sånt, men det vet jeg ikke.

15. Opplevs det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?

- a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)

Jeg tror at hvis man, for det første, når kunden melder inn feil så må de tas imot på en god måte, eller følges opp direkte etter registrering i systemet. Om det går tre uker at de ikke hører noen ting så er det fryktelig dårlig. Men i noen tilfeller er det større ting, og det har blitt gjort på en ordentlig måte og det syns kunden er så skikkelig bra. Sånn det egentlig skulle vært, men da er de så fornøyd, så da tror jeg man ikke bare retter opp KTI-en, men tror også man kan forbedre den.

16. Hvor stort fokus har dere på kunden i det eventuelle arbeidet som gjøres etter innflytting?

Vi har stort fokus på at det som skal gjøres etter innflytting, retting av feil og sånt, blir gjort fort og ordentlig. At de som kommer inn til kunden oppfører seg hyggelig og ordentlig og med folkeskikk. De må gjøre det de skal.

- a. Eksisterer det ting man kunne gjort, men velger å ikke gjøre for å spare tid/kostnader, men som ville gitt en mer fornøyd kunde?

Nei, jeg har prøvd å tenke på det, men ikke sånn jeg kan si med en gang.

17. Hvor lang tid brukes i gjennomsnitt på å rette opp feil hos kunder etter innflytting?

Det varierer veldig, men det er fort i de første 3-4 ukene etter overtakelse at rettingen skjer. Det avhenger om man må innhente folk eller har folk på plassen osv. Mitt inntrykk der er at det skjer forholdsvis fort.

## Del 5 – Kjøpsfasen og forventningsstyring:

18. Hvor tidlig begynner prosessen med sluttkunden i ditt arbeid?

Når en kunde har skrevet kontrakt så får vi beskjed fra prosjektselgeren våres hvor vi sier velkommen som kunde og at vi er de som loser de gjennom prosessen frem til overtakelse.

Petter: Hva vet kunden da om prosjektet sitt?

Det er varierende. Noen har lest prospektet fra perm til perm, og noen vet så vidt hva de har kjøpt.

19. Hvilke forventninger føler du kunden sitter med på dette tidspunktet? (ref. spørsmålet over)

- a. Er de berettigede?

Jeg syns stort sett det er berettiget.

- b. Om de likevel gjennomfører et kjøp, og disse må nedjusteres grunnet prosjektets omfang, føler du kundens maksimale tilfredshet dermed også synker i takt med omfanget de «gir slipp på»?

Det kommer litt an på hva de har forsaket. Vil du ha en leilighet med balkong eller uteplass og ikke får det, så vil du kanskje tenke over det i mange år fremover og at du gjerne skulle hatt det. Men mitt inntrykk er at det de må forsake ikke går så på den spesifikke boligen, men heller på hvor det er og at de må kjøpe et annet sted for å

finne den prisklassen de kan klare.

20. Har du opplevd at kunden angret på kjøpet eller føler seg lurt?

Det skjer nok at noen angret, og at de av forskjellige grunner trekker seg også. Det tror jeg ikke går på at de ser noe annet de heller vil ha, men heller endring i livssituasjon osv.

- a. Hvorfor?
- b. Kunne det vært håndtert?

21. Hvordan er forventningene kunden sitter med ved følgende tidspunkt ift. Kjøpstidspunkt?

- a. Ved første møte etter kjøp – Det er som regel på byggestartsmøtet, som er ca. 6 mnd etter de har kjøpt. Det er et plenums møte med alle kjøpere. Forventningene er nok like. Mange er bare spente og det at de «Oi, nå må jeg betale inn mer penger». For da må de betale inn 10% og da blir det mer virkelig. Før har det bare vært 100.000 og å signere på et papir. Da blir det mer håndfast og ballen begynner å rulle med tilvalg osv. De kommer til det møtet, og ikke vet helt hva de kan forvente seg. De færreste vet hva som skjer på dette møtet og videre. Der ser vi at vi har et hull mellom når de skriver kontrakt og til det første byggestartsmøte. Der er et en periode hvor det ikke skjer så mye og som vi ser potensiale i.
- b. Underveis i byggetiden (ved logiske punkter som byggeplassvisninger, tilgang til visningsleilighet, infomøter/infobrev osv.) – Jeg føler at de i det øyeblikket de får komme på byggeplassen og se det bygget de skal bo i og i sin leilighet så er folk helt i hundre og er veldig ivrige. Da er det litt adrenalinrush og de glemmer litt ting. Vi ser det kommer en del spørsmål i ettertid om at de har sett det og det, og har tatt bilder, og lurer på mye forskjellig. Byggeplassvisninger er noe av det morsomme vi gjør for da er folk så blide.
- c. Ved overtakelse – De har forventninger om at alt er tipp topp og det skal ikke være noen feil. Alt skal være på plass.

Petter: Tror dere de generelt forventer høyere kvalitet på materialer eller produkter enn de får?

Det kan slå begge veier om det går opp eller ned. Det ser vi oftest på ferdigbefaringen. Jeg opplever at kundene ofte er fornøyde og at det de ser er det da har forventet eller bedre. De går sjeldent ut og er skuffet. Det styres av hvor ferdig det er på ferdigbefaring, og at det som ble bemerket på ferdigbefaringen er i orden ved overtakelsen.

- d. Ved ettårsbefaring – Fra tallene ser vi at folk ikke er like fornøyde. Da har de brukt og bodd i boligen i ca. et år, og så merker de hvor fort ting blir slitt osv. Bruksmerker i innredninger, kjøkken, benkeplater osv. Det er standarden på materialene folk er minst fornøyde.

Petter: Hvem tror dere er de som svarer på ettårsbefaring vs. Overtakelse?

Jeg tror det er overvekt av de som er mindre fornøyde som svarer.

Petter: Hvordan kommer folk forberedt til overtakelse?

Normalt sett så er det de som skal bo der som kommer, enten det er en eller to. Hender kanskje at med yngre mennesker at de har med en av foreldrene fordi det er første gangen de skal gjøre det. Det avhenger av hvor trygge de føler seg i forkant. Om de har vært på byggeplassvisninger og ser at det er skjedd feil i boligen din føler de seg mer utrygge og vil forvente feil her også. Så det avhenger nok av hvordan prosessen har vært frem til det tidspunktet og det avgjør om de har med seg noen eller ikke.

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

Jeg har veldig tro på det der med personifisering. Det at kundene får se hvem som bygger, et stort bilde fra byggeplassen eller liknende. Men gjerne også at bilder av kjøperne hang på døra sånn at de håndverkerne som går inn og ut her ser hvem de er og ikke glemmer at de bygger hjemmet til noen. Det kan være godt med en påminnelse om. Det hjelper også med byggeplassvisning og da ser de på plassen hvem som skal bo her og kobler det litt tettere.

**Takk for deltakelsen!**

## **7.7 Vedlegg 7 - Intervjuføret Kristin Folge**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment gjennomført som en samtale og vil fungere som informasjonsgrunnlag ifm. Masteroppgaven påkrevd for fullføring av mitt studie.

## Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen følgende arbeidstittel:

*Evaluering av kundetilfredshetsindeks som vurdering av suksess i boligprosjekter*

Oppgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med OBOS Prosjekt og AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartnere.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv.

I forarbeidet til denne masteroppgaven er det gjort en studie av hvilke faktorer som brukes for måling av suksess. I den anledning er det avdekket et behov for å se på måling av kundetilfredshet, og bruken av en kundetilfredshetsindeks (KTI) som middel for dette. Prognosesenteret AS tilbyr i dag en KTI som i stor grad er markedsledende, og denne masteroppgaven ønsker å undersøke bruken av denne, problemer og muligheter, samt de spesielle forholdene rundt ferdigstilling og overtakelse av en leilighet kjøpt i prosjekt.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### OBS:

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne

må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsending av intervjureferat til bruk i oppgaven.



## Del 1 – Intervjuobjektet:

### 1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Kristin Folge heter jeg, 42 år, utdannet siviløkonom fra Ås, den gangen det het Norges Landbrukshøyskole. Jobbet med eiendom hele mitt voksne liv, først næringseiendom og begynte i JM her for 8 år siden. Jobbet en del år på akquisisjon på tomtekjøp og hadde ansvar for det i region Oslo. Byttet over til den avdelingen her i forbindelse med omstrukturering, til den stillingen jeg har nå, for et år siden. Det vi gjorde da var at vi slo sammen alle som jobbet i førstelinjen med kunder til en avdeling som nå heter Kunde/Marked. Under meg nå ligger salg, marked/markedsføring, tilvalg og ettermarked. Direkterapporterende til meg har jeg fire avdelingsjefer for hver av disse, og under der igjen er vi totalt 36 mennesker. Så en stor avdeling.

Petter: Hvor tidlig begynner deres kontakt med de som ender opp som sluttkunden?

Det er fra markedsføringen for markedsføringen hos meg handler om prosjektene. Så deres scope er å samle interessenter. Så har vi salg og hos meg som tar interessentpleien videre og forhåpentligvis lander kontrakter og så går det videre til det vi kaller innredningsavdelingen, altså tilvalg, som leier kunden gjennom hele byggeprosessen. Det er en del ventetid i det vi driver med, og «innredningsgjengen» tar og overleveringer, og så tar ettermarked over og følger ut reklamasjonstiden.

Petter: Hvor tidlig vil du si den gjennomsnittlige boligkjøper signerer kjøpskontrakten? Er det ca. 24 mnd. Før eller hva?

Ja, mellom 18-24 vil jeg si. Spørs hvor prosjektet ligger og når i prosessen de kommer inn.

### 2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Vi måles av Prognosesenteret og vant nå i år. Har vunnet tre år tidligere og tredjeplass i fjor for 2017. Så vi jobber mye med dette her. Og bruker målingene aktivt og bruker analysene, og analyserer på nytt det som kommer ut av Prognosesenteret, for hvert prosjekt. Det har vi veldig nært forhold til og snakker en del med Prognosesenteret for å forstå analysene deres og vi graver oss ordentlig godt ned i det for å få eierskap i det.

Petter: Hva ville du sagt er ledende for deres gode resultater? Dere analyserer jo dette grundig.

Det som er viktig er det å jobbe strategisk med kundetilfredshet og det er ikke en salg- eller tilvalgssak. Hele prosjektet må ha eierskap til det og må settes tydelige mål så hele prosjektteamet, i vår matriseorganisasjon, er involvert. De spiller en viktig rolle her og alt fra prosjektsjef, med ansvaret for prosjektet, og ned til tømmerene som jobber på prosjektet.

Petter: Involverer dere UE-ene i særlig grad?

Ja, det er noe.

Petter: Er det da de med tilvalgstilbud?

Ettermarked jobber med dette nå, og skal ha en workshop i morgen. Nettopp det med ettermarked for vi ser vi har ganske stort fall fra første måling til andre måling, som skjer etter ettårsbefaringen. Vi mistenker at mye av det omhandler UE for vi sender sakene over til UE og der mister vi litt kontrollen. Det er ikke alltid det er så lojalt, eller de kommer ikke når de skal, gjør det de skal, får avsluttet saker og sånt. Det ser vi som et viktig grep. Å få kontroll på UE-ene og at de har det samme målet som oss. Bl.a. har vi ansatt en

ettermarkedskoordinator hvor hennes jobb er å ha kontakt med kunden og UE, og følge opp om de har vært der, når skal de dit, osv. Vi har tenkt, og diskutert, mange ganger om vi skal droppe å ha UE-ene inn i boligene og bare gjøre alt selv. Men kundetilfredshet handler om kost/nytte, så vi må hele tiden ha det fokuset. Når vi ligger så høyt som det vi gjør må man virkelig begynne å tenke om vi skal ta de siste kneppene opp, og hva koster dette oss.

Petter: Dere bruker sikkert et program for å håndtere feil hos kundene. Hvilket bruker dere? Vi har akkurat byttet nå, men vi bruker Incit expand. I og med at vi akkurat har byttet er det ikke oppe og står, men det skal bli sånn at man legger inn hvilken bolig det er og kunden selv kan legge inn avvik, men akkurat nå så sendes det en mail til kundeservice. Som ikke ligger under meg, men sentralt i JM Norge. Da sendes det på en mail og så sitter kundeservice og plotter det inn i vårt system og delegerer det ut i ulike regioner osv. Med en gang det er lagt inn der så går det en automatisk mail til kunden om at det er registrert i vårt system. Da går saken til en serviceleder hos oss på ettermarked, og da ser han at dette er «Østfold Rør» og sender det ut, og da er UE koblet på vårt system.

## Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Petter: Med et prosjekt som leverer på alt fra Kostnad, tid, nytte osv. Hvis du skulle koblet en av disse inn mot kundetilfredshet. Hvilke ville det vært og ser dere noen sammenheng?

Dette jobbes mye med. Noe vektas mer enn andre. Det vi ser er at informasjon, eller service og pålitelighet da, som er indikatorene Prognosesenteret bruker, de vektas ganske tungt. Det er vanskelig å, men dette er vanskelig å si. Det er ganske standardisert. Vil si informasjon og pålitelighet, at de opplever de kan stole på oss, det er viktig. Det vi ser, iom. At vi har beste kunder over en lang periode nå, er at forventningene til oss er skyhøye. Kundetilfredshet er en funksjon mellom forventning og leveranse. Så det at vi kan få en del utslag på materialer, eller holdbarhet på materialene våre, vi kan få utslag på tilvalgsmuligheter. Det er jevnt over det hele bransjen scorer dårlig på. Det er fordi folk ikke forstår at når de kjøper ny bolig: «Hvorfor kan ikke vi ha 60x60-flis på badet?» Det er 15 gode grunner til at du ikke kan ha det i vår produksjon.

- b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
          - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
          - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
      - c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?
4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?
  - a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:
  - a. Geografisk beliggenhet
  - b. Arkitekt/arkitektur
  - c. Entreprenør
  - d. Prosjektledelsesteam
  - e. Kunden eller valgt kundesegment
  - f. Annet?
  
6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?
  - a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)
  - b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstillelse, eller motsatt)

### Del 3 – Kundetilfredshet:

7. Hvor involvert er du med måling av kundetilfredshet?
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren du selv kan påvirke?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Det er ikke en faktor. Det er viktig å forstå. Folk er veldig forskjellige, men det vi er gode på er planløsninger. Hvis du tenker deg selv som kunde, en kvadratmeter er ikke en kvadratmeter, så det å få en godt utnyttet planløsning er viktig.

Petter: Hvilke løsninger er det dere prioriterer da? Er det typisk minst mulig hjørner eller liknende?

Ja, ikke vinkler, minst mulig hjørner, separeringer ved at du har soveromsavdeling, stue osv. Vi tegner innenfra og ut og begynner med planløsninger for leilighetene og tegner fasader deretter.

- ii. Arkitekt/Prosjekterende – Det blir det samme da. Vi bruker både interne og eksterne arkitekter. Mest eksterne, men interne blir ofte prosjektledere ovenfor de eksterne. Vi jobber med at bestillingene våre er tydelige overfor eksterne arkitekter. For å kunne drive med det her og med et kostnadsnivå som tilsier langsiktig boligbygging da, så har vi ganske rigide systemer. Men det vi også ser er at kunden er opptatt av utomhusområdet og sikkerhet. Følelsen av trygghet i utomhusområdet. Og det kan absolutt landskapsarkitektene som jobber for oss påvirke.

Petter: Hva tenker du på da? Plassering av lekeapparater osv?

Ja, og ikke mørke smug, men opplyst. Plassering av gjerder, solforhold og sånne ting.

- iii. Totalentreprenør/Prosjektteamet – Veldig stor.

Petter: Har de direkte kontakt med sluttkunden selv, eller går de gjennom en av deres avdelinger?

Nei, det har vi sett selv at bør være i teamet. Så en salgansvarlig og en

innredningsansvarlig er del av prosjektteamet. Så de holder i det. Og vi har en «Kundereisen» som ble laget for noen år siden som viser alle aktivitetene vi skal gjøre ovenfor kunden. Og prosjektsjefen er da overordnet ansvarlig for hele prosjektreisen. Og så har vi delegert innad i «Kundereisen» at infomøter og sånn og sånn, det er salgsansvarlig for, etablering av sameiet og sånne ting er en annen ansvarlig for. Men så bistår vi ledere inn i prosjektene, for eksempel med fast opplegg ift. forhåndsbeifaring og overlevering som en definert «peak end». Når kunden får spørreundersøkelsen fra Prognsesenteret så ønsker vi selvfølgelig at de skal være fornøyd jevnt over, men hjernen vår er skrudd sammen sånn at vi husker ikke alt som har skjedd. Vi husker ikke hva vi spiste til middag forrige torsdag, men vi husker hvor vi var under 11. september. Det husker alle. Så å lage disse «peakene» som vi husker, det ønsker vi. Vi ønsker å lage en sånn ved overlevering og at kundene våre husker hvilken sang de hørte på radioen når de kjørte på veg til overlevering. Det kan vi ikke gjøre med pyro, fanfarer og hornmusikk liksom, men at det skal være litt stort og at vi møter med en personell som kunden har møtt før, ofte innredningsansvarlig, som de har gjort tilvalg med og møtt flere ganger. Vi møter med en fra byggeplass, med full teknisk innsikt.

**Petter:** Så dere er mange i den overleveringsgruppa?

En som er byggherrens representant fra prosjektteamet innen innredning, en fra entreprenøren i form av anleggsleder (eller annen med teknisk innsikt) og kunden. Entreprenør og byggherre er hos oss i samme selskap. Men trenger ikke takstmann. Eventuelt om kunden har med takstmann om de ønsker det. Vi har kurs i forhåndsbeifaring og overlevering som vi har laget selv, for å få «byggeplassen», eller anleggsleder ofte, med på dette. Det er det det handler om i veldig stor grad, at alle får eierskap til dette og jeg sier her på huset at når jeg holder innlegg på større arrangementer: «Hvem er det du jobber for?» Uansett om du sitter på kommunikasjon, HR eller kompetanseutvikling så er det kunden du jobber for. Har vi ingen kunder så er det ikke noe JM. Det er et kulturspørsmål. Kundeorientert kultur, og JM har en gammel entreprenørkultur som de siste 5 årene har fått en draging over da. Så mitt fokus er å få dette over på en kundeorientert kultur.

iv. Underentreprenør

v. Megler – Vi brukte eksterne meglere frem til 1. november på en del prosjekter, men gjorde en strukturendring internt. Noe jeg satt i gang når jeg begynte i min stilling, for jeg ønsker at vi skal selge egne boliger. Så de som jobbet på salg når vi brukte meglere de administrerte meglere. Men det er meglere selv. Så vi gjorde en endring hvor vi byttet tittel på de som ønsket å være med på det, til salgsansvarlig, og hvor de er selgere rett og slett. Og bakgrunnen for det er at vi hadde høyere kundetilfredshet i de prosjektene v faktisk solgte selv. Bra på meglere også, men bedre på våre egne. Vi mener vi kan tilby mer overfor kunden vi som er JM-ansatte. Vi kjenner kundene, produktet, og vi kan selge. Så alle kontraktene er ute, men ikke på de prosjektene vi har samarbeidsavtaler. Der ønsker vi bruke eksterne meglere. Det er litt med «armlengdes avstand», og den biten der. Det fungerer bra. De som selger for oss skal ikke bare kunne selge, det handler ikke om å prakke

på kundene et produkt som i et dørsalg. Dette er den største investeringen kundene våre gjør, og det må vi ha respekt for. Så vi sier vi er kundefrådgivere egentlig, og hva, hvordan de skal kjøpe, og hvordan de gjør dette her, men også kunnskapen om prosjektutviklingen da. De selger jo på «spekk» de aller fleste, og det å forventningsstyre ift. Det er kjempeviktig. Det snakker vi mye om, og å ikke male dette «glansbildet», men vise realiteten. For eksempel, vi har smale parkeringsplasser. Det reagerer mange kunder på når de overtar, at de får ikke plass til teslaen eller det blir veldig trangt da. Men hvis vi informerer om det ved salg, at det er 2.30m, og gjerne måle opp og vise, så er det ingen som kan komme etterpå og være overrasket at den var 2.30m. Men vi må tørre å stå og informere. Og det handler om kunnskap, og hvorfor blir det sånn. Jeg skulle gjerne ha endret det til 2.60m, men dette er hele byggesystemet vårt, så hvis vi skal endre det så endrer vi på så mye oppover, som er fordyrende og ikke effektivt for kunden ift. Boligen osv.

Petter: For det er vel i det rene en kostnadsvurdering som gir det valget vil jeg anta?  
Ja, det er det.

Petter: Opplever dere noen problemer med dette «glansbildet» eller «å pynte brura» i noen særlig grad? At dere har mye å rette opp i før overlevering.

Nei, jeg føler ikke det. Og i hvert fall ikke bevisst. Men det kan selvfølgelig være en som har jobbet med dette prosjektet før man skal salgsstarte og kjenner dette prosjektet så godt og er glad i prosjektet og har mye entusiasme rundt dette prosjektet. Det er helt klart, men markedsføringsmessig, det å hele tiden passe på at vi, når vi jobber i store utviklingsområder, der kan konkurrentene våre være nabobygget, og da kan vi ikke bare skissere opp våre hus, men også viser frem nabobyggene. Det handler om forventningsstyring. Det er ikke en grønn slette, men der ligger det faktisk et fem etasjers bygg. Det er ikke bevisst for at vi skal råselge, og at «salg» tenker at «nå er ikke det prosjektet mitt lenger». Salg måles jo også på kundetilfredsheten ikke sant. Men det at vi har noe å jobbe med der, det er det absolutt.

vi. Andre?

- c. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
  - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
  - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
- d. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av kundetilfredshet, men som ikke brukes i dag?

8. Opplevs det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:

- a. Boligproduksjonsmetode – Vi har bare en måte å gjøre det på. I hvert fall i Oslo. Vi plassbygger alt av bad, men noe prefab av vegger og dekker og sånt. Det vet jeg ikke nok om.
- b. Entrepriseform – Nei. Ingen bakgrunn for å uttale meg noe om.
- c. Lokasjon – Ja! De skal ha mer. Forstår ikke hvorfor vi ikke kan levere akkurat det de skal ha. Vi har noen kjøkkenleverandører, men de vil ha et dyrere og flottere kjøkken. Men vi har ikke mulighet til å ikke sette inn et kjøkken. Vi må sette inn kjøkken, og så

må de heller rive det ut og sette inn Kvenum eller andre.

Petter: Setter dere inn mer ressurser for å håndtere mer krevende kunder?

Nei, de får det samme. Blir det veldig krevende, ikke nødvendigvis om det er øst eller vest, setter vi på prosjektsjefen eller prosjekteringsleder som har enda mer inngående kunnskap om hvorfor ting er som de er.

Petter: Du nevnte du jobbet på akkvisisjon også. Velger dere prosjekter etter hvor man kan få antatt høy kundetilfredshet?

Nei. Vi bygger kun markedsmessig, etter hvor vi mener folk vil bo.

- d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.) – Det er det helt sikkert, men ikke noe jeg har «on top of my head».

Petter: Så ingen spesifikke valg i form av kjøkken med kjøkkenøyer, høyere kvaliteter osv?

Nei, men vi ser eksempler når vi bygde Skallehagen (rett navn?) på Bekkestua. Der la vi inn gasspeis, og det gjør vi ikke alle steder. Det gjør vi ingen andre steder. Det handler om å få solgt, og hvor fort du får solgt. Vi gjør ikke mye av det, men noe. Vi har en policy om ikke å være for «high end», så vi skal ikke være på Tjuvholmen, Aker Brygge osv. Vi er på Lørenskog og Myrvoll og mer sånne steder. Der er det ikke så stort behov. Om jeg skal si en ting som jeg vet så er det balkongstørrelser. Det er greie vi ser. Vi får tilbakemeldinger, men jeg har ingen målinger, spesielt om balkongene er for små. Og så er det tyst om de er store nok. Det ser vi på salgstakt også. Da selges leilighetene fortere, men det koster ganske mye. Om vi utvider fra 12-18kvm eller 9-15 så krever det ganske mye på produksjonssiden, og det er ganske dyrt. Så vi må vise at vi får det inn i salgsinntekt. En ting er salgstakten, men viktig at kunden er villig til å betale 250.000 mer for at de fikk den ekstra størrelsen. Kundetilfredsheten trumfer på en måte ikke lønnsomheten vår. Det kan det ikke gjøre. Det er viktig.

- e. Annet – Balkongstørrelse. Store balkonger selges fortere, men koster mer.

9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?

- e. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

Jeg har gode, absolutt.

10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

#### Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:

11. Hvordan opplever bruken av kundetilfredshetsindeksen?

- Fra ditt ståsted
- Fra de andre partenes ståsted
- Fra kundens ståsted – De tar det greit. Vi prøver kontakte kundene våre etter innflytting for å høre hvordan det går, men også for å si at nå kommer det en undersøkelse, som det er viktig for oss at dere svarer på, for det er eneste muligheten vår for å bli bedre. Da oppnår vi to ting. Først tar vi brodden av

tilbakemeldingene på telefon, for vi er ikke redde for at de melder inn feil. Det er feil i ny bolig, sånn er det bare. Og så merker vi litt om noe er veldig gærent, og om noen er ordentlig forbanna. Så får vi folk til å svare da. Høy svarprosent er vi jo interessert i for gyldighetene i målingene. Vi ligger på noe over 50%.

Petter: Jeg har pratet med Prognosesenteret om dette også, men hva er fokuset dere på dette. Tror dere det er mørketall på positiv eller negativ side?

De er ganske nøytrale. Jeg tror de som svarer på første undersøkelsen er veldig fornøyd eller ganske misfornøyd, tror jeg. På andre utsendelsen, etter ettårsbefaringen, der er det mer av de misfornøyd som gidder ta seg bryet. Det merker du også om du trykker på den greia på veg ut av flyplassen. Der trykker du ikke om alt er greit, men om du er misfornøyd. Så det er noe vi jobber med fremover, og spesielt positivt servicearbeid. Å ha kontakt med også de kundene som ikke har noe å klage på. Så de skal føle vi har kontakt hele første året, så de har en grunn til å svare på ettårsbefaringen.

Petter: Gir dere noen insentiver til å få de til å svare?

Ja, vi gir til sameiet. Jeg husker ikke helt, men lurer på om de kan kjøpe en ting til sameiet opptil 10.000 kr eller liknende. Vi gjorde det samme på andre målingen nå, men ser ikke like effekt av det.

Petter: Men klarer de gjøre ting som gagnar fellesskapet så tidlig i et fersk borettslag/sameie?

På første målingen så funker det, men på den andre, så fikk vi høy på noen og lav på andre. Litt vanskelig å si. Men det vi ser er at når vi kontakter kunden i forkant, det funker. Da føler de seg mer forpliktet til å svare ettersom de har snakket med oss. Og den som kontakter da er en de kjenner igjen. Det er også viktig, at ikke det er noe telesenter som ringer. Da er det Kristine på Innredning som ringer og spør hvordan det går. Da kan hun sitte å ringe 120 kunder liksom. Ikke drømmeoppgaven. Men det gjør vi. Ikke på alle prosjekter, for det er litt prosjektsjef avhengig, og hva de velger å sette inn ressurser på. Hvor høyt fokus har de på KTI.

Petter: Har de noen insentiver innad i teamet for å nå høy KTI?

Ja, det er bonusordninger.

Petter: Går det også ned til UE-ene eller er det noe dere har vurdert?

Nei.

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de, eller burde de kommet, til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

Ja, det er masse feil som skjer i produksjonen.

Petter: Burde de kommet tilsyne?

Nei, enten så er de tilsyne eller så er de ikke det. Selvfølgelig dukker det også opp ting i ettertid. Eksempelvis hadde vi problem med smeltevann i fjor vinter fordi all snøen ble liggende. Det slo veldig ut på KTI, når de må ta på seg gummistøvlene for å gå ut til bilen.

Petter: Så det er ting som kunne kommet tilsyne i prosjekteringen, men er vanskelig for det er et dyppdykk i scenarier som må til?

Vi i JM har prosjekteringsanvisninger som det prosjekterer etter. Den revideres årlig, og det gjelder alle i JM. Alle 3000 ansatte er involvert. Det er en stor og tung prosess som går på både lønnsomhet og kundetilfredshet osv. Forbedringstiltak. Dette har vi vurdert over flere år til at er en god garasjeløsning, som er kostnadseffektiv, bra for kunden osv. Men så kommer det en vinter som i fjor. Det er ikke hver vinter, men da ser vi at det funket ikke så bra. Det handlet om at smeltevann eller vann i garasje skal fjernes med ventilasjon og ikke med drenering eller sluk. Det funker bra i anvisningene, men ikke i sånne tilfeller. Da må vi gjøre den vurderingen om det må endres, eller om ettermarked skal få gjøre masse ekstra jobb, får sure kunder, men lønnsomhetsmessig. Det er sjeldent vi gjør det altså. Vi sier ikke «vi driter i kunden og kjører på». Det må vurderes. Erfaringsoverføring fra ettermarked og tilbake til prosjektteamene og til prosjekteringsanvisningene er veldig viktig. Det er fordel med å ha produksjon in-house. En lettbeint organisasjon hvor tilbakemeldinger går lett mellom avdelinger og tilbake igjen. Også i det arbeidet er det viktig at ikke ettermarked sitter med 70 sure kunder fordi det er vann i garasjen, og at ettermarked bare sitter og sender mailer av gårde, men at dette foregår strukturert. Det tas en vurdering fordi «nå har vi fått en klagetopp på ventilasjon på tre prosjekter, vi vurderer det kundetilfredshet og kostnadsmessig, at dette må vi se på.» Da er det rotårsaksanalyser og stort bindere for å finne ut hva som er ligger til grunn for problemet. Når vi finner ut det går vi tilbake til de avdelingene som har noe med dette å gjøre. Om det da er innkjøp eller kundesiden eller annet. Om vi må i FDV-permen forklare noe annerledes, eller hva det er. Det er en viktig del av det.

- a. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?
- b. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

15. Opplevs det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?

- a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)

16. Hvor stort fokus har dere på kunden i det eventuelle arbeidet som gjøres etter innflytting?

- a. Eksisterer det ting man kunne gjort, men velger å ikke gjøre for å spare tid/kostnader, men som ville gitt en mer fornøyd kunde?

17. Hvor lang tid brukes i gjennomsnitt på å rette opp feil hos kunder etter innflytting?

Det varierer veldig. Det vi gjør er at vi har noen utbedringsdager, ifm. Med ettårsbefaringen. Om det er feil før det, kommer litt an på når, for er det bare noen måneder igjen venter vi til ettårsbefaringen, men ellers tas de tidlig. Det er for både vår, UE-enes og kundens skyld, at vi ikke skal måtte inn flere ganger. Men jeg vet ikke hvor lenge de er inne og hva de gjør. Men på utbedringsdager har vi befaringer i forkant, gjerne ettårsbefaringer, og får bestilt opp det vi trenger av benkeplater osv, og er der i 1-2 dager, avhengig av hvor stort prosjektet er og blir ferdig. Da går malere leilighet for leilighet og da er det alltid noen ting vi ikke klarer levere som blir liggende igjen. Da må vi inn igjen senere. Også har vi store utbedrings saker, som tar lang tid for å finne ut hva grunnen er, hvordan det gjøres best osv.

Petter: Hva er det typisk? Vannlekkasjer eller ventilasjonssystemer e.l.?



Ja, ofte ventilasjon. Der har vi egne folk som tar seg av de avanserte tingene og kompliserte saker.

Petter: Gjør dere noen ekstra ting ift. KTI når slikt inntreffer? Vil anta KTI-en daler bra når man må gjøre inngrep i å åpne vegger osv.?

Ja, det er det denne ettermarkedskoordinatoren skal jobbe med nå. Om det er vannlekkasjer, som vi har hatt litt av, så er det prosjektsjefen som gjerne trår til. Da er det gjerne noe feil, og ofte følgefeil. Da har vi laget en struktur på det, på informasjonsflyten til kunden osv. Det handler så innmari mye om informasjon og at du skal få den før du trenger å be om den. Og disse utbedringene tar tid før vi i det hele tatt får begynt på arbeidet, for vi må finne ut hva vi skal gjøre. Og så skal du kontrahere folk og så skal du i gang med ventetid på å sette i gang osv. Vi må bare si vi ikke har noe mer informasjon, men at vi jobber med saken.

### Del 5 – Kjøpsfasen og forventningsstyring:

18. Hvor tidlig begynner prosessen med sluttkunden i ditt arbeid?

19. Hvilke forventninger føler du kunden sitter med på dette tidspunktet? (ref. spørsmålet over)

- a. Er de berettigede? – **Nei. Det er et godt spørsmål. Nei, jeg syns ikke det, jeg mener de forventer mer. De som er gjentagende boligkjøpere, der er det annerledes for de vet hva de går til. Når man kjøper ny bolig, så sammenligner man med at man bygger seg nytt hus. At du kan putte inn alt du ønsker selv, men sånn er det ikke. Sånne nedturer. Det er vanskelig for de på salg å si at her kan du ikke ha 60x60-fliser eller ovn på kjøkkenet osv. Det oppdager de først på tilvalgsmøtet, og da har de kjøpt. Og det at de forventer at det ikke er feil. Det prøver jeg å si da, at det er ER feil i ny bolig. Det er det på nye biler også, og derfor er det reklamasjonstid for å få det rettet opp.**
- b. Om de likevel gjennomfører et kjøp, og disse må nedjusteres grunnet prosjektets omfang, føler du kundens maksimale tilfredshet dermed også synker i takt med omfanget de «gir slipp på»?  
**Nei, det tror jeg ikke. Vi kan fortsatt nå 100%.**

Petter: Hva om det skjer etter de har kjøpt?

Ja, da er det verre. De føler seg nok ikke lurt, men mer skuffet.

Petter: Prøver dere håndtere dette ved kjøpstidspunkt eller blir det rett og slett for mye og for detaljert?

Ja, det er en vanskelig problemstilling for vi kan ikke gå i talldetaljer. Det er vanskelig å få nevnt alt, og de leser ikke alltid leveransebeskrivelsene. Men ofte er det greit når vi forteller grunnene til at de får nei. Pga. byggeutfordringer, vanskelig med fall mot sluk med 60x60-flis osv. Når de blir forklart, så forstår de det.

Petter: Så om jeg forstår deg rett så opplever dere at måten man sier «nei» på er viktigere enn det at man sier ja/nei i seg selv?

Ja, det er kjempeviktig. Og så er det noen som blir kjempesinna. Men vi skal ikke påtvinge de boligen. Vi får solgt uansett, så om skuffelsen er enorm får de heller droppe å kjøpe.

20. Har du opplevd at kunden angrep på kjøpet eller føler seg lurt?

- a. Hvorfor?
- b. Kunne det vært håndtert? -

21. Hvordan er forventningene kunden sitter med ved følgende tidspunkt ift. Kjøpstidspunkt?

- a. Ved første møte etter kjøp – Det har jeg ikke helt i hodet, men ved kontraktssignering da kjøper de jo. Etter det er det innredning/tilvalg som begynner. Da er forventningene nokså like.
- b. Underveis i byggetiden (ved logiske punkter som byggeplassvisninger, tilgang til visningsleilighet, infomøter/infobrev osv.) – Det kan jeg ikke svare på. Vet ikke hvordan den utarter seg. Vi har ulike infomøter hvor vi samler de underveis i byggeprosessen. Et par stykker med ulike innhold. Byggeplassvisning i råbyggsfasen og så har vi forhåndsbefering selvfølgelig og overlevering. Og infobrev selvfølgelig, og byggeplasskamera og sender ut link til det. Prøver å holde de varme og trygge. Det er en balansegang, for du vil ikke være for på heller. Noen har sterkt behov, og noen har ikke behov i det hele tatt. Vi sier vi skal leie kunden gjennom kjøpet, men de som ikke vil holde hånden skal få slippe.
- c. Ved overtakelse – Det har gått litt ned. Dette er min spekulasjon. For da har de vært litt ned, og vet begrensningene der og fått den redusert. Fått noen nei, rett og slett. Nå høres det ut som vi er vanskelig på tilvalg, men det er vi ikke, vi scorer best i bransjen, men det blir naturlig litt nei. Og det kan oppleves som dyrt, for du vil ha enstavs parkett og ditt og datt der, og plutselig skal leiligheten koste 300.000 mer. Og det er en nedtur, og de forstår jeg, men der har de valget. De kan jo velge å ikke betale de 300.000 mer og få en helt fin leilighet. Vår standardleveranse er bra. Også har du hatt disse infomøtene og du har fått en del info, og på byggeplassvisning og fått mye info der og på forhåndsbefering.
- d. Ved ettårsbefering – Der er det nok utfordringer knyttet til forventninger ja. Vi har nok den fordi vi er dårlige på forventningsstyring av hva de kan forvente av ettermarked. Fordi at når ettermarked overtar et prosjekt på 100 leiligheter, så åpnes det for at 100 kunder kan sende inn 1-50 mangler da. Og dette skal utbedres, men det tar tid, og UE-er skal på osv. Og når kunden ikke får nok informasjon om hva de kan forvente. Vi kan si hei og velkommen til ettermarked, og vi vil behandle alt fortløpende, men det kan ta tid. Da slår de seg litt mer til ro med det. I dag forventer man nesten at vi står på døra dagen etter. Og noen ganger gjør vi det, om vi er på bygget og bare skal fikse et dørhåndtak eller liknende.

Petter: Kjører dere overtakelser underveis i prosjekter som består av flere trinn, og opplever dere utfordringer med dette?

Ja, det gjør vi, og ikke tvil om det. Ser ikke dårligere KTI på de tidlige boligene, men det handler om informasjon igjen. De må vite det skal være byggeplass der de neste to årene. Men det er ofte økonomisk gunstig å gå inn tidlig da ikke sant. Da må du takle det. Men det er og HMS, som er veldig viktig for oss. Det skal ikke være noe risiko å være der og sånt, men kan oppleves litt ubehagelig. Men kan være pigging utenfor vinduer og sånt, men vi har fokus på at det ikke skal se helt jævlig ut og sånt. Jord og gjørme og dritt. Vi må ferdigstille det området.

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

Vi snakker mye om hvorfor dette er så viktig. Er det fordi vi kan bruke det i markedsføringen

fordi vi har så fornøyde kunder. Ja, det er gøy det og. Men det viktigste er kanskje at disse fornøyde kundene er ambassadører og vi vet at det at noen snakker godt om JM er den beste leveransen vi kan få. Det er derfor vi gjør dette her. Vi vil ha mange ambassadører der ute.

Petter: Føler dere at jungeltelegrafene er det viktigste med dette?

Ja, merkevarekjennskap og det å få folk til å snakke om JM i positive termer, media, osv. Og det kan bli så uendelig stort egentlig om du har mange ambassadører der ute. Tilsvarende med de som ikke er så fornøyde nå når sosiale medier er så stort og sånt. Vi har selvfølgelig noen kjempisfornøyde vi og, men jeg tror vi håndterer de greit.

**Takk for deltakelsen!**

## **7.8 Vedlegg 8 - Intervjuføret Rune Sandell**

## anIntroduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment gjennomført som en samtale og vil fungere som informasjonsgrunnlag ifm. Masteroppgaven påkrevd for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen følgende arbeidstittel:

### *Evaluering av kundetilfredshetsindeks som vurdering avsuksess i boligprosjekter*

Opgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med OBOS Prosjekt og AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartnere.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv.

I forarbeidet til denne masteroppgaven er det gjort en studie av hvilke faktorer som brukes for måling av suksess. I den anledning er det avdekket et behov for å se på måling av kundetilfredshet, og bruken av en kundetilfredshetsindeks (KTI) som middel for dette. Prognosecenteret AS tilbyr i dag en KTI som i stor grad er markedsledende, og denne masteroppgaven ønsker å undersøke bruken av denne, problemer og muligheter, samt de spesielle forholdene rundt ferdigstilling og overtakelse av en leilighet kjøpt i prosjekt.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsending av intervjureferat til bruk i oppgaven.

### Del 1 – Intervjuobjektet:

1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Jeg heter Rune Sandell, er 55 år og har vært i byggebransjen i en eller annen form siden jeg begynte å jobbe. Jobbet som tømrer i 10 år og drev et firma som rehabiliterte bygårder, og hadde en del ansatte. Før jeg selv skadet meg og valgte å tre ut av det fordi jobben min ble mer barnepike enn arbeidsleder. Så jeg tok takstmannskolen på slutten av 90-tallet og har jobbet som takstmann siden da. Hadde hovedfokus på boligomsetning, og taksering ifm. Det. Men ble kontaktet av OBOS på slutten av 90-tallet og har drevet med nybygg siden det. Det har gått litt i rykk og napp, men de siste årene har det blitt en større del av min omsetning. Det er en hyggelig jobb og en utfordring fagmessig. Jeg trives med mennesker, og det blir en del prating. Jeg liker det å finne de forskjellige typene mennesker og bruke litt tid på å finne ut hvem de er.

Petter: Er dere hyret inn av OBOS ved forbehandling og overtakelse?

Vi er innleid for å bistå kunden ved ferdigbehandling, og være den profesjonelle part. Det er mange kunder som har forventninger som ikke er så virkelighetsnære, så vi må trekke opp en linje på hva man har krav på, og hva man ikke har krav på. Nå føler jeg at den cowboy-mentaliteten som var før er i ferd med å bli borte, og jeg merker OBOS og entreprenører er veldig opptatt av at kunden skal være fornøyd.

2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Egentlig ingenting annet enn det smilet og håndtrykket du får når vi er ferdige med behandling. De er gjerne positivt overrasket over at det møter opp en uhildet part. Og de føler de har vært igjennom en god prosess og har blitt ivaretatt.

Petter: Kunne du kort gjenfortalt deres prosess med kunden?

Vi får vite leilighetsnummer og klokkeslett, og så møter vi kunden på det angitte klokkeslettet. Der tar vi en liten prat, gjerne på oppmøtestedet i form av visningssted eller brakkerigg e.l., og jeg bruker gjerne litt tid med kunden og prater litt, spør litt, for å lære litt om denne kunden. Finne ut hvilken sinnsstemning han er i og, for man kan ikke behandle folk likt, ikke på den måten i hvert fall. Selvfølgelig behandles de likt med hva de har krav på osv., men som mennesker, og kontakten med de da. Og jeg mener at det en stor del av disse befarinene handler om psykologi. I form av at man må finne en tone som gjør at kjøperen føler seg vel i settingen. At det er hyggelige mennesker de treffer og at det er en god stemning. For veldig mange mennesker kommer med kjempehøye forventninger når de har brukt veldig mye penger. De forventer å bli tatt seriøst, mens noen ikke vet hvorfor de skal være den engang og gjerne da ikke har noen forventninger engang. De tror det bare er for å ta en titt på leiligheten og så gå igjen, men noen har klare formeninger og har forberedt seg godt. De vet ofte litt om hvordan det skal være, og hva de har kjøpt. Men til tider har de tenkt litt annerledes enn vi har tenkt og hva realiteten er. At de er litt virkelighetsfjerne ift. Forventninger.

### Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)

a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?

i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

Først og fremst mener jeg entreprenør og byggherre bør være uhorvelig nøye med å informere om evt. Endringer. Ifm. Salgsprosessen og tilvalgsprosessen er det mange feller å gå i, og nå har jo dette blitt bedre over tid, men. Sånn jeg opplever det med store prosjekter på 100, 200 eller kanskje 400 leiligheter, og en kunde ønsker å flytte på stekeovnen sin, sette

inn microbølgeovn osv, «Ja, Ikke noe problem», sier man, «Det ordner vi lett», men så kommer man på ferdigbefaring da og så er hvitevarene på plass, men så er det ikke noe stikkontakt der, for det har man ikke husket på å bestille. Folk driver ikke med dette her, og må hjelpes hele veien. Prøver på tilvalg for eksempel, så legger man gjerne ut en enstavs eike parkett, helt uten kvist. Men så vet man jo at man kan få kvistfri parkett, men til en helt annen pris, og så kommer man i leiligheten og mange opplever en stor skuffelse når det viser seg det er en god del kvister i hele stuen.

**Petter:** Hva tror du er det viktigste meglerne kan gjøre?

Jeg sitter med en følelse av at de er mest opptatt av å selge, men bedre enn det var før. At de ofte selger litt mer «gull og grønne skoger» enn man planlegger å levere. Man legger frem et tegnet prospekt som kanskje er skisser av uteområder med flotte gangarealer og busker og trær osv., men det blir ikke helt sånn bestandig. De må informere om at dette bare er en illustrasjon, og det er ikke sikkert at det treet du ser der blir stående akkurat der, men at det vil likne litt på dette. Jeg har inntrykk av at man lover litt for mye, og da blir mange veldig skuffet. De henger seg veldig opp i detaljer som blir fortalt dem. Det kan være alt fra utformingen av små komforvakter, at sånne her blir det, men så to år etterpå så ser man komfyrvakten og at det er en annen type. Det er bagatellmessig, men det er nok til at folk tenker «Den var stygg, og den vi ble lovet var mye finere». Derfor må man være veldig nøye med å informere om eventuelle endringer, helt fra de mest ubetydelige tingene til de store tingene.

**Petter:** Er man flinkere i dag til ikke å overselge?

Ja, helt klart.

**Petter:** Merker du forskjeller mellom aktørene?

Nå er jeg inne i småbebyggelser også, ikke bare prosjekter, og jeg er overrasket over hvor bra det også har blitt. Hvor villige entreprenører/byggherre er til å tilfredsstille kunden. Ofte er det snakk om småpenger og litt tid, og det kan være forskjellen på å få en kjempefornøyd kunde, til å få en ordentlig misfornøyd en som du bruker masse tid og energi på, truer med advokater og i det hele tatt. Jeg mener at sånn byggebransjen er i dag er det såpass god fortjeneste at det er rom for å «gi og ta litt».

**Petter:** Hva ville de som er byggherrens og entreprenørens representant tenke på?

Sånn det har vært i det siste, og vi har hatt mye med AF å gjøre, og der har AF vært flinke til å bruke mye av det samme personellet rundt omkring. Jeg har nærmest fått inntrykk av at det er et lag som drar rundt. De er gjerne rutinerne og flere voksne damer, og det begynner bli veldig bra. Det er god stemning og folk er interesserte i å levere et godt produkt. Det er også det at disse damene får ansvar for sine leiligheter, og har tid i forkant til å gå og fjerne filleting som ikke er et punkt, men som fort ville blitt et punkt om man ikke hadde tørket av eller fikset småting.

- b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til

- de viktigste faktorene?
- i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
  - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger eller at man jobber mot det samme målet?  
**Jeg føler man jobber mot samme målet, men at meglere kanskje ser på salgsprosessen som en mye større ting, og ikke er så detaljorienterte. Det kan man kanskje ikke forvente heller, men da må man passe på at man ikke drar på mer enn nødvendig heller.**
- c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?
4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?
- a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?
5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:
- a. Geografisk beliggenhet
  - b. Arkitekt/arkitektur
  - c. Entreprenør
  - d. Prosjektledelsesteam
  - e. Kunden eller valgt kundesegment
  - f. Annet?
6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?
- a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)
  - b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstilling, eller motsatt)

### Del 3 – Kundetilfredshet:

7. Hvor involvert er du med måling av kundetilfredshet?
- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren du selv kan påvirke?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?
  - b. Hva vurderer du til den viktigste faktoren følgende parter kan påvirke?
    - i. Byggherre
    - ii. Arkitekt/Prosjekterende
    - iii. Totalentreprenør/Prosjektteamet
    - iv. Underentreprenør
    - v. Megler
    - vi. Andre?
  - c. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
    - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
    - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
  - d. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av kundetilfredshet, men som ikke brukes i dag?



8. Opplevs det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:
- a. Boligproduksjonsmetode  
Det tror jeg går mer på mennesketype enn produkt egentlig. Noen er mer skeptiske til alt og ville vært det uansett om det er badekabin eller plassbygde bad. Er det kabin så er det bare noe ræl som er dunket sammen i full fart, og er det plassbygd er det gjort av bare utlendinger og dårlige håndverkere ikke sant. Men det er noe av det vi bruker mest tid på da, går gjennom badet og viser funksjoner, sjekker fall osv. Sånn som regelverket ift. Maks gulvvarme på bad osv. Det er gjerne en «dame-case» for noen ønsker ha det så varmt at man skal kunne steke egg der. Så da må vi forklare de hvorfor ikke det er mulig lenger, og da forstår de som regel det. Hvis man bruker litt tid og forklarer sånt som det på befaring så slipper man å få mail om at det ikke blir varmt nok på badegulvet mitt.
  - b. Entreprisereform
  - c. Lokasjon  
Det er stor forskjell. Det er VELDIG mye mer krevende kunder på vestkanten enn østkanten. Det er det ingen tvil om. Og da er kanskje psykologifaktoren enda større. For man «treffer godt» når man snakker med de. For det er gjerne vi som styrer befaringen, vi som viser og forklarer. OBOS/entreprenør de svarer på direkte spørsmål, men det er ikke de som styrer befaringen. Men det er klart at jo dyrere boliger, dess vanskeligere kunder. Ikke alltid, men veldig ofte.
  - d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.)  
Nei, det er ikke noe mønster i det syns jeg. Det er forskjeller når kjøperen har strukket strikken helt ut ift. egen økonomi og da er de livredde for at ikke alt er på stell, at man skal få ekstrakostnader osv. Det vi opplever ofte, med store, flotte leiligheter på toppen av et bygg, og i all hovedsak med standard utrustning så er det i mange tilfeller ikke så nøye. De skal gjøre alt uansett. De skal male, rive ut kjøkkenet osv. Først og fremst er de kjøperne der mest for å se på utsikten.
  - e. Annet
9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?
- e. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?
10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

#### **Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:**

11. Hvordan opplevs bruken av kundetilfredshetsindeksen?
- a. Fra ditt ståsted  
Petter: Bli dere kontaktet utenom ferdigbefaring?  
Ja, til tider får vi forespørsel om ettårsbefaringer, og det er gjerne da i leiligheter hvor det har vært en del ting. Jeg sitter med en følelse av at når jeg blir med, så er jeg på en måte den parten de stoler mest på. Og stort sett i alle tilfeller så kjøper de mine forklaringer. Om det er noe de mener ikke er riktig, men jeg forklarer de hvorfor de ikke har krav på å få sånne ting utbedret, så forstår de som regel det. I de

aller fleste tilfeller går det veldig bra, men hos noen er det håpløst uansett. De har sett på et bittelite merke i et år, og det blir nesten større og større for hver dag. Inni hodene deres da. Og da har jeg såpass god dialog med ettermarkedsavdelingen, at vi kan si at «vi tar den», og ved å bare lukke ett ekstra punkt så kan man få lukket ti. For da er kanskje ikke de 9 andre så viktige.

- b. Fra de andre partenes ståsted
- c. Fra kundens ståsted

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de, eller burde de kommet, til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

Typiske feil går på overflater, maling. Både horisontale og vertikale. Betongfuger, V-fuger er en klassiker. Som ser ut som en togskinne med solslyng mange steder, porer i betongen. Glansforskjeller pga. flekking. Og du har gjerne åpen stue/kjøkken-løsning som gir mye takflate som går mot vinduer. Og selv om det står at glansforskjeller og strukturforskjeller i spesiell belysning anses ikke som feil, så er det jo ikke greit at å si at å stå ved kjøkkenbenken og se mot vinduene gir spesiell belysning, for det er jo et helt naturlig sted å stå. Så da tenker jeg at man må stille litt høyere krav til de veggene som er preget av naturlig innslipp av lys. Så går det på at når det kun er sparklede skjøter på gipsplater for eksempel, så er det forskjellig oppsuging på sparkel og kartong, sånn at i spesielt lys og fra en spesiell vinkel vil du alltid kunne telle vertikale skjøter, hvis du går inn for det. Men igjen, med de veggene som er spesielt utsatt for det, så kunne entreprenøren spart seg for litt ekstra fuzz om de hadde lagt lista litt høyere på akkurat de veggene. De er lette å forutse. Det går litt på parkett, omkanter, små glipper osv. Det er en byggeprosess hvor mye av byggingen foregår uten oppvarming og god ventilasjon, og det påvirker treverket. Den er verre å forklare kjøperen, for dette blir sikkert fint igjen. Og så har vi målestyr med oss som kan si om det er innenfor eller utenfor de kravene som stilles. Og så må vi si at de kravene som stilles gjeldes kun ved overtakelse og at de ikke nødvendigvis gjelder to år etter. Og så er det alltid diskusjoner ift. Rørgjennomføringer i kjøkkenskap osv. Skal det være sånn at vannet kan renne gjennom et stort hull, eller bør det fuges mellom parkett og vegg bak kjøkkenskap osv. Hva er hensikten med den platen som legges der, med oppbrett rundt, om det skjæres et stort hull. Sånne ting må avklares i god tid før, så det ikke blir en sak på ferdigbefaringen.

- a. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?
- b. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

Det er litt vår jobb å forklare akkurat det. Det er to måter å løse overgang mellom gips og betong. Som med all sannsynlighet vil gulne eller endre karakter over tid. Det andre er å sette opp en trelist, som alltid vil være en trelist, men som vil være stabil ift. Endringer. Det har jo vært oppe flere ganger, blant annet på Rosenholm, og da må man forklare kunden dette er et håndverk, og man bygger det fra hånd. Det er annerledes om hele greia hadde vært støpt i plast. Da trenger man ikke skjøter, men så lenge man bruker forskjellige materialer som gir forskjellige overganger så må man det. I de aller fleste tilfeller finner man en løsning og så er kunden fornøyd. Men så er det alltid noen, som kommenterer «Dette kunne jeg gjort bedre selv, og dette var dårlig». Og da vet vi hva slags folk vi har med å gjøre, for de er nesten på en annen planet, og de har bestemt seg for at det er noe dritt da. Men

såne kunder må også håndteres, så stort sett finner man løsninger.

15. Opplevs det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?
- a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)
- Ja, men det kommer helt an på kundebehandlingen. De må føle de blir tatt på alvor med alt de sender inn, om det er reklamasjon eller bare et enkelt spørsmål. Når det er punkter som blir avvist, så må det brukes litt tid på å si hvorfor. Men så har du igjen alltid de som vet bedre selv og kunne gjort det bedre selv. Så noen klarer du ikke å tilfredsstille, uansett hva man gjør. Det er ikke mange, men alltid noen.
16. Hvor stort fokus har dere på kunden i det eventuelle arbeidet som gjøres etter innflytting?
- a. Eksisterer det ting man kunne gjort, men velger å ikke gjøre for å spare tid/kostnader, men som ville gitt en mer fornøyd kunde?
17. Hvor lang tid brukes i gjennomsnitt på å rette opp feil hos kunder etter innflytting?
- Det har jeg ingen oversikt over for der får jeg lite informasjon. Jeg er med i noen reklamasjonssaker, og det kan selvfølgelig ta tid. Det har ofte litt med kapasitetsproblemer, eller tid. Knirk i parkett er vanskelig å vurdere før man ser hvordan den oppfører seg gjennom året. Høy RF og varm sommer kontra tørt og kaldt. Men så lenge kunden får beskjed om disse tingene så går det som regel greit.

#### Del 5 – Kjøpsfasen og forventningsstyring:

18. Hvor tidlig begynner prosessen med sluttkunden i ditt arbeid?
- Vi er inne på ferdigbefaringer, og svært sjelden overlevering. Samt overlevering av fellesarealer.
19. Hvilke forventninger føler du kunden sitter med på dette tidspunktet? (ref. spørsmålet over)
- a. Er de berettigede?
- Ikke alltid. Noen har formeninger om alt. De aller fleste blir positivt overrasket og det er sjeldent første gangen de er i boligen når OBOS arrangerer byggeplassvisninger og slikt noen måneder tidligere. Så noen har feil forventninger fordi de ikke har satt seg inn i prospekt og romskjema osv., mens noen også tenker fra gammelt av at OBOS er billig og dårlig. Og det var de, men nå er de dyre og dårlige, ikke sant. Det kan være alt fra type stikkontakt brukt eller blandebatteri på kjøkken, hvorfor er det gjort sånn og sånn, det hadde vel vært finere sånn og sånn. Og vi er ikke uenige i det, men det er nå i forhold til kontrakt da, og at ikke folk setter seg inn i det. De overser den plikten de har til å sette seg inn i informasjonen.
- Petter: Så det er rett å forstå du mener kunden ville vært mer fornøyd om de hadde gjort mer jobb selv og kom bedre forberedt?
- Ja
- Petter: Men det er kanskje også noe byggherre/entreprenør kunne gjort?
- Ja, men det går på dette med tilvalg, produktenes kvaliteter osv.
- b. Om de likevel gjennomfører et kjøp, og disse må nedjusteres grunnet prosjektets omfang, føler du kundens maksimale tilfredshet dermed også synker i takt med

omfanget de «gir slipp på»?

Det er litt begge deler. Det hender folk angrer på leiligheten de fikk, men de fikk ikke gjort noe fordi de ikke hadde høy nok ansiennitet. De ville ha den andre, men fikk denne. Men det er stort sett ikke noe problem.

20. Har du opplevd at kunden angrer på kjøpet eller føler seg lurt?

Det er veldig sjeldent, men ikke noe som går igjen.

a. Hvorfor?

Det er eventuelt vannlekkasjer og sånt, eller store utskiftninger av badekabiner som i Kværnerbyen. Det er ting man veldig vanskelig kunne forutsett, men det er sikkert uten tvil noen av de kundene der som angrer på at de har kjøpt. Men de fleste er mest glad for at det blir rettet opp i. For når entreprenør er konkurs og OBOS er byggherre, så kunne de strengt tatt bare beklaget og sagt det ikke var deres problem, men de går heller inn med bredsiden og rydder opp. Men på den andre siden, jeg har vært med å gått fra det første bygget i 2007, og det er ikke sjeldent jeg møter folk både for 2. og 3. gang. For de har kjøpt en liten leilighet i første prosjektet og får flere og flere barn og må oppgradere. Det er flere faktorer, enten trives de i området, og de kan ikke være helt misfornøyde med byggherre og entreprenør og det de har opplevd.

b. Kunne det vært håndtert?

21. Hvordan er forventningene kunden sitter med ved følgende tidspunkt ift. Kjøpstidspunkt?

a. Ved første møte etter kjøp

b. Underveis i byggetiden (ved logiske punkter som byggeplassvisninger, tilgang til visningsleilighet, infomøter/infobrev osv.)

c. Ved overtakelse

d. Ved ettårsbefaring – Vi bruker litt tid på å forklare ettårsbefaringen på overtakelse. Hva de kan forvente av materialer og hvordan ting vil håndteres på ettårsbefaringen. Om hva som må meldes inn omgående, og ikke nødvendigvis at det rettes før ettårsbefaringen, men da ligger ansvaret på entreprenøren, og dette med oppsprekking osv. Ift. Uttørking osv. Om hva som er normalt, hva som må/ikke må aksepteres så man ikke kommer med urealistiske forventninger.

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

Nei, godt igjennom.

Petter: Hvordan opplever kunden å ha med dere?

Det hender de har engasjert egne i tillegg, men det er ofte fordi de ikke har fått med seg at det stiller en takstmann, og da sier de gjerne «åja, er dere med her, da hadde ikke vi trengt han her». Også er det andre som er veldig bevisste på at de skal ha med sin egen. Og bransjen er ikke så stor, og vi som har jobbet i bransjen lenge kjenner de fleste og ting går veldig bra. I 19/20 av tilfeller er det fordel at det er med en takstmann, fordi kunden stoler så blindt på at han representerer de, og han kan si nesten hva som helst. Med mindre det er noen som skal markere seg voldsomt, så får man avklart hva som er rett og galt og blir enige. Jeg er engasjert av OBOS, men for sluttkunden. I prosjekter er det jo en dobbel overtakelse, en til byggherre og en fra OBOS til kjøper. Men vi skal representere kjøperen, og vi har ikke problemer med å si at dette ikke er greit og må gjøres om. Men vi går tre representanter med kunden, entreprenør, byggherre og takstmann, og målet er at vi skal gå derfra

med en kunde som tenker at den får det den har kjøpt og det er god kvalitet. Og det føler jeg i de aller fleste tilfeller vi klarer. Men en annen ting er dette med facebook-grupper. At folk sprer gjerne negativitet og «løgner» om hva de har fått eller ikke fått utbedret, som sprer seg fort. Folk leser det gjerne lenge etterpå også, eller misforstår hva folk har reklamert. Det er et økende problem i dag når det er så lett å kontakte resten av beboerne gjennom en felles kanal som det, hvor det stort sett bare er negative ting.

**Takk for deltakelsen!**

## **7.9 Vedlegg 9 - Intervjuføret Heidi Bjørn Meaas**

## Introduksjon

Mitt navn er Petter Myhre Tufte og jeg er masterstudent ved NTNU Trondheim i sivilingeniørstudiet bygg- og miljøteknikk. Dette intervjuet er ment gjennomført som en samtale og vil fungere som informasjonsgrunnlag ifm. Masteroppgaven påkrevd for fullføring av mitt studie.

Intervjuets formål er å avdekke temaområder innen følgende arbeidstittel:

### *Evaluering av kundetilfredshetsindeks som vurdering avsuksess i boligprosjekter*

Oppgaven skrives i samarbeid med institutt for bygg- og miljøteknikk, med førsteamanuensis Olav Torp som veileder og med OBOS Prosjekt og AF Gruppen Bygg Oslo som delvis caseunderlag og samarbeidspartnere.

## Bakgrunn

Det eksisterer en boligmangel i Oslo-området og med økt tilflytning, prisvekst og kamp om tomter/boliger presses prisene til det ytterste. Dette påvirker i stor grad byggherrer og entreprenører, og det å ha et godt bilde på hva som bidrar til å nå suksess i utvinning av boligprosjektet vil for de gjeldende aktørene være svært viktig for å sikre bærekraftighet og fornuftig drift. Dagens målinger av suksess baseres på mer enn bare et kost/tid/nytte-spørsmål, men tar for seg flere faktorer som miljø, materialer bærekraftighet, måloppnåelse, kundetilfredshet, gjenbrukbarhet, byggetid osv.

I forarbeidet til denne masteroppgaven er det gjort en studie av hvilke faktorer som brukes for måling av suksess. I den anledning er det avdekket et behov for å se på måling av kundetilfredshet, og bruken av en kundetilfredshetsindeks (KTI) som middel for dette. Prognosesenteret AS tilbyr i dag en KTI som i stor grad er markedsledende, og denne masteroppgaven ønsker å undersøke bruken av denne, problemer og muligheter, samt de spesielle forholdene rundt ferdigstilling og overtakelse av en leilighet kjøpt i prosjekt.

## Prosedyre

Denne intervjuguiden vil forsøke å gi en **løs** struktur for dialogen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Den skal ikke være en fast ramme, men være et hjelpemiddel for avdekking av interessante tema underveis i samtalen. Aller helst er det ønskelig at intervjuobjektet forteller direkte om sin tolkning av spørsmålets tema og at intervjuer kun stiller avklarende eller konkretiserende spørsmål for å drive dialogen videre. Flere spørsmål og tema som kan være interessante vil potensielt dukke opp, og dette vurderes som svært positivt i dialogen.

### **OBS:**

- Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet for senere gjennomgang og referat.
- Intervjuobjektet vil få tilsendt dette referatet om ønskelig.
- Om anonymitet ønskes må dette fremkomme på forhånd av intervjuet
- Hvis behov ønskes det å kunne ta kontakt med intervjuobjekt i etterkant for oppfølging eller konkretisering av spørsmål

## Takk

På forhånd ønskes det å takke for ditt samarbeid i denne oppgaven, og det minnes om at du gjerne må ta kontakt med undertegnede i etterkant for oppfølging av oppgavens gang, eller for tilsendning av intervjureferat til bruk i oppgaven.

### Del 1 – Intervjuobjektet:

1. Kort presentasjon av deltaker:

(Navn, alder, nåværende/tidligere stilling, bakgrunn, arbeidserfaring, osv.)

Heide Meaas, 34 år. Jobber som salgsleder i OBOS Nye Hjem i Oslo og Akershus. Bakgrunnen min er eiendomsmegler, hvor jeg jobbet som bruktmegler i 6 år, før jeg begynte på prosjekt for snart 6 år siden. Jobbet som salgsleder på Fornebu, hvor vi var en del av et annet selskap før OBOS kjøpte oss opp i 2012.

2. Hvilke erfaringer har du personlig med måling av suksess og kundetilfredshet?

Ja, men veldig lite erfaring. Mer prosjektlederne som får måltallene. Vi blir mer presentert med resultatene for de gode prosjektene, og ser på hva de har gjort for å få det og hvordan vi kan gjenskape det. Uten om det er vi veldig lite involvert.

Petter: Er det noe dere skulle ønske dere var mer involvert i?

Ja, for noen av spm. Går rett på hvordan salgsprosessen var, og møtet med selger. Og det er noen tilbakemeldinger der som vi ikke blir presentert da.

Petter: Men dere har ingen kurs eller annet for å øke KTI-en, eller er det del av jobben bare?

Jo, det er det. På kvartalssamlingene så blir vi presentert med måltallene og forrige kvartals resultat og hva vi må jobbe med for å få en god KTI. Men hvis vi dykker helt ned i grøten, så føler jeg vel at det er prosjektlederne som er spydspissen i dette.

Petter: Kunne du oppsummert kjøpsprosessen hos dere?

Det begynner med annonsering i OBOS-bladet, at nå kommer prosjektet for salg. Og det kan være annonsert flere år i forvegen. Eks. Middeltunet, som ble kjøpt i 2012 og presentert. Spesielt med OBOS er at vi har salgsmøter, hvor kunder kan kjøpe etter ansiennitet. Dess høyere ansiennitet dess tidligere kan du velge bolig. Så man får aldri kjøpt en bolig før salgsmøtet har vært. Det er ikke mulig å snike seg inn noe sted. Den dagen det er salgsstart så begynner vi på toppen av listene og lar interessentene velge. Dagen etterpå er det åpent for alle. Så kundene tar kontakt med oss i alle tider, fra når vi først har kjøpt en tomt og annonsert planer, til at man har etablert et visningscenter hvor man kan se på tilvalgene og se på standardene på prosjektet osv. I snitt annonseres boligene mellom 0,5-2 år før salgsmøtet. Salgsmøtet er ca. 1 år før tilvalgsprosessen. Etter at vi har vedtatt byggestart. Om noen har veldig lang byggetid er det dumt å starte prosessen for tidlig. Og mange prosjekter har baderomskabiner som standard, og da skal de tidlig inn i bygget, og da må tilvalg der være ferdig tidlig. Så ofte er tilvalg delt i to deler. De betaler 100.000,- ved salgsmøtet, ved kontraktssignering, og deretter 10% ved byggestart minus de 100.000,-. Og så er resten ved overtakelse.

### Del 2 – Måling av suksess:

3. Hvordan måles suksess i dag? (Fra objektets standpunkt)

Vi er ferdige i det vi har solgt. Da kommer kundekontakten inn og tar over prosjektet og kunden direkte. Det er i grunn suksess for oss. Når vi har skrevet kontrakt og levert den til oppgjør så er vi i grunn ferdig. Men så tar ofte kunden kontakt med spørsmål om ditt og datt, og da svarer vi, så vi er ikke helt ute, men egentlig har kundekontakten kommet inn og tatt over.

- a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren?

- i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?

- b. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?



- i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
  - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
- c. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av suksess, men som ikke brukes i dag?

Petter: Opplever dere at de tingene dere har fokus på ved salg er de som også følges opp av kundekontakten?

**Ja, absolutt. Vi har samme fokuset.**

4. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av suksess?
  - a. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?
5. Hvordan påvirkes suksess i boligprosjektet av prosjektet av følgende faktorer:
  - a. Geografisk beliggenhet
  - b. Arkitekt/arkitektur
  - c. Entreprenør
  - d. Prosjektledelsesteam
  - e. Kunden eller valgt kundesegment
  - f. Annet?
6. Er det mulig å oppnå suksess selv om enkelte faktorer ikke er tilfredsstillt?
  - a. I så fall, hvor går «grensen»? (kostnadsoverskridelser, tid, avfallssortering, miljøbilde, oppfatning fra nærmiljø osv.)
  - b. Kan suksess «rettes opp» om med en faktor i stedet for en annen? (for eksempel kostnadsoverskridelse mot tidligere ferdigstilling, eller motsatt)

### **Del 3 – Kundetilfredshet:**

7. Hvor involvert er du med måling av kundetilfredshet?
  - a. Hva vurderer du til den viktigste faktoren du selv kan påvirke?
    - i. Hvorfor er dette den viktigste faktoren?
  - b. Hva vurderer du til den viktigste faktoren følgende parter kan påvirke?
    - i. Byggherre
    - ii. Arkitekt/Prosjekterende
    - iii. Totalentreprenør/Prosjektteamet
    - iv. Underentreprenør
    - v. Megler
    - vi. Andre?
  - c. Hva oppfatter du andre (byggherre, prosjektleder, totalentreprenør osv.) vurderer til de viktigste faktorene?
    - i. Hva tror du er bakgrunnen for dette?
    - ii. Opplever du at dette på noen måte strider med dine vurderinger?
  - d. Hvilke faktorer kunne vært relevante for måling av kundetilfredshet, men som ikke brukes i dag?
8. Opplevs det forskjeller i kundetilfredsheten ved valg av:

a. Boligproduksjonsmetode

Vi er veldig på at om det er plassbygde bad så skal det frem. For det er veldig positivt og de får mange fler tilvalg i valg av flis, innredninger osv. Baderomskabiner har gjerne tre alternativer og alle vil sjeldent ha akkurat de tre typene vi har valgt ut. Og mange vet ikke hva et prefab-bad er.

b. Entrepriseform

c. Lokasjon

Ja. Vestkanten har tyngre kunder. De betaler en høy pris og forventningen ligger ofte til hva du putter inn. Men det betyr ikke at vi ikke har krevende kunder på østkanten, for det å kjøpe bolig er den største investeringer mennesker gjør. Så det å kjøpe der eller der, på Rosenholm for eksempel, så får du ikke en to-roms i byen for det han har kjøpt en treroms for der ute. Men forventningene er der uansett. Men på Oslo Vest og Fornebu merker vi de mest krevende kundene. Så får de det ikke som de vil så kjører de det langt og til vi møtes i Vernetiget.

d. Boligtype (størrelse, ant. Soverom, kvalitet osv.)

Det skyldes både at dyrere boliger har høyere kvalitet, men også bare rent grunnet lokasjonen. Vi har ikke så mange prosjekter på det, og eneste nå er vel Middeltunet, som er ordentlig Oslo Vest, og så har vi Frysja og Lillo Gård. Det er også Røa da. Jeg føler at mange av prosjektene i OBOS regi har en typ standard. Det spør egentlig ikke rolle hvor i byen du er, det er den standarden vi velger. Om vi har samarbeidsprosjekter løfter vi kanskje standarden noe. Om vi har denne prisen, så forventer kunden denne leveransen og da må man bare levere på det.

Petter: Føler kundene at de skulle fått høyere kvalitet enn en «to-roms på Stovner»?  
Ja, absolutt.

Petter: Hvordan håndterer dere det?

Der må vi selge inn tilvalgsprosessen for eksempel. Men da sier kunden det koster mye penger, og ja det gjør det, men på Oslo vest så koster det mer. Du får samme standard, men også en høyere pris fordi det er på den siden av byen. Og det skjønner som regel folk. Om du betaler 100.000,-/kvm har du kanskje en forventning til leveransen kontra om du betaler 60.000,/kvm. Det er ikke så rart.

e. Annet?

Kanskje det at Oslo vest forventer mer gjesteparkering, enn det man gjør utenfor byen. Der kan man stå i sidegater, men det kan man ikke i byen. Så da er det litt «Jøss, hvorfor bygger ikke OBOS gjesteparkeringsplasser?» Det får vi høre ofte.

9. Har du totalt sett gode/dårlige erfaring med måling av kundetilfredshet?

e. Eksisterer det enkelte hendelser du kan eksemplifisere?

10. Hvordan opplever du markedets fokus på kundetilfredshet?

Det er veldig lite fokus på det. Og kunden har ikke peiling.

Petter: Så de har ikke valgt OBOS på vegne av fjorårets resultater?

Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror de velger OBOS fordi det er en stor og stabil utbygger, og kvalitetsbevisste. Tror ikke de vet hva kundetilfredshetsindeksen er engang.

#### Del 4 – Markedet og produksjon/produksjonsfeil:

11. Hvordan oppleves bruken av kundetilfredshetsindeksen?

- a. Fra ditt ståsted
- b. Fra de andre partenes ståsted
- c. Fra kundens ståsted

12. Er antatt kundetilfredshet en faktor i valg av prosjekter?

Vi ser bort i fra enkelte ting fordi det er vanskelig å få fornøyde kunder med de og de løsningene. Planløsninger for eksempel. Enkelte steder ser vi at her får vi ikke solgt denne typen leiligheter så da må vi utforme plantegningen annerledes. Det er ikke alltid like lett å vite hvem det er man selger til. Men vi har en liten indikasjon, og kanskje skal man ha fokus med en utleiedel eller over to plan osv. Evt. Ta de bort fordi de skal vi ikke ha i det prosjektet her. Hvem skal få lov til å kjøpe garasje plass? Er det alle, eller skal vi si at to-roms ikke får kjøpt om vi har for få plasser og må prioritere de større enhetene. Hvem bygger vi for? Det er spm. det vi stiller os?

13. Hvilke feil går ofte igjen i produksjonen, og kommer de, eller burde de kommet, til syne før, under eller etter overtakelse eller ettårsbefaring?

Det vi vet er at vi får mye feil på parkett, at den slår seg. Spesielt om vi leverer med vannbåren varme. Det liker ikke kundene med for mye kryp og svinn osv. Og mye klager med vannbårent på badrom. De mener det ikke blir jevn varme, men at det er varmere enkelte steder og så tar det lang tid før man får opp varmen. Og dette nå med fokus på skjeggkre og sånt så liker ikke folk å høre vannbårent, fordi de tror skjeggkre liker at det er fuktig og sånt. Og det er bare helt feil. Det er fordi de ikke har kunnskap, og da blir de usikre og lager slike hypoteser. Men det er ikke sånn at OBOS prøver å levere med skjeggkre, det er aldri med vilje. Men det er blitt veldig fokus på det om dagen, og de lurar på hva skjer hvis man får det osv. Og vet vi har mange utfordringer med kjøkkenleverandør. De klarer ikke levere tilvalg, eller gjør feil, og så tar det veldig lang tid før det blir utbedret. Da blir kundene sure. Det skyldes dårlige ledere, og feil ressursbruk. Det er tidkrevende med store prosjekter. HTH har vi slitt veldig mye med, og har gått over til Sigdal på noen prosjekter. Det er fordi det er dårlig rykte rundt prosjektoppfølgningsteamet til HTH og vi har mange dårlige erfaringer. Mye sykemeldinger osv. og man ikke får tak i personene.

- a. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kostnader?
- b. Hvilke av feilene oppleves kritisk/ukritisk for kundetilfredsheten?

Petter: Hva er deres tanker om involvering av UE inn i KTI-aspekter?

Jeg tenker at jo fler man involverer jo bedre. Det er helt essensielt at man har eierskap til det man skal levere og vet hva som forventes.

Petter: Mange av de har jeg pratet med nevner at OBOS jobber med en bonusordning for å oppnå god KTI. Er det noe man kunne vurdert strekke ned mot entreprenør og UE?

Ja, jeg tror det. Men man burde heller ikke alltid ha en gulrot for å gjøre en god jobb. Vi har ett felles mål, og det er å få dette prosjektet opp og stå, og selge, og få det ut i liv. Så jeg ser på noen prosjekter så møter man kundekontakt, salg, prosjektledelsen, styret i samarbeidsprosjekter, og entreprenør og har felles KTI-møter hvor man har «workshops» hvor man drøfter: «Hva skal til for nå 86?» Som er måltallet vårt. Og da får man det inn i pannebrasken, hva man må gjøre, og at dette er noe vi må jobbe med. Om du ikke gjør

jobben din så vil det gå ut over KTI-en din.

Petter: Men der har dere bare med en viss rekke involverte? Hvor er det hensiktsmessig å strekke strikken?

Jeg tenker man i det minste burde involvert kjøkken. Mye av det andre går på kundekontakten, hvor de styrer tilvalgsprosessen. Mens kjøkken kjører egne runder, så de ville det vært viktig å involvere.

Petter: Så ikke tømmer eller parkett eller andre på generell standard?

Nei, det tenker jeg blir for mange, og vi har typisk vært 30 stk og delt oss i fire grupper. Det har vært håndterlig, for alle har kunnet prate. Men om det er for mange så mister man nok litt eierskap igjen, for det er alltid noen andre som kan ta seg av det osv. Disse workshopene er ofte veldig tidlig, kanskje par måneder før salgsmøtet. Hvor vi samler troppen og ser på hvilke mål vi kan nå sammen. Vi må se på det som er viktig. Vi er leddet ut til kundene og vi erfarer at når vi legger ut et prosjekt, så vet vi ikke alle detaljer enda. Ting er ikke detaljprosjektert, vi vet ikke hvem som er leverandører av forskjellige ting som kjøkken osv. Vi vet ikke om det er prefab-bad eller plassbygde osv. Og mange spør om garasjene, og vi vet ikke om det blir P-system eller frittstående. Jo mer vi vet på salgstidspunktet, som kundene kan få svar på, dess enklere tror jeg det er å få en god KTI. Om vi sier vet ikke så tror jeg kundene tenker videre og danner seg et bilde, ofte da feilaktig.

Petter: Opplever dere i disse workshopene at dere har samme fokus og mål?

Nei, det er litt forskjellig, for målet er langt der fremme. Og man har forskjellige fokus underveis. Derfor er det viktig at vi kan drodle sammen og se på de viktigste detaljene. For eksempel garasjeanlegget, der tenker entreprenør at de ikke skal flytte inn før om tre år, og samme hvor bred den plassen blir. Mens kundekontakten tenker på om kundene kan ha den svære teslaen sin, eller må de kjøpe seg en liten bil. Man har noen krav når man kjøper, spesielt i dagens marked, hvor ting er veldig dyrt, så forventer man at man vet hva man signerer på av underlag.

Petter: Hva vet de om leilighetene når de kjøper?

De har et prospekt, med skissetegninger og et romskjema. Men vi vet kanskje ikke hva slags merke på blandebatterier osv. evt. Har de fått et merkenavn og kan gå inn og google selv, men om de ikke gjør det så ser de ikke hva de får. Men når visningssentrene er etablert kan de se der. Det er mye bedre enn gamle visningsbrakker som vi hadde før. Der legger vi riktig gulv, innreder badene, kjøkken osv. så folk kan se eksakt hva de får. Pluss at vi får inn mer og mer tilvalg, så kunden kan ta på ting. Det er veldig positivt. Det er alltid en vinner. Det har hjulpet oss med at de kjøper etter en 2D-tegning og så kan komme og se standarden, for å bare beskrive med ord er mye vanskeligere.

Petter: Hvor mange har anslagsvis satt seg inn i romskjemaer og hva de kjøper?

Jeg tror ganske mange, men ikke alle. Nå har man det meste på visningssentrene, og ville kanskje sagt 95% vet hva de kjøper, og 5% som ikke vet. De hoppet innom og bare kjøpte en leilighet. De aller fleste har vi sett på visning, snakket med på telefon eller annet. Folk er oppegående. Så jeg tror de vet hva de kjøper når de signerer, men om det er like riktig som forventningene de har når de overtar, det er ikke alltid.

14. Er det enkelte feil man godtar, eller er 100% det eneste akseptable?

15. Opplevs det at kundetilfredshet kan «rettes opp» om feilene utbedres?

- a. I så fall er dette avhengig av noen faktorer? (tid, kvalitet, kostnad, opplevelse av forståelse fra byggherre osv.)
16. Hvor stort fokus har dere på kunden i det eventuelle arbeidet som gjøres etter innflytting?
- a. Eksisterer det ting man kunne gjort, men velger å ikke gjøre for å spare tid/kostnader, men som ville gitt en mer fornøyd kunde?
17. Hvor lang tid brukes i gjennomsnitt på å rette opp feil hos kunder etter innflytting?

### Del 5 – Kjøpsfasen og forventningsstyring:

18. Hvor tidlig begynner prosessen med sluttkunden i ditt arbeid?
19. Hvilke forventninger føler du kunden sitter med på dette tidspunktet? (ref. spørsmålet over)
- a. Er de berettigede?  
Ja, noen ganger. Jeg føler det varierer veldig fra hvor man er geografisk. De er krevende på vestsiden enn østsiden av byen. De er mer runde i kantene og mer løsningsorienterte. På Oslo Vest krangler de mer. Inni mellom helt innafor, men tidvis litt i overkant. Det er nok litt fordi de bare betaler en høyere pris og dermed har høyere forventninger. Og drar den lenger når ting ikke er i henhold til leveransen.
  - b. Om de likevel gjennomfører et kjøp, og disse må nedjusteres grunnet prosjektets omfang, føler du kundens maksimale tilfredshet dermed også synker i takt med omfanget de «gir slipp på»?  
Ja, det tror jeg. Om de scorer mellom 0-100 så vil de aldri gi 100, om de ikke fikk leiligheten de helst ville ha. Det ser vi typ på Middeltunet, hvor folk har hatt lange ansienniteter, og bare skal ha en bolig der, men så har de kanskje ikke fått den de helst ville ha. Så allerede der så begynner man på feil stadium, litt misfornøyd. Og så skal man få den kunden veldig fornøyd, det tror jeg er vanskelig. Det er vanskeligere å vri enn de som fikk drømmeboligen og vi skal innfri der. Man kan tenke seg selv. Man har ikke måtte justere seg på antall soltimer eller planløsning eller noe som helst. Så jeg tror det har en sammenheng at må du skru ned kravene dine så justerer du skalaen med en gang.

Petter: Justerer dere oppfølgingen deretter, eller behandler dere alle likt?

Det blir litt sånn at det er så mange kjøpere at vi ikke klarer sile ut de få. Det er heller ingen som har tvunget kunden til å kjøpe. De har fullt og helt gått inn på salgsmøtet og kjøpt selv. Men vi har ingen rutiner på kunder som ikke fikk førstevalget sitt at de skal få tettere oppfølging for å få en høyre KTI fra vedkommende.

Petter: Det er ikke noe dere ser på som hensiktsmessig heller?

Nei, vi tenker at vi skal gjøre likt uansett om de kjøper så dyrt eller så billig, så skal kundereisen være lik. Det er uavhengig om du heter Hansen eller Olsen. Så lenge man er serviceminded hele veien så skal det være tilstrekkelig. På Middeltunet er det helt spesielt, når vi selger leiligheter til 40 MNOK, skal den kunden få litt mer service enn han som kjøpte til 5 MNOK? Det kan være at han som kjøpte til 5 ikke har mer penger, men han som kjøpte til 40, han har antakelig ikke skvist sitronen maks. Det blir litt feil om vi skal gjøre forskjell på kunden også. En kjøper er en kjøper.

20. Har du opplevd at kunden angrep på kjøpet eller føler seg lur?

Ja, det kan være helt fra salgsmøtet. Det som skjer når man får tildelt bolig er at man blir med en av prosjektselgerene og skriver en forenklet kontrakt. Der kan noen allerede få kalde føtter. Det er svært sjeldent, og skjer ikke på alle salgsmøter, men det skjer. Det kan være fra da til man vedtar byggestart. Det er da man ser mest avbestillinger.

Petter: Og da lar dere dem slippe ut?

Ja, for de har lov til å avbestille ihht. Bustadoppføringsloven, men da må de betale 100.000,-. Så de taper det de har investert tidlig.

- a. Hvorfor?
- b. Kunne det vært håndtert?

Petter: Men dere har ikke opplevd folk angrep etter de har overtatt?

Jo, noen på Fornebu for eksempel, men det har vært mer sånn at de kranglet på leveransen. De angrep ikke på selve kjøpet. De mener de fikk beskjed om at de skulle få levert glass, men har fått spilerekverk i stedet. Det går på sånne ting.

Petter: Så ingen problemer med at man har sett man har sjøutsikt på et utsiktsfoto, men når man kommer dit så er det ikke det?

Det som skjedde på Fornebu var at ut mot Storøya så hadde man på salgstidspunktet flydd med drone og hentet inn utsiktsfoto og siktlinjer. Men i etterkant hadde Bærum Kommune bygd noen koller i friarealene der, og da viste det seg at de som hadde kjøpt i 2. etg., som hadde utsikt på kjøpstidspunktet, men nå to år senere har det kommet koller der og ødelagt det. Det var informasjon vi ikke hadde. Det var ikke sånn at vi visste at de kollene skulle komme, men det var noe kommunen bestemte seg for i ettertid.

Petter: Og dette vil jo etterkant påvirke deres og evt. Entreprenørens KTI uansett? Selvfølgelig. Og så vil kunden ha prisavslag, for de har jo ikke fått det produktet de har betalt for. Og det er jeg jo egentlig enig i.

Petter: Men ikke så enig at man føyer seg, eller hva skjer da?

Der vet jeg det er en prosess nå, og tror ikke man har kommet til enighet enda. Men hadde jeg vært kunden så hadde jeg vel ikke vært veldig fornøyd. Jeg kjøpte med sjøutsikt, men så har jeg ikke det lenger. Jeg betalte prisen for leilighet med sjøutsikt, for en leilighet uten sjøutsikt. Men det er veldig sjeldent, for normalt sett vet vi hva som er i reguleringen. Vi vet det kommer et bygg der og der, men kanskje ikke hvor høyt, men sånn ca. da. Men det er ikke alltid vi har informasjon på salgstidspunktet, og det handler ikke om at vi prøvde holde tilbake informasjon eller prøvde lure kunden på noen måte.

Petter: Men hva tenker dere om å overselge eller å «pynte brura» for mye?

Før i tiden så gjorde man det mye mer, men jeg føler de selgerne hos oss, de nesten underselger. Sånn som på Middeltunet så vet vi at fra en viss etasje så får man sjøutsikt, men når kunden spør: «Kan du garantere meg det?» Så svarer vi nei, det kan vi ikke garantere. Det får være en bonus når du flytter inn, da blir det hyggelig for deg, men vi vil ikke selge en leilighet med sjøutsikt. Og samme på Fornebu, hvor vi sa til kunden at vi lover ingen sjøutsikt, men der fikk til og med 1. etg. sjøutsikt. Så vi var alt for feige til å prise, og burde virkelig solgt inn det. Men tenk deg kundene da, som

ikke tror de får sjøutsikt, plutselig får det. De blir «WOW».

Petter: Er det noen sammenheng med at man kjøper på fastpris? Ville dere pushet hardere for å overselge om prisen kunne stige?

Nja, det er jeg usikker på. Vi setter de prisene vi mener man får solgt til ut ifra markedspris. Og så kan man alltid si at hadde man kjørt budrunde så kunne man fått mer, men man kunne også fått mindre. Jeg tror ikke det har noen sammenheng, men vi det den bransjen her ikke alltid har hatt det beste ryktet på seg. At man har vært litt sånn vel selgende, så man har vel lært av sine feil.

Petter: Så dere har et økt fokus på å ikke overselge, men vi selger det vi vet, og ingenting mer? Og ville du sagt det skjer uansett?

Ja, det er policyen vår. Men det jeg vil si er at jeg kan si til en kunde at det er en barnehage her, men at de som bor her ikke har fortrinnsrett i den barnehagen. Den er kommunal og Oslo kommune skal drifte den. Men så kan kunden ha fått for seg, joda, vi som bor her i dette sameiet har fortrinnsrett i denne barnehagen. Noen kunder vrir ting og tror de hører det de helst vil. For noen prøver seg så vi må være litt forsiktige vi og. Vi har et meglersystem hvor vi lagrer all korrespondanse, og der kan vi ha skrevet at man har ikke noen fortrinnsrett. Men så begynner kunden da og si «hun sa at det skulle man ha», men så ser man i korrespondansen at det har ikke skjedd, du ser jo hva jeg har skrevet til deg. Og da blir kunden sånn «åja, men da så, sorry.» Så jeg føler at vi jobber såpass tett i Oslo/Akershus at jeg har ikke inntrykket av at noen prøver overselge. Vi har for mye samvittighet, og vi har OBOS i ryggen, og da skal vi være ganske skikkelige.

Petter: Om du ikke ser på OBOS da, men andre aktører?

Da er jeg, akkurat rundt prosjekt, med Selvaag og Røysland og sånt, så tror jeg det er veldig ordentlig. Men på brukt er det nok stor forskjell. Vi skal ikke dra alle under en kam, men jeg har selv vært i bransjen og jeg husker godt at man kanskje oversolgte mer, for det var viktigere at man ble ferdig med det. Om vi ikke får solgt med en gang her, så gjør ikke det noe for vi skal bruke hele byggetiden på å selge prosjektet. Så man overselger nok mer ved en bruktbolig, i hvert fall ift. OBOS, de er nok mer nøkterne.

21. Hvordan er forventningene kunden sitter med ved følgende tidspunkt ift. Kjøpstidspunkt?

- a. Ved første møte etter kjøp
- b. Underveis i byggetiden (ved logiske punkter som byggeplassvisninger, tilgang til visningsleilighet, infomøter/infobrev osv.)

Jeg tror de er veldig positive. Men så er det en prosess vi ikke er så mye med på. Når vi har solgt så er vi ferdig på prosjektet. Men tidvis er vi med ut på byggeplassvisning tidlig og da kan vi møte kundene. Og det opplever kundene svært positivt at vi arrangerer visninger. Jeg mener at jo tettere vi er på kunden dess bedre. Det gjelder også nyhetsbrev, bare for å fortelle om status. Har man ikke noe nytt å fortelle så kan man skrive det da, at ting går som planlagt. Ingen store endringer siden sist, men at man snart vil invitere inn og fortelle mer. På noen prosjekter har man hatt «happenings» for kjøperne i tillegg, hvor man har hatt åpen dag for kjøperne, med mat og spørsmålsrunder osv. Det har vært veldig positivt.

- c. Ved overtakelse

d. Ved ettårsbefaring

Petter: Ift. Når dere selger, så tar en kundekontakt over, ser dere noe positive eller negative effekter med at det ikke er den samme personen som følger de hele veien til overtakelse?

Jeg synes det er veldig positivt at kundekontakten tar over så fort som de gjør. Det hadde vært dumt om vi var kontaktperson frem et år, og så kom det noen andre inn og tar over tilvalg for eksempel. På noen salgsmøter får man allerede da hilse på kundekontakten, så da er det egentlig med fra A-Å. Da får de et ansikt å forholde seg til. Men jeg tror og kunden ofte ikke gjenkjenner ansikt, og husker kanskje ikke akkurat hvem de snakket med. De tror OBOS er OBOS, og så lenge de får en person å forholde seg til, så tror jeg ikke det er vesentlig om den het Kari eller Anne altså. Det er sikkert positivt med et kjent ansikt, men jeg merker når vi er der ute så skjønner de ikke forskjell på entreprenør og utbygger heller, så neppe da heller OBOS selger eller OBOS kundekontakt. Så jeg tror ikke det har mye å si, så lenge de møter en person som yter service. Vi har også flere selgere på hvert prosjekt, så en gang kan du ha vært på visning og møtt en person, og neste gang møter du meg. Men opplever ikke at kunden ønsker å snakke med den som var der sist, det tar de helt greit. Vi er jo ett team da.

Er det temaer eller vinklinger du føler er relevant som ikke har fremkommet her?

Jeg tenker at for å få en god KTI, så er det viktig at man begynner tidlig, med alle parter som er involvert i prosessen. Men også finne ut hva kunden er opptatt av. At man samles til en typ workshop og gir en gulrot til noen eller. Men dess mer info man har på kjøpstidspunktet, dess bedre, for da vet kunden hva de kjøper på.

Petter: Så mer informasjon er bedre, selv om den også vil avdekke noe «negativt» i forhold til hva de egentlig hadde lyst på?

Ja, det mener jeg.

**Takk for deltakelsen!**



## **7.10 Vedlegg 10 - Prognosesenterets Bransjerapport 2018**



Bransjerapport prosjektmarkedet Norge

# Kundetilfredshet 2018

Februar 2019

Redaksjonen:  
Heidi Bjørneng  
Andreas Brand  
Eva Leszczynski

E-post:  
[hb@prognosesenteret.no](mailto:hb@prognosesenteret.no)  
[ab@prognosesenteret.no](mailto:ab@prognosesenteret.no)  
[el@prognosesenteret.no](mailto:el@prognosesenteret.no)

Telefon:  
97700774  
98073287  
92439441



**VI MÅLER KUNDETILFREDSHET**  
Prognosesenterets bransjemåling



## Innhold

Kort om Prognosesenteret	2
Introduksjon til KTI	3
Fakta om undersøkelsen	4
Respondentene	5
KTI – bransjens kundetilfredshet	6
Overgripende verdier	7
Prioriteringsmatrise KTI (overlevering)	8
Prioriterte forbedringsområder (overlevering)	9
Prioriteringsmatrise KTI (ettårsbefaring)	10
Prioriterte forbedringsområder (ettårsbefaring)	11
Reklamasjon/klager	12
Spredningen blant aktørene (overlevering)	13
Best i klassen (overlevering)	14
Oppsummering	15

## Kort om Prognosesenteret og våre tjenester

Prognosesenteret ble grunnlagt i 1978 i Norge og har utviklet seg til å være Nordens ledende leverandør av høykvalitets markedsanalyser til bygg og eiendomsbransjen. Tilsammen har selskapet 45 medarbeidere i Oslo og Stockholm. Prognosesenteret representerer i dag Norge og Sverige i Euroconstruct, et nettverk bestående av 20 ledende institutter/analyse/forskningsmiljøer i Europa.

Prognosesenteret har gjennom mange år satsset store ressurser på å utvikle den metodiske kompetansen for å gjennomføre høykvalitative kundeundersøkelser. En godt gjennomført KTI-undersøkelse gir selskapet mulighet til å analysere kundens tilfredshet, identifisere forbedringsområder og sammenligne resultater internt mellom ulike prosjekter, ulike produktområder eller ulike type kunder.

Vår undersøkelsesmetode er den samme som i de offisielle KTI-målingene som finnes i Norge, Sverige og mange andre land. Dette gjør det mulig å sammenligne egne resultater og bransjeresultater med andre selskaper og andre bransjer.

I dag måler Prognosesenteret kundetilfredshet for en stor andel av bedriftene som jobber med boligutvikling i Norge og Sverige.

*Denne rapporten omhandler den delen av boligmarkedet som vi omtaler som prosjektmarkedet. Prosjektmarkedet er definert som boliger hvor boligutvikler selger bolig med tomt til kunden. Her inngår naturlig nok hele leilighetsmarkedet, mesteparten av småhusmarkedet og deler av eneboligmarkedet.*

*Disse er aktørene som nå er med i Prognosesenterets bransjemåling:*





## Introduksjon til KTI

### Hvorfor måle kundetilfredshet?

Tilfredse kunder er en viktig forutsetning for økt lønnsomhet for bedriften. En tilfreds kunde er en lojal kunde som gjerne kommer tilbake ved en senere anledning. En tilfreds kunde innebærer også lavere kostnader knyttet til misnøyen. Tilfredshet korrelerer også med om kunden velger å snakke positivt om selskapet og om de anbefaler andre å gjøre samme valg som de selv har gjort. Positive ambassadører leder til et positivt rykte om selskapet. Dette er en viktig tilvekstfaktor for bedriften.

### Hvordan måles kundetilfredshet?

Et stort antall boligutviklere måler kundetilfredsheten til boligkjøperne ved overlevering/innflytting og ved ettårsbefaring. Ved å stille spørsmål ved innflytting får bransjen kunnskap om kjøpsprosessen og kundens første inntrykk av boligen. Etter ettårsbefaring får bransjen en større kunnskap om kundens opplevelse av boligen og den servicen som gjøres etter at kunden har flyttet inn.

Undersøkelsen følger en teoretisk modell over hva som påvirker kundetilfredsheten. Innledningsvis måles kundenes forventninger ettersom det ligger til grunn for hvordan man opplever kvaliteten på bedriften. Kvaliteten på bedriften måles deretter ved hjelp av et antall spørsmålsområder. I tillegg måles "valuta for pengene" som er en viktig driver av kundetilfredshet. I undersøkelsen måles også lojalitet som er en effekt av å ha fornøyde kunder.



### Hvordan analyseres og vises resultatene?

Følgende presentasjon av undersøkelsens resultat har til hensikt å indentifisere den mest effektive veien for å øke kundetilfredsheten for bransjen og de tilhørende bedriftene. I praksis innebærer det å identifisere hvilke områder som har størst betydning for tilfredshet nå, og om det finnes forbedringspotensiale på disse områdene.

Innledningsvis har vi en introduksjon til kundetilfredshetsfaget og fakta om undersøkelsen. Deretter ser vi på hvordan respondentene i undersøkelsen fordeler seg på ulike bakgrunnsvariabler før vi går i gang med å se på hvordan kundetilfredsheten har utviklet seg, hva som er årsaken til utviklingen og hvilke områder som bør prioriteres fremover.

### Prioriteringsmatriser

Resultatet av de statistiske analysene presenteres i form av prioriteringsmatriser. I prioriteringsmatrisene vises to dimensjoner, den opplevde kvaliteten i form av en karakter og hvilken påvirkning faktoren har på KTI i form av en vekt. Karakteren vises på den vertikale aksene og vekten vises på den horisontale aksene. Jo lengre til høyre en faktor er plassert, desto større betydning har den for KTI. Tilsvarende på den vertikale aksene. Desto høyere opp i matrisen faktoren er plassert, desto bedre er karakteren på området. I origo, der de to aksene møtes, vises faktorens gjennomsnittskarakter og gjennomsnittlig vekt for KTI.

På matrisens akser vises også de gjennomsnittlige feilmarginene. Formålet med disse er å vise hvor stor distansen mellom faktorene må være for at de skal være statistisk signifikante. Dersom distansen mellom dem er større enn avstanden mellom de turkise punktene på aksene (den gjennomsnittlige feilmarginen), kan vi være relativt sikre på at forskjellene mellom faktorene er reelle. Ved hjelp av matrisen kan vi sette opp en prioriteringsrekkefølge.





## Fakta om undersøkelsen

### Undersøkelsen i korthet

<b>Kundegruppe</b>	Kunder som har fått en ny bolig overlevert eller hatt ettårsbefaring
<b>Utvalg</b>	Prosjektmarkedet i Norge
<b>Metode</b>	WEB-basert spørreskjema via e-post, to påminnelser. Prognosenteret har ansvaret for undersøkelsen
<b>Måleperiode</b>	Februar – desember 2018 med 10 utsendelsestidspunkt i løpet av 2018
<b>Forklaringsgrad*</b>	Overlevering 85,4 % og ettårsbefaring 84,5 %

\*Forklaringsgraden indikerer hvor stor del av variasjonen i de innsamlede svarene som kan forklares i den beregnede modellen. EPSIs (Extended Performance Satisfaction Index) grenseverdi for en godkjent modell ligger på 65 prosent

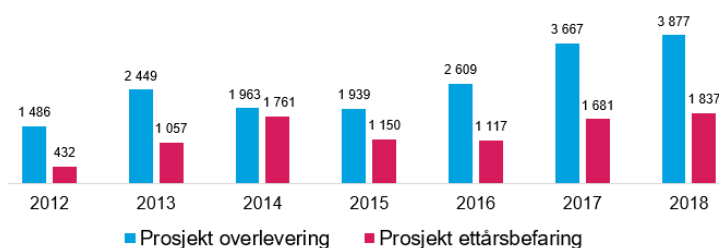
### Retningslinjer for undersøkelsen

Undersøkelsen er gjennomført via et WEB-basert spørreskjema som sendes kundene via e-post. Personer som mangler e-postadresse, kan få undersøkelsen tilsendt via post. Undersøkelsen er gjennomført fortløpende under året med månedlige utsendelser 1-2 måneder etter overlevering av boligen og 1-2 måneder etter ettårsbefaring av boligen.

Kun en person per husholdning inviteres til å besvare undersøkelsen. Personer under 18 år og selskaper ekskluderes fra undersøkelsen. Alle private husholdninger med kjente kontaktopplysninger skal inviteres til å delta i undersøkelsen.

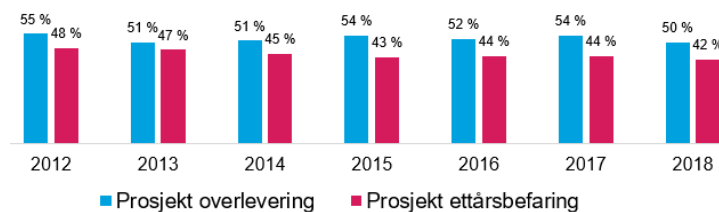
Denne rapporten omhandler den delen av markedet som vi kaller prosjektmarkedet. Prosjektmarkedet er definert som boliger hvor boligutvikler selger bolig med tomt til kunden. Her inngår naturlig nok hele leilighetsmarkedet, mesteparten av småhusmarkedet og deler av eneboligmarkedet.

### Antall svar



Både i overleveringsfasen og i ettårsbefaringsfasen har vi en vekst i antall svar fra 2017 til 2018. Det er flere deltagere med i undersøkelsen for 2018 enn for 2017, men det er ikke alle deltagende aktører som måler i begge faser.

### Svarfrekvens



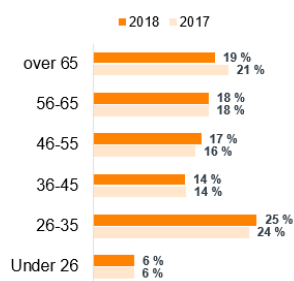
Svarfrekvensen har gått noe ned for begge faser og ligger nå på laveste nivå siden 2012. Svarfrekvensen ligger langt høyere i overleveringsfasen enn i ettårsbefaringsfasen.



## Respondentene fase 1

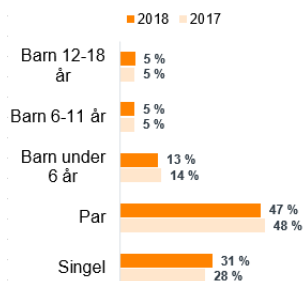
### Alder

26-35 år er den største gruppen i prosjektmarkedet både i 2017 og i 2018. Andelen er litt økende, og 1 av 4 boligkjøpere er i 2018 i denne aldersgruppen. Aldersgruppen over 65 år utgjør en noe lavere andel i 2018 enn i 2017.



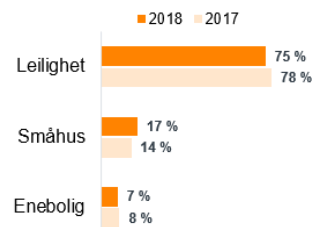
### Husholdningstype

Par uten hjemmeboende barn er den største gruppen i prosjektmarkedet. Andelen er litt synkende men nesten halvparten av respondentene ligger i denne gruppen. Andelen i gruppen singel har gått noe opp.



### Boligtyper

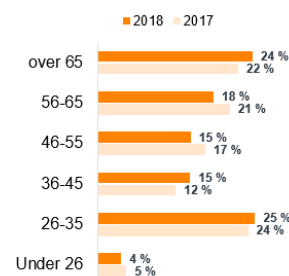
Det er en økning i andelen respondenter som har flyttet inn i småhus og en nedgang i andelen som har flyttet inn i leilighet og enebolig. Hele 75 % av respondentene i prosjektmarkedet tilhører leilighetssegmentet.



## Respondentene fase 2

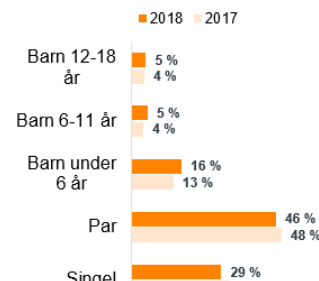
### Alder

26-35 år er den største gruppen i prosjektmarkedet både i 2017 og i 2018. Andelen er på samme nivå som i overleveringsfasen, 25 %. I denne fasen ser vi at andelen over 65 år har gått noe opp.



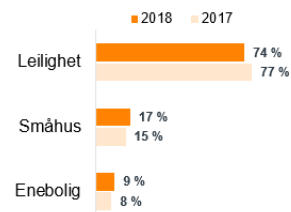
### Husholdningstype

Par uten hjemmeboende barn er den største gruppen i prosjektmarkedet, også i ettårsbefaringsfasen. Nesten halvparten av respondentene ligger i denne gruppen. Andelen i singelgruppen går noe ned fra 2017 til 2018.



### Boligtyper

Leilighetsandelen er lavere i 2018 enn i 2017 i ettårsbefaringsfasen. 74 % av husholdninger tilhører leilighetssegmentet i 2017 og andelen tilhørende leilighetssegmentet er omtrent like stor som i overleveringsfasen i 2017.





# KTI – total kundetilfredshet



## Fakta om KTI

KTI, Kunde Tilfredshets Indeks, er beregnet ut fra tre spørsmål:

- hvor tilfreds kunden er med selskapet totalt sett.
- i hvilken utstrekning selskapet har innfridd kundens forventninger.
- hvor nære eller langt ifra idealet, selskapets prestasjon har vært.

Svarene gis på en ti-graders skala som regnes om til en indeks mellom 0 og 100. Verdiene mellom 65 og 75 tilsvarer middels god kundetilfredshet.



Kilde: EPSI

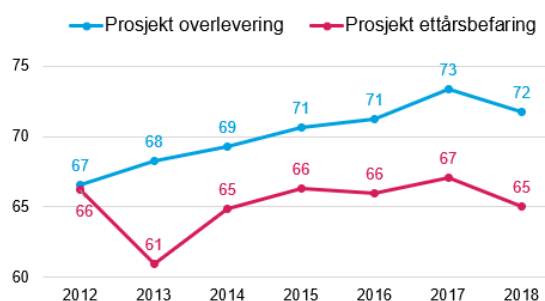


## Fakta om spredningsdiagram

Spredningsdiagram er en illustrasjon av hvordan individenes svar fordeler seg og kan brukes til å få ytterligere innsikt i hvordan kundetilfredsheten ser ut.

Spredningen skal helst, rent figurativt, ha en "topp" høyt opp på svarskalaen med en smal "hale". Den mest forekomne opplevelsen er da veldig positiv samtidig som det er uvanlig med veldig dårlig opplevelser.

## KTI-utvikling over tid



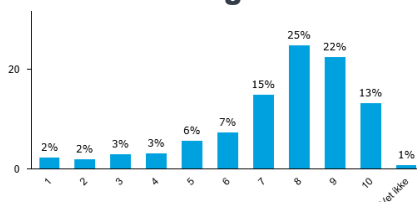
Kundetilfredsheten i overleveringsfasen har hatt en positiv utvikling fra 2012 og frem til 2017. KTI-resultatet ligger i 2018 på 72, noe som er ned 1 karakter fra 2017. Dette er i øvre del av et middels godt resultat.

KTI-resultatet etter etterårsbefaring ligger på et langt lavere nivå, og det er en nedgang på 2 karakterer fra 2017 til 2018. KTI-resultatet ligger i 2017 på 65. Resultatet i denne fasen ligger i helt nedre del av et middels godt resultat.

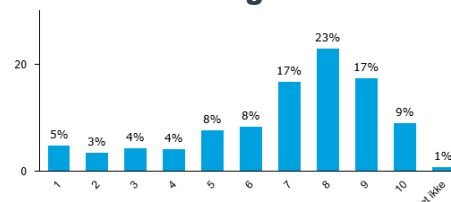
## Spredningsdiagram KTI

- Mer enn 1 av 3 kunder gir karakterene 9 eller 10 på KTI spørsmålene, mens 1 av 4 gir karakteren 8. Dette betyr at en stor andel av kundene er svært tilfredse i overleveringsfasen. "Halen" av meget misfornøyde kunder er heldigvis smal.
- Etter etterårsbefaring ser vi at "halen" med misfornøyde kunder er bredere, mens det er en lavere andel av kunder på de beste karakterene. Det er imidlertid verdt å merke seg at nesten halvparten av kundene gir karakteren 8-10 etter etterårsbefaring.

### Overlevering



### Ettårsbefaring





## Utvikling i overgripende verdier



### Fakta om overgripende verdier

De overgripende verdiene er områder som har betydning for kundetilfredsheten, men som bransjen bare kan påvirke indirekte og langsiktig gjennom sin væremåte i markedet.

Verdiene er ikke direkte sammenlignbare med hverandre eller med de øvrige faktorene i undersøkelsen. De skal tolkes gjennom sammenligning med tilsvarende målte verdier i andre undersøkelser, alternativt ut i fra erfaringer om hvordan disse verdiene bruker å være i forhold til hverandre.

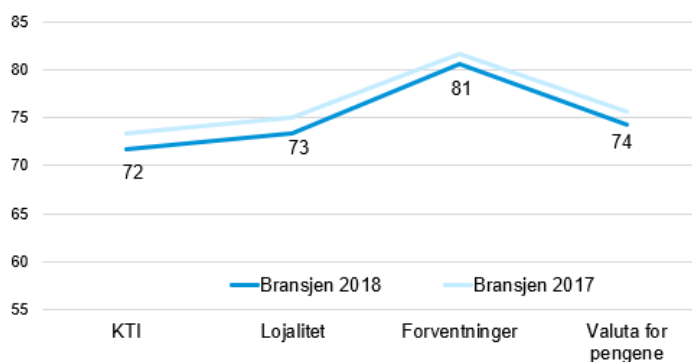
### Utvikling i verdier

**Lojalitet:** Viljen til å snakke positivt om og anbefale andre å gjøre samme valg som en selv har gjort henger nøye sammen med kundetilfredsheten. Dette kan uttrykkes på den måten at når kundene blir mer tilfreds så øker kundenes ønske om å bidra til at bransjen får nye og flere kunder. Vi registrerer at lojaliteten følger KTI ned fra 2017 til 2018. I overleveringsfasen finnes det fortsatt en stor andel positive ambassadører for bransjen. Resultatet etter ettårsbefaring ligger lavere og fremdeles ligger resultatet i denne fasen for lavt for bransjen som helhet. Det bør derfor være en målsetting for bransjen å få flere positive ambassadører både på kort og lang sikt.

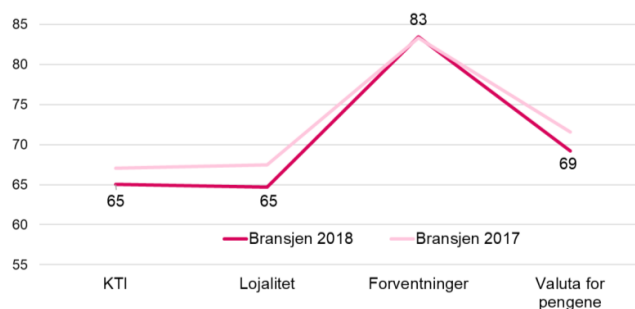
**Forventninger:** Kundenes forventninger har gått noe ned fra 2017 til 2018. Først og fremst forventer man seg boliger med høy kvalitet, god service og en pålitelig opptreden. Det er interessant å se at forventningene skiller seg mindre enn de andre overgripende verdiene både mellom de ulike fasene og mellom de ulike bedriftene. Det er viktig at kunden har forventninger til produktet og leveransen på de «riktige» områdene slik at kundenes forventninger blir innfridd.

**Valuta for pengene:** Denne bransjen har skilt seg ut de siste årene ved at valuta for pengene har ligget over KTI. Dette er også tilfelle for 2018.

### Overgripende verdier i overleveringsfasen



### Overgripende verdier i ettårsbefaringsfasen

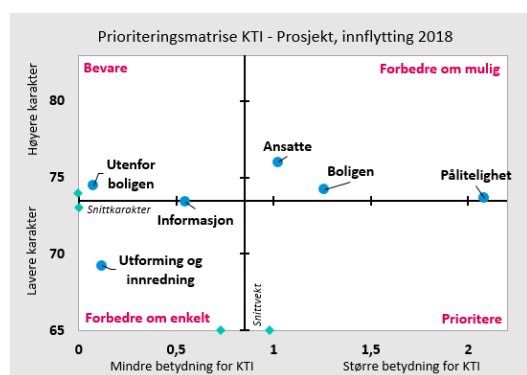






## Hva gjør kundene tilfredse ved innflytting?

### Prioriterte områder for økt kundetilfredshet



For å øke kundetilfredsheten blant boligkjøpere skal følgende områder prioriteres i nevnte rekkefølge:

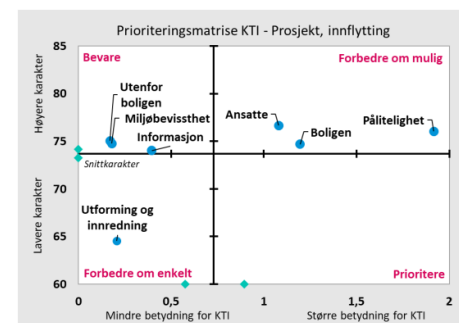
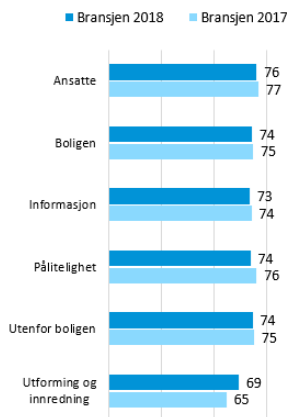
1. **Pålitelighet** - tydelige rutiner, holde det man lover og levere feilfritt
2. **Boligen** - kvaliteten på boligen og inntrykket ved innflytting
3. **Ansatte** - den personlige kontakten med kunden

Forrige år var prioriteringsrekkefølgen den samme. Bransjen har gått noe ned på pålitelighet fra 2017 til 2018. Ansatte og boligen viser en svak tendens ned fra 2017 til 2018. Vi gjorde en endring i faktoren utforming og innredning i 2018, men dette har ikke ført til endringer i faktorens betydning for KTI, denne faktoren har fremdeles svært liten betydning for KTI. Bedringen i karakteren vi ser på utforming er først og fremst på grunn av endringene i spørsmålet.

Neste steg er å se nærmere på faktorene som kan bidra til å få en høyere kundetilfredshet i bransjen.

### Forandringer fra 2017

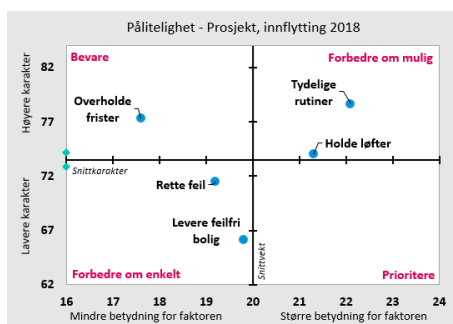
- Årets prioriteringsmatrise ligner i stor utstrekning på fjorårets.
- Pålitelighet, boligen og ansatte har hatt stor betydning for kundetilfredsheten i alle de årene vi har målt dette på tilsvarende måte.
- Karakterene på disse områdene har gått opp frem til 2017, men i 2018 går pålitelighet noe ned.
- De andre områdene har som tidligere en liten betydning for kundetilfredsheten ved innflytting.
- For å korte ned undersøkelsen tok vi ut miljøfaktoren fra spørreskjemaet i 2018.
- Indikatorerne i faktoren som omhandler innredningsvalg er gjort om i 2018.
- Ansattfaktoren har to færre indikatorer i 2018, tillitsvekkende og lyttende er fjernet fra undersøkelsen.





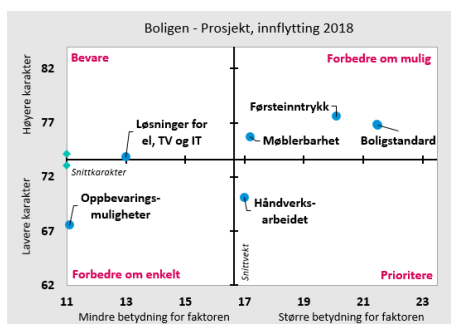
## Prioriterte områder i første fase

### 1. Pålitelighet – levere feilfritt!



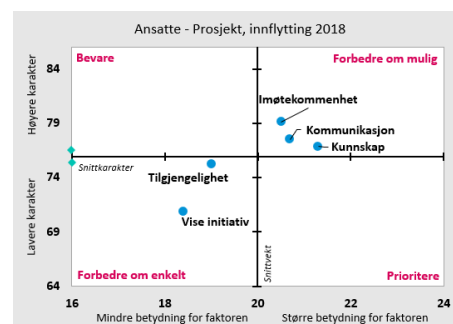
- Matrisen viser at det er små forskjeller i vekt med større forskjeller i karakter mellom indikatorene og prioriteringsrekkefølgen bør først og fremst ta hensyn til karakter. Det er imidlertid viktig å påpeke at alle delene av pålitelighetsfaktoren har stor betydning for kundetilfredsheten siden dette er den viktigste faktoren. Nedgangen vi ser på pålitelighet, er den viktigste årsaken til nedgangen vi ser i kundetilfredshet.
- Det er mange kunder som opplever at det er feil eller mangler med boligen de får overlevert. Dette området går ned fra 68 i 2017 til 66 i 2018. Aktørenes evne til å rette feil går ned fra 74 i 2017 til 71 i 2018. Dette bør prioriteres fremover.
- I tillegg er det viktig å overholde de avtalene som gjøres med kundene. Dette området har stadig blitt forbedret de siste årene, men i 2018 går karakterene ned fra 76 til 74. Dette er fremdeles et godt resultat. Tydelige rutiner og overholdelse av frister må sees på som bransjens styrker selv om vi også her fikk en nedgang i 2018.

### 2. Boligen – håndverksarbeidet



- Matrisen viser at det finnes forskjeller både i karakter og betydning mellom indikatorene, og prioriteringsrekkefølgen for bransjen bør derfor ta hensyn til begge dimensjoner.
- Boligstandard, førsteintrykket av boligen og boligens møblerbarhet er klare styrker for bransjen.
- Det som fremdeles bør prioriteres er håndverksarbeidet. På dette området har karakteren gått ned med 1 %-poeng fra 2017 til 2018 og karakteren ligger nå på 70 som er et middels godt nivå. Vi mener at det ligger forbedringsmuligheter på det utførte håndverksarbeidet.
- Karakterene på områdene innenfor boligfaktoren endrer seg lite fra 2017 til 2018 for en samlet bransje.

### 2. Ansatte – bedre rådgivere

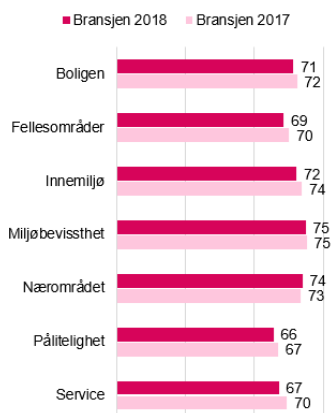
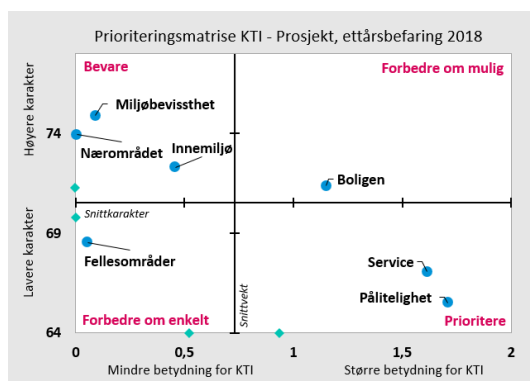


- På dette området ligger flere av punktene samlet både i karakter og i betydning for faktoren. De fleste av områdene ligger nå på et nivå som vi kan karakterisere som et godt nivå.
- Det er bare på ett område at bransjen får en langt lavere karakter og det er på området vise initiativ. Bransjen er tjent med å bli bedre rådgivere for kundene slik at kundene føler en større trygghet for at de valgene de tar er riktige både på kort og litt lengre sikt.
- Bransjen samlet ligger omtrent på samme karakterer i 2017 og 2018 på samtlige områder innenfor ansatt-faktoren.



## Hva gjør kundene tilfredse ved ettårsbefaring?

### Prioriterte områder for økt kundetilfredshet



For å øke kundetilfredsheten blant boligkjøpere skal følgende områder prioriteres i nevnte rekkefølge:

1. **Pålitelighet** - tydelige rutiner, holde det man lover og levere feilfritt
2. **Service** – informasjon, kunnskap blant de ansatte og tilgjengelighet
3. **Boligen** – holdbarhet i materialer og håndverksarbeid

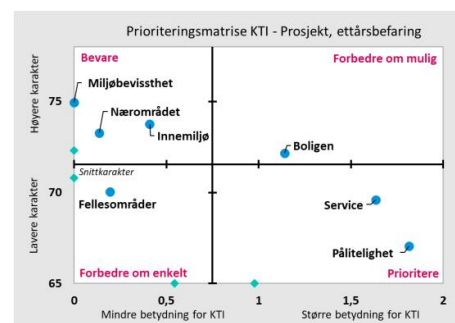
Pålitelighet og service får i analysen for 2018 tilnærmet lik vekt. Karakteren på disse områdene går noe ned, og det er fremdeles et stykke igjen før bransjen er oppe på nivåer som bransjen som helhet kan si seg fornøyd med.

Når det gjelder selve boligen viser også karakteren en svak negativ tendens fra 2017 til 2018. Boligkarakteren får fremdeles høy vekt i 2018.

Neste steg er å se nærmere på faktorene som kan bidra til å få en høyere kundetilfredshet i bransjen.

### Forandringer fra 2017

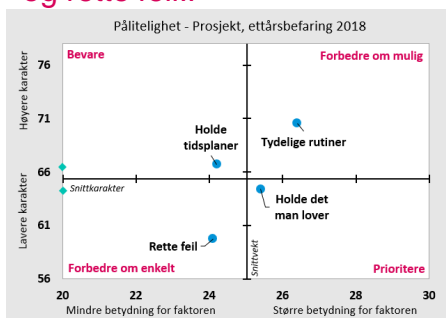
- I årets analyse får alle de tre prioriterte faktorene tilnærmet samme vekt som i 2017. Plasseringen og prioriteringsrekkefølgen er den samme som tidligere.
- Karakteren på service er den som går mest ned fra 2017 til 2018.





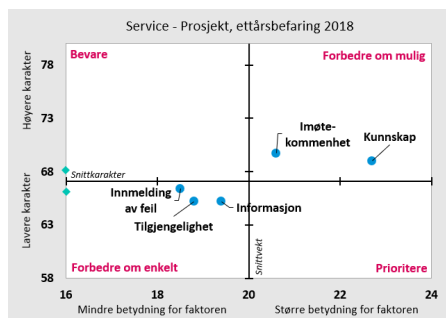
## Prioriterte områder

### 1. Pålitelighet – holde løfter og rette feil!!



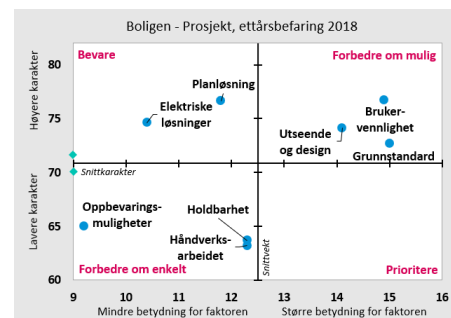
- Det er relativt små forskjeller i betydningen de ulike indikatorene innenfor pålitelighet har på kundetilfredsheten, men det er en relativt stor forskjell i karakter. Det er viktig for bransjen å bli bedre innenfor dette området.
- **Å holde det man lover** er svært viktig også i denne fasen av prosjektet. På dette området kan vi se en liten nedgang fra 2017 til 2018.
- **Å rette feil** er det som får lavest karakter. På dette området har karakteren gått ned fra 63 i 2017 til 60 i 2018. Bransjen bør prioritere å rette feil raskere. En stor andel av kundene opplever at det gjenstår feil det skal rettes opp i lenge etter at de har hatt ettårsbefaring på boligen og andelen som opplever dette øker fra 2017 til 2018.
- Dersom det er mulig å **forbedre rutinene** og **holde tidsplanene** som er satt opp, vil dette bety mye for kundetilfredsheten i denne fasen av prosjektet.

### 2. Service – bedre informasjon



- Det er på dette området relativt små forskjeller i karakter og vekt.
- **De ansattes kunnskap** er det som får høyest vekt, men også noe høyere karakter enn flere av de andre områdene innenfor faktoren. Karakteren på de ansattes kunnskap går ned fra 71 i 2017 til 69 i 2018.
- **Informasjon** og **tilgjengelighet** er de indikatorene som får lavest karakter, begge går ned fra 68 i 2017 til 65 i 2018. Bransjen bør prioritere å bli bedre på informasjon til kunden også etter at kunden har flyttet inn i boligen. Ofte dreier dette seg om informasjon om gjenstående arbeider eller feil som skal rettes opp, men det kan også være generell informasjon om bruk av boligen eller forhold som berører bøliljøet generelt. De ansatte hos boligutviklerne må også føles tilgjengelig for kundene etter innflytting.
- **Innmelding av feil** går ned i karakter fra 2017 og ligger nå på lave 66 i karakter. Bransjen har mye å tjene på og få bedre rutiner rundt innmelding av feil.

### 3. Boligen – holdbarhet og håndverksarbeid!

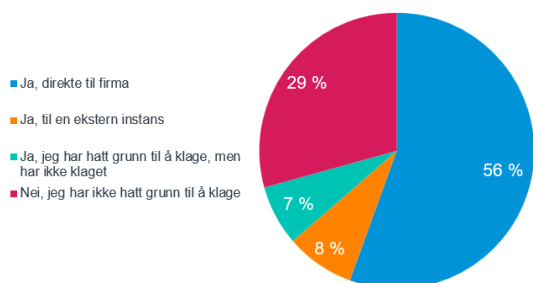


- Det er større forskjeller i både karakter og vekt innenfor denne faktoren og prioriteringsrekkefølgen bør derfor ta hensyn til begge dimensjoner.
- Boligens planløsning og brukervennlighet får høye karakterer og må ses på som bransjens styrke. Boligens utseende/design, elektriske løsninger og grunnstandard får også relativt gode karakterer. Alle disse karakterene ligger enten på samme nivå eller går opp/med 1 %-poeng fra 2017 til 2018.
- Det som fremdeles skal prioriteres er **materialenes holdbarhet** og **håndverksarbeidet** i boligen. Karakteren på håndverksarbeidet går opp med 4 %-poeng, og karakteren på holdbarhet går ned med 1 %-poeng fra 2017 til 2018.
- Oppbevaringsmulighetene får også lav karakter, men er også det som får lavest betydning for faktoren.



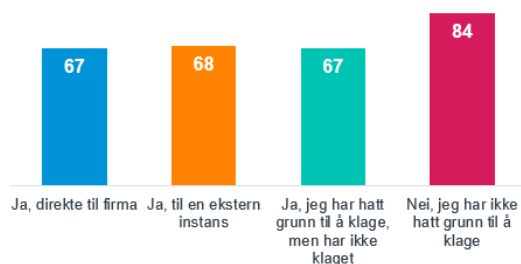
## Reklamasjon etter innflytting

### Har du klaget? I så fall til hvem?



### Korrelasjon reklamasjon og tilfredshet

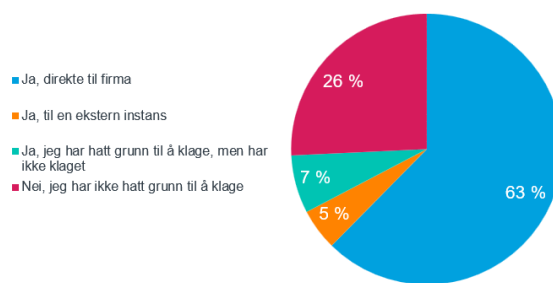
Det foreligger en tydelig og interessant sammenheng mellom reklamasjon og kundetilfredshet. Mest fornøyd blir de kundene som ikke har hatt grunn til å klage. 29 % av kundene mener selv at de ikke hadde grunn til å klage 1-2 måneder etter innflytting i boligen. Blant disse oppnådde bransjen en kundetilfredshet på 84! Over halvparten av boligkundene har klaget direkte til boligutvikler. Blant disse har vi en kundetilfredshet på lave 67. Mye tyder derfor på at andelen feil og mangler er for høy og at reklamasjons/klagebehandlingen fungerer for dårlig. 8 % av kundene har klaget til en ekstern instans og 7 % svarer at de har hatt grunn til å klage, men ikke har gjort det. Misnøyen blant disse kundene kan være vanskelig å fange opp for boligutviklerne, og dette er ofte de kundene som er mest misfornøyde.



Prognosesenteret AS

## Reklamasjon etter ettårsbefaring

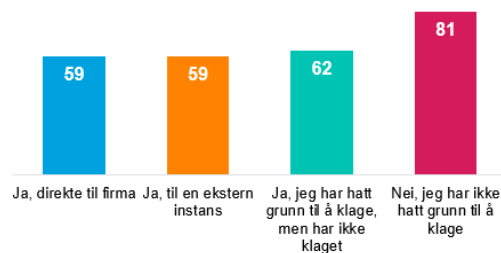
### Har du klaget? I så fall til hvem?



### Korrelasjon reklamasjon og tilfredshet

1-2 måneder etter ettårsbefaring av boligen er det bare 26 % som mener at de ikke har hatt grunn til å klage. Blant disse kundene oppnår bransjen en kundetilfredshet på 81! Mer enn 6 av 10 svarer at de har klaget direkte til boligleverandøren. Når en kunde klager har leverandøren en mulighet til å rette opp i misnøyen slik at det oppnås en høy kundetilfredshet. Mye tyder imidlertid på at klagebehandlingen i boligbransjen fungerer for dårlig. Kundetilfredsheten blant de som har klaget direkte til boligleverandøren ligger på lave 59! Jo flere ganger en kunde må henvende seg til boligleverandøren, jo lavere blir kundetilfredsheten.

På dette tidspunktet svarer 1 av 4 kunder at det ikke gjenstår anmerkninger som boligleverandøren er ansvarlig for å rette opp i. 1 av 3 svarer at det gjenstår minst en større anmerkning, og 1 av 3 svarer at det gjenstår mindre anmerkninger.





## Spredningen i resultatene i overleveringsfasen



### Definisjoner

Beste selskap må ha minst 40 svar og en svarfrekvens på minimum 50 %. I diagrammet er alle selskaper med mer enn 20 svar i prosjektmarkedet tatt med. Dette betyr at det kan være verdier som ligger høyere enn verdiene til det selskapet som fikk utmerkelsen beste selskap i prosjektmarkedet.

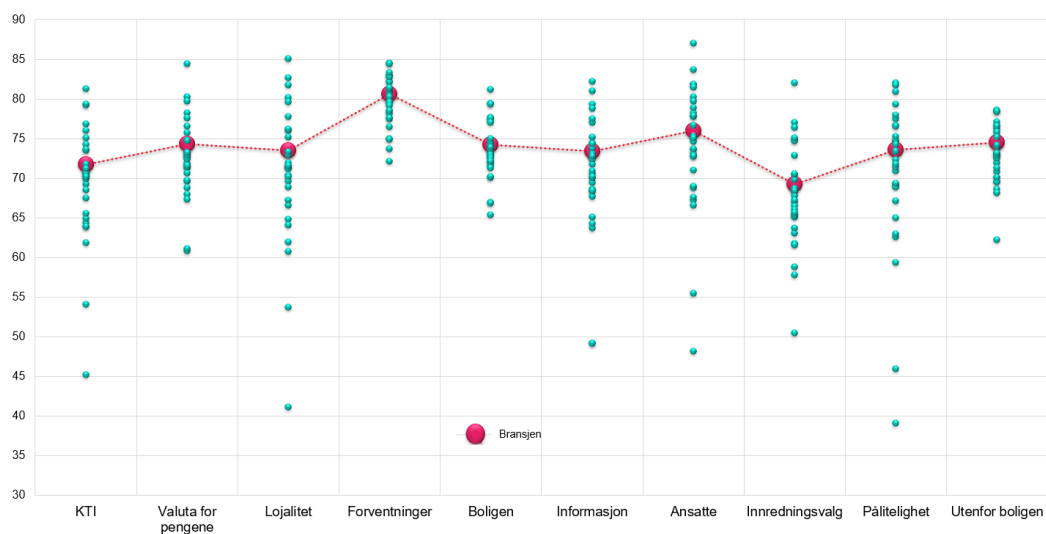
Dersom flere selskaper har samme resultat ligger punktene på hverandre i diagrammet. Antall selskaper som er med er derfor høyere enn antall prikker.

### Spredningen i resultatene

Grafen til høyre viser spredningen i overordnede verdier og faktorer blant aktørene i prosjektmarkedet i overleveringsfasen.

Som vi ser er det minst spredning blant aktørene på forventninger. På dette området ligger spredningen fra 72-84. Bransjesnittet ligger på 81.

Ser vi på de ulike kvalitetsfaktorene ser vi at det er stor spredning i resultatene til de ulike aktørene. Spesielt stor spredning er det på pålitelighetsfaktoren som er den faktoren som i størst grad styrer hvor fornøyd kundene blir. På pålitelighetsfaktoren har den dårligste aktøren en score på 39 og den beste en score på 82.





Bransjerapport prosjektmarkedet 2018

## Årets beste prestasjoner

De 3 beste selskapene i 2018



1. KTI 79

JM Norge AS



2. KTI 77

Block Watne AS



3. KTI 76

OBOS Nye Hjem AS



## Norges beste boligprosjekter i 2018

Plass	Firma	Prosjekt	KTI
1	Norgeshus JOS-Bygg	Sangsvanelia trinn 1	89
2	JM Norge AS	Fiskergården	88
2	JM Norge AS	Semshagen - Bygg B og C	88
2	Selvaag Bolig AS	Dockside hus F	88
5	JM Norge AS	Strandholmen	87
6	JM Norge AS	Løkkehagen trinn 2	85
6	Block Watne AS	Tiller Hageby	85
6	Backe Prosjekt AS	Nordviken, trinn 4 leilighet	85
9	Skanska Eiendomsutvikling AS	Råstølen Park BT4 - Hus E	84
9	Block Watne AS	Blomsterbakken	84
9	JM Norge AS	Grefsen Stasjon Hus 16	84



### Definisjoner for utmerkelsene

- Selskapet skal ha gjennomført undersøkelsen etter de retningslinjer som Prognosesenteret har satt opp.
- Det selskapet som mottar prisen for beste selskap skal ha minimum 40 svar i prosjektmarkedet og en svarfrekvens på minimum 50 %. Alle privatpersoner som har kjøpt en ny bolig av selskapet skal ha hatt muligheten til å delta (en person over 18 år). Et konsern kan ha flere deltagere i konkurransen dersom dette er egne selskaper. Kåringen er i fase 1 (etter overlevering).
- For å komme på listen over de 10 beste boligprosjektene, må prosjektet ha minimum 10 svar og en svarfrekvens på minimum 50 %. Alle privatpersoner som har kjøpt bolig i prosjektet skal ha hatt muligheten til å delta (en person over 18 år).

Prognosesenteret AS

14



## Sammendrag og konklusjoner

Resultatene etter overlevering og etter ettårsbefaring kan sammenstilles på følgende måte:

- ✓ Boligkjøpernes tilfredshet går noe ned i både i overleveringsfasen og i ettårsbefaringsfasen fra 2017 til 2018. Kundetilfredsheten ligger i øvre halvdel av et middels godt nivå i overleveringsfasen (72) og i helt nedre del av et middels godt nivå i ettårsbefaringsfasen (65).
- ✓ Sammenhengen mellom tilfredshet og kundenes lojalitet er sterk. Dette innebærer at dersom bransjen i framtiden skal ha langsiktige positive ambassadører så må kundetilfredsheten holdes oppe også blant de som har bodd i boligen i over ett år.
- ✓ I flere år har vi sett at det er de samme faktorene som påvirker tilfredshet gjennom hele prosessen – pålitelighet, service/ansatte og boligens kvalitet. Slik er det også for 2018 og bransjen har fortsatt sitt største forbedringspotensialet i å være en aktør som holder det man lover i alle ledd.
- ✓ Det skal tillegges at valuta for pengene også har stor betydning for hvor tilfredse kundene blir. På dette området ser vi en svak negativ tendens i begge faser. Dette bidrar negativt på kundetilfredsheten.
- ✓ Karakterene for de mest betydningsfulle faktorene skiller seg mye mellom overlevering og ettårsbefaring. Dette forklarer differansen vi har i kundetilfredsheten ved de to måletidspunktene. Pålitelighet synker fra et godt nivå etter overlevering (74) til et middels nivå etter ettårsbefaring (66). Det samme gjelder for ansatte/service. Frem til 2017 har det vært forbedringer i overleveringsfasen på disse viktige områdene, men vi ser nå en svak negativ tendens på disse områdene i 2018.
- ✓ En stor andel av boligkundene mener fremdeles at det er feil eller mangler etter overlevering av boligen. På dette området ser vi en negativ karakterutvikling fra 2017 til 2018, og bransjen har store muligheter for forbedring. Ved å levere færre feil på nye boliger, vil bransjen få mindre jobb med feilretting og håndtering av misfornøyde kunder. Dette vil bedre resultatet i begge faser.
- ✓ Det er viktig at aktørene i bransjen ikke lover mer enn de kan holde gjennom hele prosessen for å oppleves som en pålitelig aktør i alle ledd. På dette området har vi sett store forbedringer de siste årene, men en svak negativ utvikling fra 2017 til 2018. Dette er et av bransjens prioriterte områder å jobbe videre med.
- ✓ Kundene er relativt tilfredse med selve boligen både etter overlevering og etter ettårsbefaring. Men også på dette området kan vi spore en svak nedgang fra 2017 til 2018. Det er store forbedringsmuligheter på håndverksarbeidet i boligen og materialenes holdbarhet.

Prognosenteret AS

### Utvikling KTI

