



Oppgavens tittel: Kundetilfredshet i nye boligprosjekter <i>Fra nullfeil til god KTI – en vurdering av Veidekkes fokus på kundegruppen</i> Customer satisfaction in housing projects <i>- an assessment of the focus Veidekke has on the customer</i>	Dato: 17. juni 2015		
	Antall sider (inkl. bilag): 176		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Thøger Bjerkli og Stian Bexrud Johannessen			
Faglærer/veileder: Eli Støa			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Sigrid-Helén Sauvik Gutierrez			

Ekstrakt:

Byggebransjen er under stadig utvikling, spesielt når det kommer til bruk av verktøy, håndtering av prosesser og ulike fokusområder. Boligprosjekter utvikler seg på samme måte som andre typer prosjekter, men skiller seg ut med tanke på rammene rundt prosjektet. Rammene som skiller boligprosjekter fra andre byggeprosjekter er forholdet til kunden og påvirkningen kunden har på prosjektet. Kundenes tanker og påvirkning i boligprosjekter har kommet tydeligere frem de seneste årene og dette har påvirket aktørene i bransjen til å tenke nytt. Prognosesenteret har vært delaktig i denne utviklingsprosessen med sine KTI-undersøkelser, som bedre belyser kundenes vurdering av prosjektene.

Prognosesenteret ønsker gjennom sitt arbeid å analysere kvaliteten i bransjen med bakgrunn i undersøkelsene de foretar, som på den måten skal være med på å gjøre bransjen bedre. Analysene viser tydelig hvilket nivå standarden ligger på og hvordan hver bedrift ligger i forhold til denne. Gode KTI-resultater skal være med på å sørge for godt omdømme for bransjen og sikre kvalitet i produktet. Oppgaven skal belyse hvordan kundetilfredshet brukes i boligprosjekter og hvordan Veidekke gjennom økt fokus på kundetilfredshet kan skape merverdi. For å kunne svare på dette har vi gjennomført en grundig litteraturstudie, analysert funn fra syv dybdeintervjuer og benyttet oss av Prognosesenterets KTI-resultater.

Vi ser klare tendenser til at fokuset på kundetilfredshet øker i bransjen og hvordan fokuset sannsynligvis kommer til øke i årene som kommer. Dette fører til et behov for at aktørene må håndtere utfordringene dette fører med seg, ved bruk av nye verktøy og omstrukturering av ressurser. Per dags dato håndteres kundetilfredshet forskjellig mellom bedriftene og variasjonen innad i bransjen er stor. Det kommer frem av våre analyser og funn at det er flere områder en bedrift kan sørge for bedre kundetilfredshet, her også konkrete tiltak, som enhver aktør burde vurdere.

Gjennom vår vurdering av Veidekke Eiendom som aktør, kommer det frem at bevisstgjøringen rundt tematikken kundetilfredshet er nødvendig for å skape fornøyde kunder. Dette kommer av at bevisstgjøringen rundt temaet er viktig for implementeringen av kundetilfredshet som et fokusområde. Ved å rette fokus mot kundene i større grad, vil det være med på å legge til rette for god kundetilfredshet, som vil gi Veidekke merverdi gjennom fornøyde kunder, godt arbeidsmiljø, videreutvikling og et godt omdømme.

Stikkord:

1. Boligutviklingsprosjekter
2. Kundetilfredshet
3. KTI
4. Implementering

Thøger Bjerkli

Stian Bexrud Johannessen

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet ved Fakultetet for arkitektur og billedkunst, i samarbeid med Fakultetet for ingeniørvitenskap og teknologi. Dette i sammenheng med masterstudiet Eiendomsutvikling og -forvaltning, ved Norges Teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU.

Temaet for oppgaven har bakgrunn i boligutvikling, der fokuset på kundetilfredshet er økende. Dette var noe Veidekke ønsket å bli bedre på og noe vi synes var interessant, med tanke på prosessen rundt tematikken og hvilken påvirkning det har for Veidekke som bedrift.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle involverte i denne oppgaven, her i første omgang Eli Støa, som har vært vår veileder på NTNU. Videre ønsker vi også å takke Veidekke Eiendom, som vi har samarbeidet med i denne oppgaven. De har vært åpne og hjelpsomme, slik at oppgaven har blitt best mulig. Dette mye takket være Sigrid-Helén Sauvik Gutierrez, som også har veiledet oss med oppgaven og lagt til rette for det vi har hatt behov for underveis.

Trondheim, juni 2015

Thøger Bjerkli

Stian Bexrud Johannessen

Sammendrag

Byggebransjen er under stadig utvikling, spesielt når det kommer til bruk av verktøy, håndtering av prosesser og ulike fokusområder. Boligprosjekter utvikler seg på samme måte som andre typer prosjekter, men skiller seg ut med tanke på rammene rundt prosjektet.

Rammene som skiller boligprosjekter fra andre byggeprosjekter er forholdet til kunden og påvirkningen kunden har på prosjektet. Kundernes tanker og påvirkning i boligprosjekter har kommet tydeligere frem de seneste årene og dette har påvirket aktørene i bransjen til å tenke nytt. Prognosesenteret har vært delaktig i denne utviklingsprosessen med sine KTI-undersøkelser, som bedre belyser kundernes vurdering av prosjektene.

Prognosesenteret ønsker gjennom sitt arbeid å analysere kvaliteten i bransjen med bakgrunn i undersøkelsene de foretar, som på den måten skal være med på å gjøre bransjen bedre. Analysene viser tydelig hvilket nivå standarden ligger på og hvordan hver bedrift ligger i forhold til denne. Gode KTI-resultater skal være med på å sørge for godt omdømme for bransjen og sikre kvalitet i produktet. Oppgaven skal belyse hvordan kundetilfredshet brukes i boligprosjekter og hvordan Veidekke gjennom økt fokus på kundetilfredshet kan skape merverdi. For å kunne svare på dette har vi gjennomført en grundig litteraturstudie, analysert funn fra syv dybdeintervjuer og benyttet oss av Prognosesenterets KTI-resultater.

Vi ser klare tendenser til at fokuset på kundetilfredshet øker i bransjen og hvordan fokuset sannsynligvis kommer til øke i årene som kommer. Dette fører til et behov for at aktørene må håndtere utfordringene dette fører med seg, ved bruk av nye verktøy og omstrukturering av ressurser. Per dags dato håndteres kundetilfredshet forskjellig mellom bedriftene og variasjonen innad i bransjen er stor. Det kommer frem av våre analyser og funn at det er flere områder en bedrift kan sørge for bedre kundetilfredshet, her også konkrete tiltak, som enhver aktør burde vurdere.

Gjennom vår vurdering av Veidekke Eiendom som aktør, kommer det frem at bevisstgjøringen rundt tematikken kundetilfredshet er nødvendig for å skape fornøyde kunder. Dette kommer av at bevisstgjøringen rundt temaet er viktig for implementeringen av kundetilfredshet som et fokusområde. Ved å rette fokus mot kundene i større grad, vil det være med på å legge til rette for god kundetilfredshet, som vil gi Veidekke merverdi gjennom fornøyde kunder, godt arbeidsmiljø, videreutvikling og et godt omdømme.

Abstract

The construction industry is constantly evolving, especially in connection to tools, processes and areas of focus. Housing projects develop much in the same way as other types of projects, but what separates them is the framework. Housing projects are concerned with the customer and the effect this customer has on the project, and this is what separates them from other building projects. How the customers' think and influence the building projects have become clearer over the last years, which have encourage the business to regroup. Prognosecenteret has taken part in this process of development, and their KTI-enquiries have shed light on how the customers evaluate the projects.

Through their work, Prognosecenteret wants to analyze the construction industry's quality with the goal of enhancing it. The analysis depicts which level is the standard, and where the different enterprises are situated according to this standard. Good results from the KTI-enquiries will enhance the enterprise's quality in addition to their reputation. This paper focuses in how customer satisfaction is used in building project and how Veidekke can add value through enhancing their attention to customer satisfaction. To be able to answer this, we have completed a thorough literary analysis, an analysis of seven in-depth interviews as well as the results from Prognosecenterets KTI- enquiries.

We can see that the focus on customer satisfaction has increased in the construction industry, and how the emphasis on customer satisfaction is going to keep on rising in the years to come. However, this focus will be a challenging for the business, and it will require new tools and a restructuring of the resources. Our analysis and data illustrates that there are several areas where the enterprise can make some changes to increase the customer satisfaction, including specific measures that can be implemented.

Assigning attention to customer satisfaction is of necessity to create satisfied customer. This is revealed through our research on Veidekke Eiendom. More focus on the customer will be an important part in creating customer satisfaction, which will provide Veidekke with added value such as satisfied customer, good working environment, a good reputation and an ability to develop further.

Innhold

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	V
INNHold	VII
FIGUR OG TABELLISTE	XI
FORKORTELSER	XIII
1. INTRODUKSJON	2
1.1 BAKGRUNN	2
1.2 VEIDEKKE	4
1.2.1 VEIDEKKE EIENDOM	5
1.3 TEMA	5
1.3.1 FORMÅL MED OPPGAVEN	5
1.4 PROBLEMSTILLING	5
1.4.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.5 AVGRENSNINGER	8
1.6 OPPGAVENS OPPBYGNING	8
2. METODE	12
2.1 GENERELT OM METODE	12
2.1.1 INDUKTIV VERSUS DEDUKTIV	12
2.1.2 HOLISTISK VERSUS INDIVIDUALISTISK TILNÆRMING	13
2.2 ULIKE FORSKNINGSMETODER	13
2.2.1 KVANTITATIV METODE	13
2.2.2 KVALITATIV METODE	13
2.2.3 METODERETNINGER	14
2.2.4 TRIANGULERING	14
2.3 ANVENDT METODE	14
2.3.1 UNDERSØKELSESDSIGN	15
2.3.2 LITTERATURSTUDIE	17
2.3.3 CASESTUDIE	17
2.3.4 SURVEY	18
2.3.5 INTERVJU	19
2.3.6 DOKUMENTGJENNOMGANG	20
2.4 KVALITET I EMPIRIEN	20
2.4.1 VALIDITET OG RELIABILITET	20

3. TEORI OG LITTERATUR	22
3.1 KUNDETILFREDSHET	22
3.1.1 FAKTORER SOM PÅVIRKER KUNDETILFREDSHET	24
3.1.2 SÆREGNE TREKK VED KUNDETILFREDSHET I BOLIGBRANSJEN	26
3.1.3 BRUKER- OG BEBOERTILFREDSHET	27
3.2 PROSESS	28
3.2.1 KUNDELOJALITET, -TILFREDSHET OG MARKEDSVERDI	28
3.2.2 KUNDETILFREDSHET OG SOSIALE MEDIER	29
3.2.3 CRM SYSTEM	33
3.2.4 OMDØMME	35
3.3 RESULTAT	36
3.3.1 KVALITET	36
3.3.2 BO- OG BOLIGKVALITET	37
3.4 BYGGEPROSJEKTER	39
3.4.1 PÅVIRKNING I PROSJEKTER	40
3.4.2 VELLYKKEDE PROSJEKTER	41
3.5 IMPLEMENTERING	44
3.6 PROGNOSESENERET OG KTI	46
3.6.1 FAKTORER FOR KUNDETILFREDSHET VED BOLIGKJØP – I PROGNOSESENERETS KTI	51
4. CASE - VEIDEKKE	56
4.1 KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON	56
4.1.1 VEIDKEMODELLEN	56
4.1.2 VEIDEKKE OG SOSIALE MEDIER	57
4.1.3 BOLIG-BASEN	58
4.1.4 FOKUSLISTE - FOKUS	59
4.2 TO BOLIGPROSJEKTER I VEIDEKKE	59
4.2.1 HAGEBYEN	60
4.2.2 MARIENFRYD	64
5. FUNN	70
5.1 VEIDEKKE OG KTI	70
5.1.1 INNFLYTTING	70
5.1.2 ETTÅRSBEFARING	75
5.2 CASE – HAGEBYEN OG MARIENFRYD	76
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 - ”HVLKE FAKTORER ER AVGJØRENDE FOR KUNDEN SIN OPPLEVDE KVALITET OG TILFREDSHET?”	78
5.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 - ”HVLKET FOKUS HAR VEIDEKKE PÅ KUNDEPERSPEKTIVET I DAG?”	79
5.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 - ”HVLKE TILTAK KAN VEIDEKKE GJØRE FOR Å BEDRE KUNDETILFREDSHETEN?”	82
5.6 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4 - ”HVLKEN VERDI GIR HØY KUNDETILFREDSHET FOR VEIDEKKE?”	84

6. DISKUSJON	88
6.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 - "HVLKE FAKTORER ER AVGJØRENDE FOR KUNDEN SIN OPPLEVDE KVALITET OG TILFREDSHET?"	88
6.1.1 OPPSUMMERING	91
6.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 - "HVLKET FOKUS HAR VEIDEKKE PÅ KUNDEPERSPEKTIVET I DAG?"	92
6.2.1 OPPSUMMERING	96
6.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 - "HVLKE TILTAK KAN VEIDEKKE GJØRE FOR Å BEDRE KUNDETILFREDSHETEN?"	97
6.3.1 OPPSUMMERING	102
6.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4 - "HVLKEN VERDI GIR HØY KUNDETILFREDSHET FOR VEIDEKKE?"	102
6.4.1 OPPSUMMERING	105
7. KONKLUSJON	108
7.1 AVSLUTTENDE KONKLUSJON	111
7.2 REFLEKSJONER	114
7.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	114
REFERANSER	117
VEDLEGG	

Figur og tabelliste

Figurer:

Figur 1: Veidekkes verdiskapende samspill	s. 4
Figur 2: Undersøkellesdesign	s. 16
Figur 3: NKB-modellen	s. 25
Figur 4: Kundetilfredshet og aksjeverdi	s. 29
Figur 5: Type reaksjoner på klager i sosiale medier	s. 31
Figur 6: Hovedelementer i et CRM-system	s. 34
Figur 7: Byggeprosess i tidsperspektiv	s. 39
Figur 8: Påvirkningsmuligheter i byggeprosessen	s. 40
Figur 9: Kriterier for et vellykket prosjekt	s. 42
Figur 10: Usikkerhet i tid på ulike prosjektmål	s. 43
Figur 11: McLoeds ytelsesutviklingsmodell	s. 46
Figur 12: Prognosesenterets kundetilfredhetsskala	s. 47
Figur 13: Deltakere i Prognosesenterets KTI-målinger	s. 58
Figur 14: Prioriteringsmatrise for hele boligbransjen i 2014	s. 49
Figur 15: De tre beste selskapene i 2014 og Norges ti beste boligprosjekter i 2014, basert på Prognosesenterets KTI-målinger	s. 51
Figur 16: Veidekkemodellen som gjennomføringsmodell	s. 56
Figur 17: Veidekkes kommentarveileder for sosiale medier	s. 58
Figur 18: Hagebyens plassering	s. 60
Figur 19: Fornebu, Hagebyens nærområde	s. 60
Figur 20: Trinn Hagebyen	s. 61
Figur 21: Typiske planløsninger Hagebyen	s. 62
Figur 22: Plassering Marienfryd	s. 64
Figur 23: Trinn Marienfryd	s. 65
Figur 24: Typiske planløsninger Marienfryd	s. 66
Figur 25: KTI-matrise for hele boligbransjen 2013	s. 70
Figur 26: KTI-matrise for Veidekke 2013 og 2014	s. 71
Figur 27: KTI-matrise for faktoren Boligen for hele boligbransjen i 2013	s. 72
Figur 28: KTI-matrise for faktoren Boligen for Veidekke i 2013 og 2014	s. 72
Figur 29: KTI-matrise for faktoren Pålitelighet for hele boligbransjen i 2013	s. 73
Figur 30: KTI-matrise for faktoren Pålitelighet for Veidekke i 2013 og 2014	s. 74
Figur 31: KTI-matrise for ettårsbefaring for hele boligbransjen i 2013	s. 75
Figur 32: KTI-matrise for ettårsbefaring for Veidekke med faktorene Service, Pålitelighet og Boligen i 2013	s. 75
Figur 33: KTI-matrise for hele boligbransjen i 2013 og 2014	s. 93
Figur 34: KTI-matrise for Veidekke 2013 og 2014	s. 94
Figur 35: Handlingsmatrise for implementering av kundetilfredhetstematikken i Veidekke	s. 113

Tabeller:

Tabell 1: Forskjellige typer klager i sosiale medier	s. 30
Tabell 2: Larsons implementeringsmodell	s. 45
Tabell 3: Overordnede faktorer for Prognosesenterets KTI-målinger	s. 48
Tabell 4: Indikatorene for faktoren <u>Boligen</u> i Prognosesenterets KTI-målinger	s. 50
Tabell 5: Fakta Hagebyen	s. 60

Tabell 6: Hagebyens KTI: Trinn 1	s. 63
Tabell 7: Hagebyens KTI: Trinn 2	s. 63
Tabell 8: Hagebyens KTI: Trinn 3, 2014	s. 63
Tabell 9: Hagebyens KTI: Trinn 3, 2015	s. 64
Tabell 10: Fakta Marienfryd	s. 64
Tabell 11: Marienfryds KTI: Trinn 1	s. 67
Tabell 12: Marienfryds KTI: Trinn 2	s. 67
Tabell 13: Marienfryds KTI: Trinn 4	s. 68
Tabell 14: Marienfryds KTI: Trinn 5	s. 68
Tabell 15: Marienfryds KTI: Trinn 6	s. 68

** KTI -tabeller og -matriser presentert i denne oppgaven er gjengitt med tillatelse fra Prognosesenteret.*

Forkortelser

KTI – Kundetilfredshetsindeks

HRL – Hovedretningslinjer

CRM – Customer Relationship Management (Kunderelasjonshåndtering)

NKB – Norsk Kundebarometer

ACSI – American Customer Satisfaction Index

NCSI-UK – The National Satisfaction Index-United Kingdom

FDV – Forvaltning Drift og Vedlikehold

SHA – Sikkerhet, Helse og Arbeidsmiljø

HMS – Helse, Miljø og Sikkerhet

Kapittel 1

Introduksjon

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

I denne masteroppgaven vil vi se nærmere på hvordan Veidekke i større grad kan øke kundetilfredsheten blant sine boligkjøpere, og i hvilken grad et økt fokus på dette kan bidra til høyere tilfredshet blant boligkjøpere og dermed skape merverdi for bedriften. Vi vil studere hvor stor grad av tilfredshet kundene opplever, og hvilke kriterier som avgjør i hvor stor grad boligkjøperen vil være tilfreds med boligen. Kundenes opplevelse av kvalitet vil også være avgjørende, og derfor ønsker vi også å se nærmere på hvilken måte kundene stiller krav og opplever kvalitet i boligen.

Boligprosjekter er spesielle, av den grunn at brukerne i mindre grad er aktive i prosessene fra planlegging til produksjon. Det har siden 1970-tallet vært en rivende utvikling hva gjelder utbyggingsformer av boliger i Norge. Det har blitt færre enkeltbygherrer som kjøper seg tomt å gjennomfører byggeprosessen og valg av hustype selv. Tilsvarende har det blitt flere store feltutbygginger, der utbyggerne har overtatt byggherrerollen (Støa, 1998). Utbyggerne erverver tomtegrunn, der de utvikler prosjektet, knytter til seg konsulenter og utvikler nøkkelferdige bygg. Eli Støa (1998) nevner følgende rammebetingelser situasjonen er preget av:

- Strammere tidsrammer på prosjektene
- Flere hus bygges på mindre områder (som igjen har sammenheng med økte tomtekostnader)
- Økonomiske konjunktursvingninger (endring i rentevilkår og lignende)
- Flere utbyggere med mindre erfaring fra boligplanlegging og -bygging
- Mangelfull erfaringsoverføring

Dette har igjen ført til en økning av kritikken knyttet til kvaliteten i nåværende boligprosjekter, både innad i bransjer, fra det offentlige og brukerne. Kritikken går på alt fra tekniske feil, planløsninger, uteområder og manglende estetisk helhet (Støa, 1998). I tillegg til manglende oppfølging fra utbygger under byggeprosessen.

Brukerpåvirkningen er blitt så godt som fraværende i boligprosjekter, og dette skaper igjen usikkerhet når det gjelder kundetilfredsheten. Kundetilfredshet viser seg vanskelig å definere, men vi kommer nærmere tilbake til begrepet i teorikapittelet, *jf. kapittel 3.1*. Det samme

gjelder kvaliteten på produktet. Dette kan være alt fra planløsning til materialbruk og hvordan produktet fremstår estetisk.

I dag legges det i mindre grad merke til kunde- og bruker/beboertilfredshet, og det er lite fokus på disse gruppene i de nasjonale kartleggingene. Boliggetterspørselen har vært høy, noe som igjen har vært med på å skape et godt marked for nye boligbygg (Barlindhaug and Ruud, 2008). Ettersom boligmarkedet har vært godt, har markedet i mindre grad blitt styrt av konkurranse på kvalitet i bygget. Undersøkelser av kundetilfredshet forekommer mer i avgrensede undersøkelser, der det legges vekt på disposisjonsform og størrelse (Hansen, 2007). Det kommer også frem i masteravhandlingen "Vegdekkemodellen" (Alm and Syltern, 2014) at brukers oppfatning av tilfredshet ikke nødvendigvis vil være den samme etter at boligen er tatt i bruk. Ved overlevering er det først og fremst førsteinntrykket som ligger til grunn, mens det etter en ettårsbefaring vil være brukers opplevelse av boligen som vil være tellende.

Kvaliteten på produktet er med på å bestemme brukertilfredsheten. Boligkvalitet er vanskelig å måle, og er ofte subjektiv, dette gjør det vanskelig å kartlegge områder som vil øke eller redusere boligkvaliteten. Begrepet boligkvalitet kommer vi tilbake til, *jf. kapittel 3.3.2*.

Boligforsyningen og tilbudet av boligkvaliteter har i all tid i hovedsak vært overlatt til markedet selv, innenfor de rammer som blir satt gjennom kommunale planer, tekniske forskrifter og plan og bygningsloven. Aktørene bygger for den aktuelle etterspørselen og tilbyr den kvaliteten som er salgbar innenfor de ulike segmentene i markedet (Nørve, 2009). Selv om boligkvaliteten generelt har stått på agendaen, har det vært økende oppmerksomhet angående noen kvaliteter i boligpolitikken de siste årene. Blant annet gjennom økt fokus på universell utforming har boligkvaliteten for personer med nedsatt funksjonsevne bedret seg betraktelig.

I nyere tid har vi sett en utvikling der flere bransjer ser verdien av å vurdere hvor gode prosjekter er, ved bruk av kundetilfredshetsindekser. Denne utviklingen gjelder også for boligutbygging. Det er stor prestisje i det å score godt på undersøkelsene og vurdere hvor godt man gjør det i forhold til sine konkurrenter. Det kan vise seg at høy kundetilfredshet ikke kun har indirekte verdi for firmaene, men også direkte verdi. American Customer Satisfaction Index (ACSI) gjennomfører undersøkelser for kundetilfredshet i en rekke bransjer. Her skal det sies at bygg og anlegg bransjen ikke er en av dem. Basert på deres analyser viser det seg at

det er en sammenheng mellom kundetilfredsheten og aksjeverdien til firmaene (ACSI, 2015). Tilsvarende i norsk sammenheng er det Norsk kundebarometer som har samme funksjon. Dette er først og fremst måling av kundetilfredshet på forbrukermarkedet, og ikke ved kjøp av bolig (BI, 2015). Prognosesenteret har de seneste årene jobbet med kundetilfredshet for boligmarkedet, der de hvert år kårer en vinner blant flere av de store boligentreprenørene i Norge (Prognosesenteret, 2014). Kundetilfredsheten måles ved hjelp av en kundetilfredshetsindeks som omtales nærmere i teorikapittelet, *jf. kapittel 3.6*, senere i masteravhandlingen.

1.2 Veidekke

Oppgaven er skrevet for, og i samarbeid med Veidekke, der tematikken er noe Veidekke ønsker å forbedre seg innenfor. Kundetilfredshet er et aktuelt tema og vi ønsker i denne oppgaven å rette et kritisk syn på Veidekkes kundeføring.

Veidekke har en historie helt tilbake til 1896 i Norge og ble stiftet 6. februar 1936. Formålet til bedriften var da entreprenørvirksomhet, legging av veidekker og tilknyttede arbeider. I starten av Veidekke sin historie arbeidet firmaet med det som navnet også tilsier, dekkning av veier. Siden starten har firmaet vært under stadig utvikling og jobbet innfor områder som flyplass, motorveier, vannkraftverk og dammer (Veidekke, 2014a).

Veidekke er i dag et av Skandinavias ledende entreprenørselskap og eiendomsutviklere. Organisasjonen omfatter bygge- og anleggsoppdrag, boligutvikling, asfaltvirksomhet, pukk og grus samt vedlikehold.

Virksomheten baserer seg på fire verdier, figur 1:

1. Profesjonell
2. Redelig
3. Entusiastisk
4. Grensesprengende



Figur 1: Veidekkes verdiskapende samspill (Norske Stålbygg, 2015)

Bedriftskulturen er sterk, hvor de ansatte er medeiere og til sammen eier rundt 20 prosent av aksjene i konsernet. Veidekke er delt inn i tre virksomhetsområder (Veidekke, 2014b):

- Veidekke Entreprenør (Bygg- og anleggsvirksomhet)
- Veidekke Eiendom (Utvikling og salg av boliger i egen regi)

- Veidekke Industri (Virksomhet innen asfalt, pukk og grus og veivedlikehold)

Virksomhetsområdene består av regions-, distrikts- og avdelingskontorer, samt ulike datterselskaper.

1.2.1 Veidekke Eiendom

Virksomheten kjøper tomter og utviklingseiendommer for utbygging. De har primært et fokus på bolig, men også næring i mindre grad. Aktiviteten er i stor grad konsentrert i og rundt de største byene i Norge, her mest knyttet til blokkbebyggelse. Veidekke Eiendom jobber tett med konsernets entreprenørvirksomhet gjennom hele prosessen, fra tomteakkvisisjon og under prosjektutviklingsfasen (Veidekke, 2014c).

Virksomhetens boligutbygging spenner fra rimelige ungdomsboliger til boliger i øverste segment av markedet. De har som målsetning at kjøper skal være fornøyd med produktet. Dette ved å jobbe målrettet med produktutvikling og kvalitetssikring. En av målsetningen er for eksempel 0 feil ved overlevering av boliger. Veidekke Eiendom ønsker gjennom sitt arbeid å skape tillit og trygghet for sine boligkjøpere (Veidekke, 2014c). Dette er også utgangspunktet for temaet i denne oppgaven.

1.3 Tema

Masteroppgaven omhandler fagområdet eiendomsutvikling og forvaltning, der vi ser nærmere på kunden i boligutviklingsprosjekter. Oppgaven vil ta for seg kundetilfredshet i nye boligbygg, med Veidekke som case.

1.3.1 Formål med oppgaven

Oppgaven har som formål å belyse viktigheten av å ha fokus på kundene i dagens boligmarked, og hvordan dette kan være med på gi økt kundetilfredshet i boligutviklingsprosjektene, for deretter og gi aktørene ulike former for merverdi i sine prosjekter.

1.4 Problemstilling

Problemstillingen er utarbeidet gjennom et samarbeid mellom Veidekke og forfatterne av oppgaven. Dette for å bidra til at begge parter har eierskap til tematikken og sørge for større engasjement rundt oppgaven. Tematikken baserer seg på mye på forholdene som er omtalt i kapittelet over. Problemstillingen er som følger;

”Hvordan kan økt fokus på kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter skape fornøyde kunder og merverdi for Veidekke?”

Problemstillingen har som formål å undersøke hva som gjør at en kunde vil være tilfreds med produktet, her i form av en bolig, og hvordan byggenæringen kan vende fokus mot kundene for å bedre tilfredsheten blant dem. Dette kan gjennomføres ved høyere grad av brukermedvirkning i prosessene, mer systematisk analyse av brukerbehov og preferanser, utvikling av selve produktet (boligen) på basis av dette, og tettere oppfølging etter overtagelse. Dette for å tilfredsstille fremtidige behov for brukeren. Med utgangspunkt i kundens tilfredshet vil vi se videre på hvordan det er med på å øke verdien for partene som er delaktig i prosjektet.

Boligutviklingsprosjekter skiller seg ut fra andre utviklingsprosjekter med tanke på brukerens rolle i prosessen. Som nevnt har brukeren svært liten påvirkning under prosessen, og brukerens behov baseres på analyser og dagsaktuelle standardiseringer. De senere årene har boligmarkedet blitt karakterisert som mer markedsstyrt enn tidligere, med et stort omfang av private innsendte reguleringsplaner, produksjonsrisiko og andre typer risiko for utbyggeren. Boliggetterspørselen har vært høy, noe som igjen har ført til et stort marked for nyproduserte boligbygg. Samtidig er det reist kritikk av kvaliteten i boligene (Barlindhaug and Ruud, 2008). Vi ønsker derfor gjennom vår problemstilling å få frem viktigheten av å trekke inn kundeperspektivet i byggeprosjekter og da spesielt i boligprosjekter hvor påvirkningen er lav fra dette holdet.

Parametere som er med på å styre kundens tilfredshet vil være alt fra kvaliteter ved boligen, beliggenheten, boligens omgivelser, størrelse på boligen, gjennomføring av byggeprosessen, om kunden føler seg hørt, om kunden får hva som er forespeilet av utbygger, etc. Dette har en sammenheng med grad av investering i boligen, der høyere investering gir forventninger om høyere kvalitet og høyere brukertilfredshet (Barlindhaug and Ruud, 2008). Disse parameterne er i stor grad subjektive, og kan være vanskelig å definere. Dette vil vi se i sammenheng med hvordan prosjekter gjennomføres og hvilke tiltak som kan forbedre fokuset på kundetilfredshet. Det vil kunne gå på tiltak i selve prosessen for å involvere fremtidige kunder, innhente mer info om deres ønsker og preferanser og det vil gå på kvaliteten av boligene som bygges. Det er gjort lite studier på området, samtidig er det et dagsaktuelt tema. For å på best mulig måte kunne hjelpe oss med å svare på problemstillingen vår har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål.

1.4.1 Forsknings spørsmål

For å presisere problemstillingen ytterligere har vi utarbeidet følgende fire forsknings spørsmål:

1. *”Hvilke faktorer er avgjørende for kunden sin opplevde kvalitet og tilfredshet?”*

Det kan være vanskelig å vite hva som avgjør hvordan en bruker oppfatter et produkt, og vi mener derfor det er hensiktsmessig å definere hvilke faktorer som avgjør hvor tilfreds brukeren er. Dette for lettere å kunne avgjøre hvilke tiltak som kan gjøres for å bedre tilfredsheten hos kundegruppen. Kvalitet i et produkt er subjektivt og kan være vanskelig å måle. Vi ønsker derfor gjennom et slikt spørsmål å kartlegge hvilke egenskaper/kjennetegn ved prosessen og/eller produktet som er avgjørende for at brukeren ser kvalitet i produktet/boligen.

2. *”Hvilket fokus har Veidekke på kundeperspektivet i dag?”*

Med et slikt spørsmål vil vi finne ut hvor mye utviklerne, her Veidekke, tenker på sine kunder ved utvikling av nye prosjekter i dag. Ettersom eiendomsutviklere ofte styres av hvor mye de kan profitere på et salg av boligprosjekter, ønsker vi å undersøke om dette går ut over kvaliteten på produktet. Dette i forbindelse med problematikken nevnt tidligere, der kundene ikke er delaktig under hele prosessen.

3. *”Hvilke tiltak kan Veidekke gjøre for å bedre kundetilfredsheten?”*

Dette spørsmålet har til hensikt å undersøke om det er mulig for boligutvikler å gjøre tiltak under utvikling og bygging av nye boligprosjekter. I tillegg vil kvaliteten på selve produktet ha en positiv effekt på brukerens oppfatning av kvalitet og tilfredshet i boligen de kjøper. Dette kan gjøres gjennom tidlig involvering av brukerne, mer systematisk analyse av brukerbehov og preferanser, tettere oppfølging etter overtagelse og gjennom å tilfredsstille fremtidige behov for brukeren.

4. *”Hvilken verdi gir høy kundetilfredshet for Veidekke?”*

Aktørene i et boligprosjekt har ulike formål med prosjektet og dermed forskjellig syn på verdien. Gjennom denne typen spørsmål ønsker vi å belyse motivasjonsforskjellene mellom aktørene og komme med konkrete mål som kan jobbes opp mot i prosjekter.

1.5 Avgrensninger

Ettersom dette er et stort tema med mange ulike parametere, vil det være vanskelig å gå like mye inn på alle aspektene ved boligprosjekter. Vi vil undersøke et begrenset antall caser der vi tar for oss byggeprosessen, ferdige prosjekter og vektlegger kvalitet, både gjennom byggeprosessen og i det ferdige produktet. Vi skriver oppgave for Veidekke Eiendom, Region Østland og Oslo, det er derfor naturlig å begrense oppgaven til å gjelde boligutvikling i østlandsregionen. Det er ikke foretatt intervjuer av kunder. Oppgaven er derfor en studie av hvordan Veidekke ser på sin kundegruppe, og det er Prognosesenteret som har vært vår uavhengige part (kundenenes perspektiv) i denne oppgaven. På grunnlag av Veidekkes manglende datagrunnlag for ettårsbefaring, vil hovedfokuset ligge på kundetilfredshet ved innflytting.

1.6 Oppgavens oppbygning

I det følgende kapittelet presenteres oppgavens struktur med en kort beskrivelse av hvert underkapittel.

1. *Innledning*

I innledningskapittelet har vi bestemt bakgrunnen for valget av oppgaven, gitt en innføring i temaet vårt for oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål, og definert oppgavens avgrensninger og begrensninger.

2. *Metode*

I dette kapittelet gir vi en generell introduksjon til metode, og gjennomgår ulike forskningsmetoder. Etter en generell gjennomgang beskriver vi valg av metode og undersøkelsesdesign for gjennomføring av oppgaven.

3. *Teori og litteratur*

I kapittel 3 går vi gjennom teori og litteratur som er selve fundamentet i oppgaven. Hovedfokuset vil være å presentere relevant teori og litteratur for videre bruk i oppgaven.

4. *Case*

I dette kapittelet legger vi frem Veidekke som casestudie og to nyere boligprosjekter vi har tatt for oss.

5. *Funn*

I kapittel 5 analyserer vi casestudiene og presenterer funn.

6. *Drøfting*

I dette kapitlet drøfter vi funnene presentert i kapittel 5, opp mot teori, litteratur og problemstilling.

7. *Konklusjon*

I kapittel 7 kommer vi frem til en konklusjon der vi svarer på våre forskningsspørsmål, for deretter å legge frem en avsluttende konklusjon som svarer på vår problemstilling.

Kapittel 2

Metode

2. Metode

I dette kapitlet skal vi først se på metode med en generell tilnærming, før vi utdyper metoder som skal anvendes i denne oppgaven.

2.1 Generelt om metode

Metode kan beskrives som den håndverksmessige siden av vitenskapelig arbeid, eller læren om de verktøyene en kan ta i bruk for å samle informasjon om et forskningsarbeid (Halvorsen, 1991). Informasjonen som samles blir omtalt som data, som er flertall av det latinske begrepet datum, som betyr det som er gitt. I tillegg kan informasjonen også defineres som fakta som kommer av det latinske ordet *factum*, som betyr kjensgjerning eller virkelighet. Den innsamlede dataen kalles for empiri som betyr forsøk, prøve eller det som bygger på sanseerfaring og kommer av det greske ordet *peira* (Halvorsen, 1991).

Metoden er med på å bestemme hvordan vi bør gå frem når vi skal fremskaffe eller etterprøve informasjon, og brukes for å systematisk undersøke virkeligheten. Ved slike undersøkelser ønsker vi å se blant annet årsaker bak hendelser og meninger bak handlinger og samhandling (Halvorsen, 1991). Bakgrunnen for valg av metode vil være det som vil gi oss gode data og data som kan belyse spørsmålene våre på best mulig måte (Dalland, 2000). Når vi står overfor noe nytt vi ønsker å undersøke, er metode vårt redskap, dvs. metoden hjelper oss til å samle inn informasjonen vi trenger til undersøkelsen vår.

2.1.1 Induktiv versus deduktiv

Valg av metode vil avhenge av utgangspunktet for innhenting av dataen. Det finnes to måter å tilnærme seg data, enten å gå fra empiri til teori eller teori til empiri. Disse tilnærmingene kalles også induktiv og deduktiv.

Induktiv tilnærming vil innebærer å ta utgangspunkt i vitenskapelige undersøkelser av virkeligheten og undersøke dette opp mot teorier innenfor fagfeltet. Her forsøker forskeren å ha lite forutinntatte meninger og arbeider mest mulig objektivt og verdinøytralt, uten fordommer og teorier. Det er enkeltobservasjoner som utgjør råmaterialet. Forutsetningen for og gjennomføringen av en slik tilnærming er å ha stor mengde observasjoner, varierte betingelser og de endelige generaliseringer må ikke være i strid med noen gyldig, akseptert observasjon (Hartvigsen, 1998).

Deduktiv tilnærming tar på sin side utgangspunkt i teorien og bruker datainnsamlingen til å gjennomføre empiriske undersøkelser for å bekrefte eller avkrefte en teori. Her bruker forskeren teorien til å enten stille spørsmål eller formulere en hypotese. Forskjellen mellom disse ligger i utfallet av forskningen, ved å bruke hypotese ender man opp med å bekrefte eller avkrefte hypotesen. Ved å stille spørsmål vil vi få en videre forståelse for tematikken og konkluderer basert på funnene vi får (Hartvigsen, 1998).

2.1.2 Holistisk versus individualistisk tilnærming

Ved bruk av en holistisk tilnærming ved data, tar man utgangspunkt i å observere hvordan mennesker samspiller og knyttes til andre. Dette kan være tilknytning til individer, organisasjoner og ulike sammenhenger. Individualistisk tilnærming baserer seg på enkeltmennesker og observerer mennesker i ulike situasjoner. Kort sagt kan man si at ved holistisk tilnærming er samspillet som gir den beste forståelsen av virkeligheten, mens ved individualistisk tilnærming enkeltmennesket den viktigste kilden (Jacobsen, 2005).

2.2 Ulike forskningsmetoder

2.2.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode relateres ofte til positivitet og samling av faktiske data. Disse dataene studeres i sammenheng med fakta og hvordan dataene relaterer med tilhørende teorier og funn gjort i foregående forskningsrapporter (litteraturstudie) (Fellows and Liu, 2009). Den kvantitative metoden har fordelen med at den tar sikte på å forme informasjonen til målbare enheter, dette gir muligheter for å gjøre regneoperasjoner, der en kan se på prosent- og gjennomsnittsførhold av en mengde (Dalland, 2000). Forsknings spørsmål som starter med *hva, hvor mange osv*, er mest egnet ve kvantitativ metode.

2.2.2 Kvalitativ metode

Mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle, blir i større grad brukt ved kvalitative metoder (Dalland, 2000). Ved en kvantitativ fremgangsmåte ønsker man å få innsikt og forstå menneskers oppfatning av verden, som et enkelt individ eller som en gruppe. I kvalitative undersøkelser blir individers tro, forståelse, meninger, synspunkter etc. undersøkt (Fellows and Liu, 2009). Dataene som blir samlet kan være ustrukturerte, i hvert fall til å begynne med, men er ofte detaljerte og ”rike” på innhold og formål. På grunn av dette, stilles

det ofte spørsmål ved objektiviteten til disse undersøkelsene, spesielt fra forskere med bakgrunn fra kvantitativ forskning. Å analysere dataene ved en kvalitativ metode kan ofte være omfattende, og kreve mer enn ved tilsvarende kvantitative data, ettersom dataene krever mer filtrering, sortering og andre manipulasjoner for å gjøre de passende for andre analyseringsmetoder (Fellows and Liu, 2009). Kvalitative metoder er best egnet når man har forskningsspørsmål som starter med *hvorfor*, *hvordan* og *hvilke*.

2.2.3 Metoderetninger

Ordet kvalitet viser til egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener, og brukes for å få data som kan karakterisere et fenomen. Kvantitative metoder blir ofte satt opp i kontrast eller som en motsetning til de kvalitative metodene (Dalland, 2000). I mange sammenhenger blir uttrykk som ”harde” og ”myke” data brukt som merkelapper på henholdsvis kvantitative og kvalitative analyser. I den sammenheng beskrives forskere som benytter kvalitative metoder som ”tolkere”, mens forskere som benytter kvantitative metoder blir omtalt som ”tellere” (Dalland, 2000). Forskjellen mellom de ulike metoderetningene er først og fremst måten en innhenter data på.

2.2.4 Triangulering

Triangulering kan defineres som en kombinasjon av metoder i et studie av samme fenomen, og trianguleringsmetaforen stammer fra militæret der de benytter seg av flere referansepunkt for å finne et objekts eksakte posisjon (Jick, 1979). Gjennom grunnleggende prinsipper i geometri, gir flere synspunkter bedre nøyaktighet. På den måten kan forskere bedre nøyaktigheten av sine tolkninger ved å samle samme type data fra flere forskjellige referansepunkt (Jick, 1979).

2.3 Anvendt metode

I denne oppgaven har vi valgt å bruke en induktiv datainnsamling, da dette er mest fornuftig i casestudier. Det tar utgangspunkt i casestudiet og tester dette opp mot teori for å svare på oppgaven. Vi går dermed fra empiri til teori i metoden vår. Vi har i tillegg gjennomført et litteraturstudie, for å få en dypere forståelse for tematikken.

Når det kommer til tilnærming, ser vi muligheten for å både ha en individualistisk og en holistisk tilnærming. Grunnen til dette er at vi ønsker å se på Veidekke Eiendom som en organisasjon og i tillegg får frem individuelle tilnærminger til tematikken. Dette gjennom

dybdeintervjuer med ansatte i Veidekke Eiendom, Veidekke Entreprenør og Prognosesenteret, samt analyser av KTI i forhold til casestudiet. På denne måten ønsker vi å få frem tankene til de ulike partene.

I oppgaven benytter vi oss av nærhet til objektene vi undersøker og er åpne med hvilke påvirkninger det kan ha for resultatet. I tillegg prøver vi å holde distanse der det er mulighet, i form av undersøkelser og innhenting av materiale. Dette for å holde oppgaven så objektiv som mulig.

Vi benytter oss av en kvalitativ tilnærming til teorien vi innhenter og undersøkelsene som blir gjennomført. Etersom vi har gjennomført casestudie, er det naturlig å kombinere ulike typer data og datainnhentingsmetoder som:

- Survey
- Intervju
- Dokument gjennomgang og litteraturstudie
- Analyser – Prognosesenterets KTI-undersøkelse

2.3.1 Undersøkelsesdesign

”Undersøkelses design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud et al., 2007).”

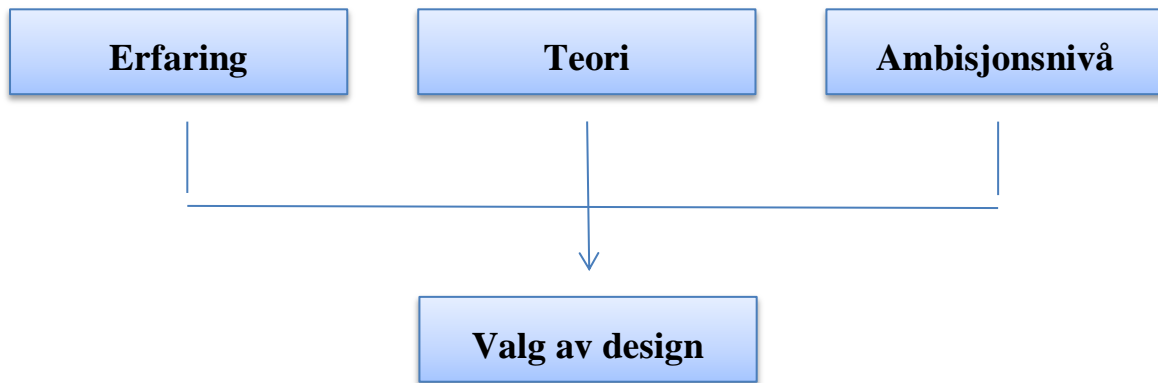
Designet beskriver fremgangsmåten og hvordan man tenker å besvare oppgaven, basert på de formålene og undersøkelsesspørsmålene oppgaven har. Kunnskapen man besitter innenfor området og hvilke ambisjoner man har, påvirker hvilket design man velger. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2007) skiller mellom tre hovedtyper av undersøkelsesdesign. Disse hovedtypene er eksplorativt-, deskriptivt- og kausalt design.

Eksplorativt design er en utforskende måte å jobbe på, der forskeren vet lite om området som skal undersøkes. Det er naturlig å gjennomføre litteraturstudie for å undersøke om det er skrevet noe om temaet, eventuelt om det foreligger data samlet inn av andre.

Deskriptivt design er en beskrivende metode og forskeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet. Formålet med et slikt design er å beskrive situasjonen innenfor området og man benytter seg av undersøkelser for å få bedre innsikt i situasjonen.

Kausalt design er en metode hvor man ser på årsaker og virkninger, i form av et eksperiment. Her gjennomfører man ulike eksperimenter for å undersøke mulige årsaksforklaringer.

Tre faktorer er avgjørende for valget av hvilket design man bør benytte seg av, mener Gripsrud, Olsson og Silkoset (2007): Erfaring fra saksområdet, teoretisk kunnskap og ambisjonsnivået.



Figur 2: Undersøkellesdesign (Gripsrud et al., 2007)

Erfaring, det vil si hvor mye kunnskap eller erfaring man besitter på området. Hvis man har liten eller ingen erfaring ønsker man å forstå hva det hele dreier seg om. Ved slike situasjoner anbefales det å bruke eksplorativt design. Er det lite teori på området, vil man få økt forståelse for temaet og man bruke eksplorativt design. Hvis teorigrunnlaget er bra og man får innhentet variabler som kan forskes videre på, legger det til rette for deskriptivt og kausalt design. Ambisjonsnivå avhenger av hvor dypt man kan gå inn på området i forhold til tiden man har til rådighet. Her må man stille spørsmål om man har muligheten til å identifisere sammenhenger mellom variabler med bakgrunn av det teoretiske grunnlaget (Gripsrud et al., 2007).

Med bakgrunn i tematikken kundetilfredshet, sitter vi med liten eller ingen erfaring på området. Det er heller ikke så veldig mye erfaring blant aktørene i bransjen, tematikken er derfor nytt for de fleste. Aktørene sitter kun med personlig erfaring som man baserer fra produktmarkedet. Det viste seg heller ikke å være så mye direkte teori knyttet direkte opp mot tematikken og det vi ønsket å skrive om. Derimot var det en god del teori som var indirekte knyttet opp mot området som vi har brukt for å definere ulike begreper og faktorer.

Ambisjonsnivået var vanskelig å sette for oss, da grunnlaget var så tynt som det var. Derimot hadde vi god tid på oss til å fordype oss i tematikken, noe som var med på øke ambisjonene. På bakgrunn av dette benyttet vi oss av et eksplorativt design som utgangspunkt, med en

overgang til deskriptivt design når vi fikk mer oversikt over området og mulighetene det bød på.

2.3.2 Litteraturstudie

«En litteraturgjennomgang kan ha to formål. Hvis selve problemstillingen er uklar for oss, kan vi bruke den til å få mer kunnskap om temaområdet vi skal undersøke. Er problemstillingen mer klar, og vi har et definert problem vi skal søke, kan vi bruke litteraturgjennomgang til å finne ut hvilke forhold vi må legge spesiell vekt på i vår undersøkelse (Gripsrud et al., 2007)».

Med bakgrunn i tematikken vi ønsker å undersøke, har vi kartlagt en del forskning som er utført tidligere på området. Dette har gitt oss svar på spørsmål vi hadde til oppgaven og som vi kan bygge videre på. Det har også gitt oss innsikt i ulike typer variabler vi kan benytte oss av videre i oppgaven.

I arbeidet med litteraturstudiet har vi brukt informasjonen fra veiledninger og temaer vi føler er relevante i søkeprosessen. I og med at litteratur enten er registrert eller er tilgjengelig på nett, har vi benyttet oss av søkemotorer som Google Scholar og BIBSYS. Dette har resultert i både elektroniske og litterære kilder. Søkeord vi har benyttet oss av følger i listen under:

Kundetilfredshet	Housing quality
Boligkvalitet	Boligpolitikk
Beboerkvalitet	Nye boligbygg
Brukerkvalitet i boligprosjekter	Brukertilfredshet
Housing satisfaction	Beboertilfredshet
Customer satisfaction	God bolig
Consumer satisfaction	Brukerperspektiv i boligprosjekter
Bygg og boligprosjekter	Customer behavior perspective

2.3.3 Casestudie

Det å gjennomføre et casestudie, blir av Yin (2014) omtalt som noe av det vanskeligste man kan gjøre innenfor samfunnsvitenskap. Når en skal gjennomføre et casestudie er det viktig å følge en streng metodisk retning, der en begynner med å gå igjennom relevant litteratur og

legger frem forskningsspørsmål eller –mål til disse (Yin, 2014). En casestudie oppmuntrer til dybdeundersøkelse av emne/element innenfor forskningsprosjektet. Studiene blir valgt på bakgrunn av relevansen de har til prosjektet, med like krav og forhold til det som allerede er blitt gjort, for å sikre relevansen i casestudien (Fellows and Liu, 2009). I et casestudie har man kun en eller få undersøkelsesenheter, dette kan være en person, et lokalsamfunn, en familie, en bedrift, eller i dette tilfellet et boligprosjekt. En ønsker ikke her å generalisere, men analysere sammenhenger og prosesser, det vil si, hvordan noe forløper eller utvikler seg (Halvorsen, 1991).

Ved gjennomføring av et casestudie kan man kombinere mange forskjellige informasjonsinnhentingsmetoder, som påstander, intervjuer, prosjekter etc. Ofte benytter man seg av intervjuer med nøkkelpersoner, der informasjonen en får fra intervjuet kan suppleres med dokumenterte data (Fellows and Liu, 2009).

Vi har gjennomført to casestudier for Veidekke Eiendom, der vi tar utgangspunkt i KTI og resultatene fra Prognosesenteret. Denne databasen danner grunnlaget for å få innblikk i hvor tilfreds kunden har vært med de ulike prosjektene. Dette gir et indirekte svar på om prosjektene er vellykket eller ikke basert på kundens vurderinger. Vi har også brukt intervjuer som en metode for å få en dypere innblikk i prosjektene, hvor vi har intervjuet prosjektledere på Eiendom og avdelingsledere på Entreprenør i de ulike prosjektene. Dette har gitt oss Veidekke sin side av saken og har på denne måten fått dekket de vesentlige aktørene i begge prosjektene.

Utvalget av prosjekter vi har valgt ut til vårt casestudie er blitt gjort i samarbeid med Veidekke. Oppgaven er avgrenset til Oslo-området og avdelingen region Øst, noe som begrenset valgmuligheter i prosjekter. Prosjektene som blir presentert i denne oppgaven er de prosjektene som hadde mest datagrunnlag i forhold til KTI. Veidekke sine prosjekter er store, noe som også gjelder for vår case.

2.3.4 Survey

Vi gjennomførte en survey, ved å legge ut en spørreundersøkelse for kundene til de ulike prosjektene. Vi ønsket en annen tilnærming til vurderingen av prosjektet enn KTI undersøkelsen til Prognosesenteret, for å på den måten få frem kundenes tanker om prosjektet. Spørreundersøkelsen hadde et lavt antall svarende i forhold til totalen i prosjektet og stor variasjon mellom de ulike prosjektene, noe som gjør at undersøkelsen ikke blir representativ.

Vi har derfor valgt å se bort fra undersøkelsen, og svarene vil ikke bli presentert i denne oppgaven. For å få frem kundene sitt syn bruker vi derfor Prognosesenteret KTI resultater.

2.3.5 Intervju

Ved å benytte seg av intervju som metode, samler man kunnskap ved å snakke med ulike personer, med forskjellig ekspertise (Dalland, 2000). I arbeid med andre mennesker, er samtalen det viktigste verktøyet. Samtalepartneren kan fort overrumple og overraske med utsagn en ikke er forberedt på, det er derfor viktig å benytte seg av både menneskelige ressurser så vel som faglige. I et intervju er det viktig å ta vare på det som blir sagt, og sikre seg mot misforståelser, derfor er det hensiktsmessig å sette seg inn i hvordan situasjonen til intervjuobjektet er, slik at en kan innrette seg etter dette (Dalland, 2000).

I et forskningsintervju legges enda en dimensjon til. Intervjuet skal ikke bare fortelle oss noe om enkeltmennesket, men skal også helst si noe utover den intervjuede personen. I forskningsintervjuet jobber intervjueren som instrument, og det er på grunnlag av intervjuerens spørsmål en får svar. Intervjuerens evne til å oppfatte svarene, ta vare på de, forstå dem og tolke dem er avgjørende for at intervjueren får noe ut av intervjuet, og at svarene en får er til å stole på (Dalland, 2000).

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi intervjuet flere personer og intervjuene er en vesentlig del av grunnlaget for oppgaven. Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte som er relevante i forhold til casene våre og ansatte i lederstillinger. For hvert intervju vi gjennomførte førte det til at man så muligheten for å intervju flere involverte og andre fagpersoner. Totalt intervjuet vi 2 avdelingsledere (Veiekke Entreprenør), 2 prosjektledere (Veidekke Eiendom), prosjektleder ettermarked (Veidekke Eiendom), administrerende direktør (Veidekke Eiendom) og 2 representanter fra Prognosesenteret. Gjennom disse intervjuene ønsker vi å kartlegge de ulike aktørenes kundefokus, og om det finnes forskjellig kundesyn og holdninger overfor disse innad i organisasjonen. Intervjuene er gjennomført på lik måte, der vi har vært veldig åpne for at intervjuobjektene kan komme med utdypende forklaringer og tolkninger. Vi har benyttet oss av en intervjumaler (se vedlegg 1,2 og 3) som hjelpemiddel for å komme innom temaer som er relevant for oppgaven og få god flyt i intervjuet.

2.3.6 Dokumentgjennomgang

Vi har også gjennomgått et utvalg av dokumenter vi har fått tilgang til gjennom forskjellige personer i Veidekke. Disse er blitt brukt i utforming av casekapittelet og de to boligprosjektene vi har tatt for oss i det kapittelet. Dette har vært informasjon i direkte tilknytning til prosjektene.

2.4 Kvalitet i empirien

Empiri er data om hvordan virkeligheten ser ut og det er derfor viktig å sørge for at man henter informasjon på en gode måte. Gjennom undersøkelser samles empirien inn og innsamlingene bør tilfredsstillende to krav. Dataen skal være gyldig og relevant (valid) og pålitelig og troverdig (Reliabel). Når man har gjennomført undersøkelsene er det viktig å være kritisk, og vurdere om dataen er like valid og reliabel som ønsket på forhånd.

2.4.1 Validitet og reliabilitet

Om dataen som samles inn er gyldig og relevant, er avhengig av tre faktorer. At man måler det man ønsker å måle, det som måles oppfattes som relevant og at målingene er relevant for flere. Disse faktorene tar for seg de delkomponentene generell gyldighet og relevans kan splittes opp i. Denne fagterminologien kalles for begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

Reliabilitet tar for seg om undersøkelsen er til å stole på, og om den er pålitelig og troverdig. Dette går i stor grad på gjennomføringen av undersøkelsen, der måten man gjennomfører skal være troverdig og være tillitsvekkende. Det handler om å gjøre ting riktig, eller unnlate å gjøre det i det hele tatt. Dersom gjennomføringen er feil, er mest sannsynlig resultatene det også.

Graden av validitet til dataen vi har hentet inn til denne oppgaven er stor. Hovedgrunnen til dette er tematikken som dagsaktuelt og relevant for bransjen. Empirien vi har samlet inn gir direkte innblikk i hvordan situasjonen er per dags dato og kan brukes til sammenligning eller senere bruk. Reliabiliteten er også i stor grad høy, i og med at påvirkningen har vært lav under intervjuene og vi har vært kritiske til gjennomføringene våre. Vi så for eksempel at gjennomføringen av undersøkelsen vår ikke gikk som vi hadde håpet på, og derfor mistet sin pålitelighet og troverdighet.

Kapittel 3

Teori og litteratur

3. Teori og litteratur

I dette kapittelet legger vi frem relevant teori og litteratur som gjør det mulig å følge arbeidet som er gjennomført i de senere kapitlene av denne masteroppgaven. Kapittelet er hovedsakelig delt inn i fem deler. Først vil det bli gitt en avklaring av begrepet kundetilfredshet, og hvilke faktorer som er viktige for begrepet. I tillegg gis det en forklaring av begrepene bruker- og beboertilfredshet. Videre gjennomgår vi faktorer for kundetilfredshet i ulike faser av prosjektet, herunder prosess og resultat. For å bedre forståelsen av hvordan alt henger sammen i en byggeprosess redegjør vi for byggeprosjekter og implementering av tiltak. Til slutt redegjør vi for Prognosesenterets KTI, og deres gjennomføring av kundetilfredshetsmålinger.

3.1 Kundetilfredshet

Hva vil det egentlig si å være tilfreds? På tross av omfattende undersøkelser og forskning på området er det enda ikke formulert en omforent definisjon på forbrukernes tilfredshet (Giese and Cote, 2000). Det spesielle med ordet tilfredshet er at alle vet hva ordet betyr helt til man får spørsmål om faktisk å definere det, da virker det som om ingen vet (Oliver, 1997). Ordet tilfredshet (engelsk: Satisfaction) stammer fra de Latinske ordene Satis (Tilstrekkelig) og facere (å gjøre eller lage). Derfor er tilsynelatende et tilfredsstillende produkt og/eller service det å yte hva som vil bli sett på som tilstrekkelig (Oliver, 2010). En klar felles definisjon av forbrukertilfredshet har ikke blitt sett på som viktig, og det finnes derfor flere ulike konseptuelle og operasjonelle definisjoner av forbrukertilfredshet. Peterson og Wilson (1992) kommer dermed med følgende påstand: "*Studies of customer satisfaction are perhaps best characterized by their lack of definitional and methodological standardization (Peterson and Wilson, 1992).*" Denne mangelen på en formell og felles definisjon skaper problemer for videre forskning og påvirker resultat av teoritestning (Giese and Cote, 2000). Giese og Cote (2000) mener problemer oppstår på tre måter:

1. Hver forsker må utvikle og argumentere for sitt valg av definisjon i mangel av en felles
2. Muligheten for å tolke og sammenlikne konklusjoner forsvinner i mangel av en felles definisjon.
3. Utviklingen av valide målinger vil være vanskelig, dette fordi verken respondenter eller andre forskere har en klar forståelse av hva som måles.

Det finnes allikevel mange ulike tilnæringer hva gjelder kundetilfredshet, og litteraturen som omhandler emnet er mangfoldig. Churchill Jr og Surprenant (1982) sin definisjon av kundetilfredshet er et resultat av kundens kjøp og bruk av produktet, der produktet i tillegg er et resultat av kundens sammenlikning av fordeler og ulemper ved produktet (Churchill Jr and Surprenant, 1982). Med andre ord vil det være forventningen til produktet som er avgjørende, og kundene er tilfredse når produktet står til forventningene eller overstiger disse. Churchill Jr og Surprenant (1982) mener videre at kundens forventninger vil være:

1. Bekreftet når produktets egenskaper er i tråd med forventningene kunden hadde til produktet.
2. Bekreftet når produktet overstiger forventningene kunden hadde til produktet.
3. Avkreftet når produktet ikke fungerer i henhold til forventningene.

Dersom produktet ikke samsvarer med forventningene til produktet vil det oppstå utilfredshet.

Kunden danner seg en forestilling om kvaliteten på produktet basert på tidligere erfaringer med tilsvarende produkt, virksomheten som distribuerer produktet og/eller kommunikasjonen til virksomheten. Reklame og andres erfaringer med produktet er hovedgrunnen til forventningene konsumenten har til kvaliteten av produktet (Solomon and Bamossy, 2006). Dersom produktet leverer som forventet vil det ikke forekomme negative reaksjoner, men ved tilsvarende produkt som ikke lever opp til forventninger og ikke presterer slik forespeilet av konsumenten vil det ha en negativ effekt på eier, som igjen kan føre til utilfredshet.

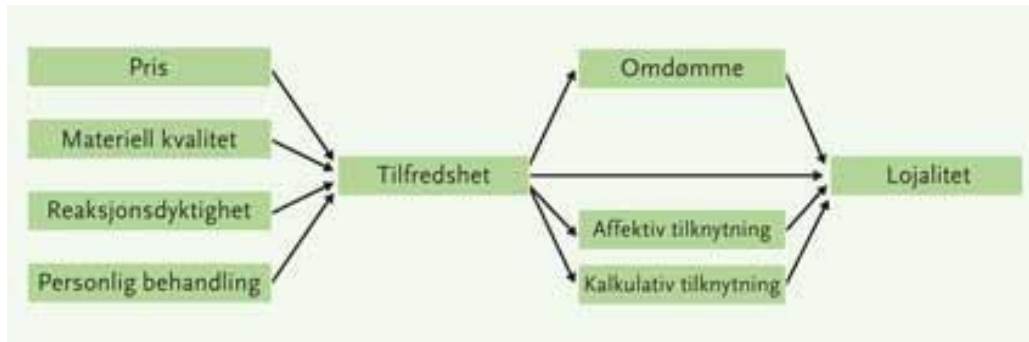
Anderson et al. (1994) mener forventninger om kvalitet på produktet i seg selv burde ha en positiv påvirkning på kundens tilfredshet. Allikevel uttaler Anderson et al. (1994) at forventninger ikke nødvendigvis baseres på kundens egne erfaringer. Forventningene kan komme fra andre forbrukere og/eller reklame som kan gi forbrukeren en urealistisk høy forventning til produktet, noe som gjør det mer sannsynlig at produktet ikke står til forventningene. Dette kan igjen ha en negativ innvirkning på kundens tilfredshet. En forbruker kjøper som oftest et produkt for å fremme en hensikt med det (Oliver, 2010). Oliver (2010) presiserer at forbrukeren ønsker et produkt som er overlegen konkurrenters versjon av produktet. Derfor har det vært vanlig å basere kundetilfredshet basert på kvaliteten i produktet. Oliver (2010) stiller spørsmål ved denne teorien, fordi han mener andre faktorer enn materiell kvalitet er vel så viktig for kundens tilfredshet. Disse faktorene kan være alt fra service, kommunikasjon, informasjon etc.

I dag er man innforstått med at forbrukeratferd er en kontinuerlig prosess, og ikke bare noe som foregår ved overtakelse av produktet (Solomon et al., 2012). Solomon (2012) nevner tre faser av forbrukeratferd; før kjøp, kjøp og etter kjøp. Det er viktig at virksomheten skjønner kundens behov i alle de tre fasene, ettersom verdien skapt i hver fase påvirker forbrukerens mening, følelse og beslutning knyttet til produktet og virksomheten. De siste årene har kundebehandlere skjønnt viktigheten av å inkludere kunden i kjøpsprosessen, i motsetning til å la forbrukeren sitte passiv på sidelinjen og vente på at virksomheten skaper verdi for dem. Organisasjoner som inkluderer kunder i verdigrunnet for produktet får ikke bare fornøyde kunder, men profiterer også på det (Solomon et al., 2012). Kundetilfredshet er et viktig tiltak for å opprettholde konkurransefortrinn i markedet, da det har vist seg å profitere bedriften, øke gjenkjøp, og øke ”word-of-mouth” anbefalinger (Forsythe, 2007). Dette bidrar til et styrket omdømme som vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

3.1.1 Faktorer som påvirker kundetilfredshet

Norsk Kundebarometer (NKB) foretar størsteparten av studiene om kundetilfredshet i Norge, der de måler et bredt utvalg virksomheter. Deres studier er grundig akademisk forankret og data for de seneste 7 årene er tilgjengelig (BI, 2015). NKB har sitt utspring fra et internasjonalt forskningsprogram ved Handelshøgskolen BI. Den baserer seg på en kausal modell som er utviklet av Fornell (1992) og videreutviklet av blant annet Johnson et al (2001) (Mathisen and Lundseng, 2009). Tidligere teori på kundetilfredshet har vært transaksjonsorientert, mens Johnson et al (2001) mente et mer økonomisk-psykologisk perspektiv tilsynelatende var nødvendig for rett forståelse av kundetilfredshet. Her er fokuset mer på kumulativ tilfredshet, der man tar for seg kundens helhetlige vurdering av produktet og servicen kunden har kjøpt (Johnson et al., 2001). Dermed er man mer opptatt av å evaluere tilbyderer, heller en opplevelsen ved et produkt (Mathisen and Lundseng, 2009).

NKB-modellen er et verktøy for å måle og forbedre kundetilfredshet og lojalitet, som først og fremst er rettet mot forbrukermarkedet (Samuelsen et al., 2007). Modellen, vist i figur 3, er basert på lange tradisjoner innenfor modellering av servicekvalitet, kundetilfredshet og kundelojalitet på forbrukermarkedet.



Figur 3: NKB-modellen (Samuelsen et al., 2007)

Modellen viser flere faktorer som er avgjørende for hvor tilfreds kunden vil være med produktet. Videre forklares de ulike faktorene nærmere:

Pris

Forskning har vist at kundens oppfatning av pris på produkter og tjenester påvirker kundens tilfredshet, oppfattet rettferdighet og grad av tilknytning til bedriften der kjøpet er foretatt. Målingen foregår gjennom kundens oppfatning av samsvar mellom pris og kvalitet, og faktisk pris i forhold til kundens forventede pris (Samuelsen et al., 2007).

Materiell kvalitet

Materiell kvalitet måles ofte gjennom en bedrifts åpningstider, utstyr og fasiliteter. Kundens oppfatning av materielle kvaliteter forventer kundens opplevde tilfredshet og oppfattet rettferdighet (Samuelsen et al., 2007).

Reaksjonsdyktighet

Hvor lang tid det tar før en leveranse leveres er viktig for kundens tilfredshet.

Reaksjonsdyktighet er et mål på hvor dyktig en bedrift er på å når en tjeneste kan utføres, yte rask service, og sette av tid til å hjelpe sine kunder. Kundens oppfatning av en bedrifts reaksjonsdyktighet har stor betydning for kundens opplevde tilfredshet (Samuelsen et al., 2007).

Personlig behandling

Personlig behandling er et mål på hvor dyktig en bedrift er på å skaffe tillit, og empati med kjøper. Empati sier noe om hvor dyktig bedriften er til å sette seg inn i kundens ønsker og forstå deres behov. Det er et mål på kundens oppfatning av behandlingen en får av de ansatte. Det er forventet at bedriftens personlige behandling av kunden vil påvirke kundetilfredsheten og oppfattet rettferdighet av kundeforholdet (Samuelsen et al., 2007).

Disse faktorene er avgjørende for kundens oppfattede og opplevde tilfredshet. Modellen viser at kvalitet (her: materiell kvalitet, reaksjonsdyktighet og personlig behandling) og pris påvirker tilfredsheten. Kundetilfredsheten igjen påvirker merkets omdømme og kundens emosjonelle og rasjonelle tilknytning til merkevaren. Dette igjen påvirker kundens lojalitet til bedriften direkte ved siden av den indirekte effekten tilfredsheten har på lojaliteten til kunden (Samuelsen et al., 2007).

Tilsvarende kundetilfredsundersøkelser i boligbransjen er det Prognosesenteret som foretar. Det redegjør vi for i *kapittel 3.6*, ettersom det å kjøpe bolig skiller seg noe fra ordinære forbruksvarer.

3.1.2 Særegne trekk ved kundetilfredshet i boligbransjen

Schmidt (1998) påpeker at boligen for de fleste er den største investeringen man som privatperson foretar seg. Ved kjøp av bolig forplikter man seg økonomisk for mange år fremover, samt at det ofte er et stort tidspress på gjennomføringen av kjøpet. Boligkjøpet og eventuelt bygging av egen bolig krever også teknisk og juridisk kompetanse de færreste av forbrukere innehar (Schmidt, 1998).

Forbrukerpolitikken har som premiss at den svake part ved kjøp og salg av tjenester er forbrukeren med begrenset kompetanse i motsetning til selger som er profesjonelle. Kjøp, salg og markedsføring av varer og tjenester, her bolig, er regulert av en rekke lovbestemmelser med krav til type informasjon og manglende/villedende opplysninger for å sikre forbrukerens interesser. De fleste bestemmelser knyttet til bolig gjelder salg og kjøp av bruktbolig, mens bustadoppføringsloven regulerer forholdet mellom selger og kjøper ved kontraktinngåelse før bygget er ferdigstilt (Schmidt, 1998).

3.1.3 Bruker- og beboertilfredshet

Forskjellen på kunde og bruker er dette tilfellet liten, da en kunde er den som kjøper/bestiller produktet, mens en bruker er sluttbrukeren av produktet (Hallgren and Brænden, 2015). I boligbransjen er som oftest kunden også brukeren (hvis man ser bort fra utleie). Derfor blir ofte kunder i boligsammenheng definert som brukere og/eller beboere. Vi synes det er hensiktsmessig, i korte trekk, og gjennomgå disse begrepene, ettersom disse ofte går igjen i forskningsrapporter. I resten av oppgaven, foruten dette kapittelet, bruker vi gjennomgående begrepet kunde og kundertilfredshet for ikke å skape forvirring.

Å definere hva brukertilfredshet i boligprosjekter er i seg selv er et vanskelig spørsmål, da brukerne vil være forskjellige (Hansen, 2007). På hvilken måte tolker man svarene når brukerne blir spurt om deres tilfredshet? Det er ikke sikkert brukerne har samme tolkning og forståelse av referanseskalaen som benyttes, og beboerne kan også ha forskjellige inntrykk og forventninger til boligen. Et problem med undersøkelser av brukertilfredshet blant beboere i nye boligprosjekter, er å knytte vurderingene man foretar seg sammen med konkrete, fysiske forhold (Hansen, 2007).

Beboertilfredshet er påvirket av en rekke faktorer. Når en opplever at boligen har høy standard, god kvalitet og en bra lokasjon øker tilfredsheten, Hansen (2007) nevner også at tilfredsheten øker ved at boligen er en ”god avspeiling av dem selv”. I tillegg øker tilfredsheten når nabolaget er vedlikeholdt, med tilstrekkelig belysning i gatene, og når boligen verner om privatlivet til hver enkelt beboer. Det å kunne oppleve en stor grad av privatliv er en viktig faktor for oppnådd tilfredshet hos brukerne (Hansen, 2007).

WHO-Europa har gjennomført en stor Europeisk undersøkelse med perspektiv på beboertilfredshet, og omfatter 29 land i Europa. Her analyseres beboertilfredsheten og utilfredsheten, som måles ved spørsmål om deres vurderinger av området og områdets utvikling. Det konkluderes i en foreløpig rapport med at beboertilfredsheten forutsetter at boligen i seg selv er tilfredsstillende. Med andre ord boligens kvalitet påvirker tilfredsheten. Andre faktorer som har innvirkning på tilfredsheten i rapporten er samhold blant beboerne, tilgang til tjenester og innslag av innvandrere (Hansen, 2007).

David Clapham (2005) kritiserer på sin side tradisjonelle oppfatninger om hva som betyr noe for boligtilfredsheten. Clapham viser til at det å sikre minimumsstandarder i boligpolitikken har vært et sentralt virkemiddel, og at dette basert på antagelsen om at boligkvalitet kan nåes

ved boligens fysiske struktur (Hansen, 2007). Problemet som følger er da hvordan man skal definere minimumsstandard. Bruk av ord som tilstrekkelig og tilfredsstillende er sentrale, men disse gir rom for tolkninger og ulik praksis. Dette gjør det dermed vanskelig å beskrive minimumsstandard som et virkemiddel i boligpolitikken, og sikre tilstrekkelig kvalitet i produktene.

Andre faktorer for opplevd beboertilfredshet nevner Hansen (2007) det å bosette seg i godt likte og anerkjente områder. Dette er med på å skape trygghet og visshet om omgivelsene en har rundt seg, som igjen er positivt for brukerens opplevde tilfredshet ved boligen.

3.2 Prosess

Prosessen er fasen som leder opp til det ferdige resultatet av produktet, og det vil her være faktorer som lojalitet, kommunikasjon, informasjon, og omdømme som er sentrale for kundetilfredsheten. Dette er begreper vi kommer nærmere inn på.

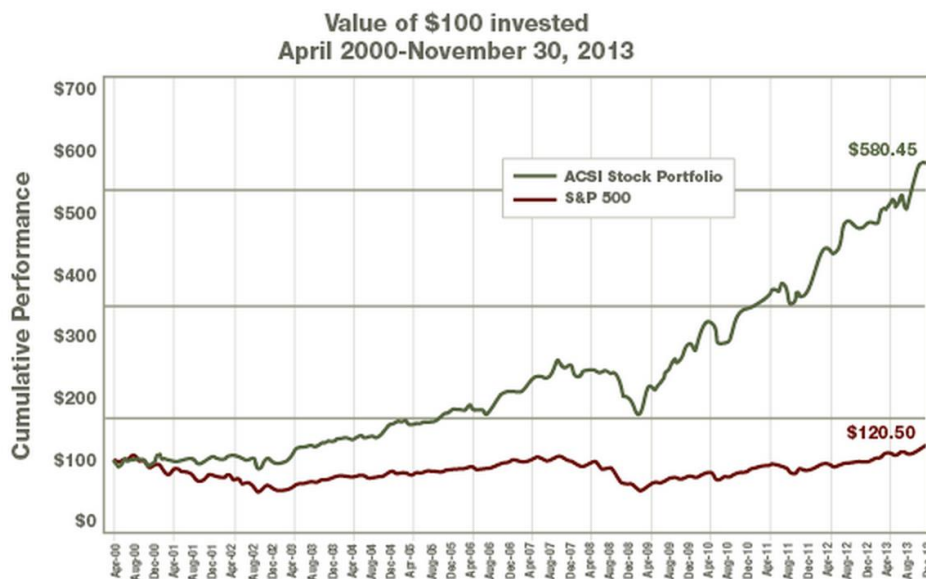
3.2.1 Kundelojalitet, -tilfredshet og markedsverdi

Innvirkningen ved repetert handel og lojalitet til bedriften er forskjellig fra industri til industri. Lojale kunder er ikke nødvendigvis tilfredse kunder, men tilfredse kunder er som oftest lojale (Fornell, 1992). Videre påpeker Fornell (1992) at lojalitet måles med intensjon om tilbakekjøp og toleranse på prisen (verdi for pengene). Sistnevnte tiltak er lignende ”dollar-metric of loyalty” introdusert av Pessemier (1959), som er prisdifferansen som skal til for at lojale kunder bytter (Fornell, 1992). Slike tiltak har vist tilstrekkelige nivåer av reliabilitet og validitet i tidligere forskning på området, og er ofte brukt i studier av merkelojalitet (Raju et al., 1990).

I USA og Storbritannia har forskere benyttet ACSI (American Customer Satisfaction Index) og NCSI-UK (The National Satisfaction Index-United Kingdom) sitt datagrunnlag for å demonstrere forholdet mellom kundetilfredshet og den finansielle ytelsen i individuelle bedrifter. En organisasjons kundetilfredshetsindeks, som målt ved hjelp av ACSI sin metode, kan forutse hvordan bedriften vil prestere med tanke på total omdømme og inntjeningsvekst (ACSI, 2015).

Både ACSI og NCSI-UK sitt datagrunnlag viser at kundetilfredshet i bedrifter kan sees i direkte sammenheng med aksjeverdien til selskapet. Selskaper med høy kundetilfredshetsindeksscore og/eller positiv utvikling på ACSI og NCSI-UK sine

resultatlistene produserer høyere aksjeavkastning enn sine konkurrenter, og utkonkurrerer tilsvarende bedrifter med lav kundetilfredshet (ACSI, 2015). Dette vises i figur 4.



Figur 4: Kundetilfredshet og aksjeverdi (ACSI, 2015)

3.2.2 Kundetilfredshet og sosiale medier

Det blir mer og mer vanlig for kunder å trekke til sosiale medier når de er misfornøyd med en vare/tjeneste de har gått til anskaffelse av. Dette kan føre til store offentlige kriser som må håndteres forsiktig av bedriften det gjelder for å unngå sterk negativ publisitet (Grégoire et al., 2015).

Grégoire et. al. (2015) nevner et eksempel på et slikt fenomen som skjedde i 2012. En gruppe unge mennesker i Frankrike skrev en sang hvor de fortalte alle grunnene til hvorfor de ville kvitte seg med mobilabonnementet de hadde, som de la ut på Youtube. Før bedriften fikk mulighet til å håndtere videoen, ble den spredt over hele landet og vist over 1,5 millioner ganger over natten. Klippet, We Leave You For Free, er et av de styggeste eksemplene på hvordan kundeklager kan ødelegge for en bedrift, der bedriften får en stor skramme på sitt omdømme.

Før sosiale medier var det mange kunder som lot være å klage på varer og tjenester ettersom kostnadene av klagen ville overstige potensielle fordeler klagen ville resultere i for kunden (Grégoire et al., 2015). Dette er en situasjon som har forandret seg drastisk takket være sosiale medier. Nettbaserte plattformer gjør klaging mye enklere, og det er bare ett tastetrykk unna. I tillegg til at det er enkelt er det også svært effektivt. Man slipper å ringe, navigere mellom de

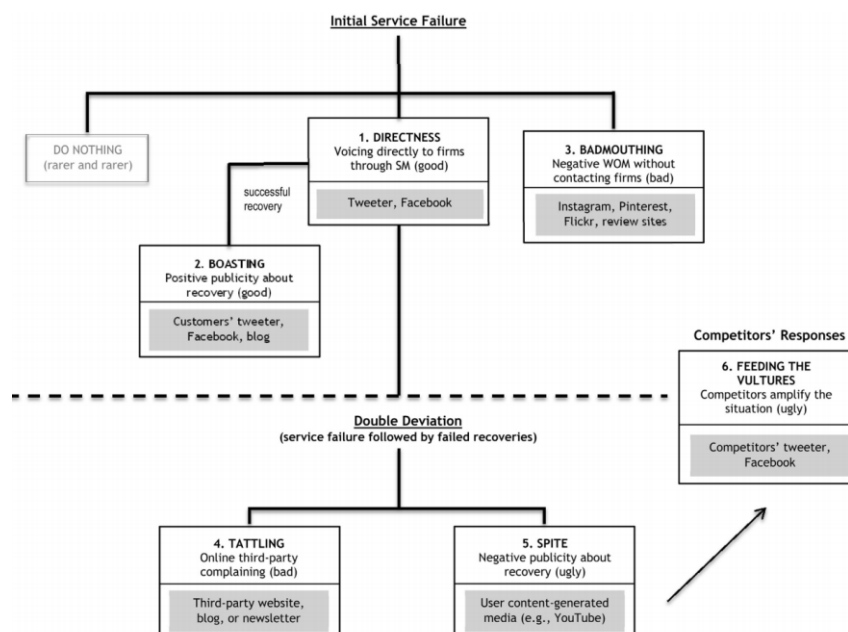
automatiserte telefonsystemene som inneholder flere tilsynelatende forvirrende muligheter, og vente flere timer, ved å bli sendt fra person til person. Etter minutter kan man ferdigstille en klage man legger ut på sosiale medier, svarer ikke bedriften fort, har man i hvert fall fått lettet på trykket overfor bedriften, mens klagen i tillegg har mulighet for å spre seg (Grégoire et al., 2015).

Grégoire et. al. (2015) har samlet de ulike typene av klaging på sosiale medier. Tabell 1 viser disse typologiene, og hvilke mulige trusler og konsekvenser de kan ha for bedriften;

Tabell 1: Forskjellige typer klager i sosiale medier (Grégoire et al., 2015)

<p>The Good: The SM complaining that represents opportunities for firms</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DIRECTNESS: Directly contacting the company online, through tweets or the company Facebook page, to constructively request resolution of a service failure. 2. BOASTING: Spreading good word and positive publicity via Facebook or Twitter about how well the firm resolved the complaint.
<p>The Bad: The SM complaining that represents risks for firms</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. BADMOUTHING: After the first service failure, spreading negative word-of-mouth through one's Facebook network, tweets, blog, or YouTube account—all without ever contacting the firm. 4. TATTLING: Complaining to a third-party website (e.g., bbb.com, consumeraffairs.com), blog, or newsletter.
<p>The Ugly: The SM complaining that represents the highest threats for firms</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. SPITE: After the firm botches its response to the initial service failure and complaint, thus failing the customer <i>twice</i>, the customer spreads negative word-of-mouth with a heated vengeance via user content-generated media (e.g., YouTube). 6. FEEDING THE VULTURES: A competitor not only takes joy in the firm's mishandling of the complaint, but uses SM to amplify the mistake to steal more of the firm's customers.

Før vi ser nærmere på de seks ulike måtene kundene bruker sosiale medier på å klage er det ifølge Grégoire et. al. (2015) viktig å påpeke at de ulike klagene forekommer verken vilkårlig eller urelatert av hverandre. Det er heller slik at den ene fører til den andre, eller avhengig av hvilken reaksjon bedriften svarer med, som vist i figur 5.



Figur 5: Type reaksjoner på klager i sosiale medier (Grégoire et al., 2015)

Som vist i figur 5 nevner Grégoire et. al. (2015) at noen typer reaksjoner, spesielt dersom bedriften er direkte, skal forekomme rett etter dårlig service og kundeføring eller feil ved produktet. Det er verdt å merke seg at ved å ikke erkjenne feil eller være usaklig vil det kunne føre til hva Grégoire et. al. (2015) kaller ”double deviation” (dobbel avvik/feil), der bedriften dobler skaden ved at de ved flere anledninger avviker fra hva som er akseptabel bedrift-kunde interaksjon. Ikke bare skaper bedriften enda en tjenestefeil, men de mislykkes også med oppreisningen av situasjonen som har oppstått, ved å ignorere eller feilbehandle den aktuelle klagen (Grégoire et al., 2015). Det er viktig at ledere er klar over truslene sosiale medier kan skape gjennom den offentlige arenaen de sosiale mediene åpner for. Ressurser bør derfor rettes mot håndtering av misnøye og klager på ulike sosiale medier.

Når en klage er identifisert, er bedriften nødt til å svare på en passende måte etter hvordan situasjonen er. I figur 5 viser Grégoire et. al. (2015) et sammendrag av mulige svar til de seks ulike typer klager. For å identifisere de ulike klagetypene er det viktig for bedriften å overvåke de sosiale mediene. Det finnes flere ulike overvåkningsverktøy som anbefales for bedrifters bruk. Blant annet Google Alerts som gir beskjed til ledere når bedriften nevnes i et sosialt medium, og TweetDeck som følger trendene hashtagger, samtaler og tweeter der bedriften er nevnt (Grégoire et al., 2015). Det er også mulig å dele disse varslene i positive, negative og nøytrale kategorier, som gjør det enklere å få oversikt.

Grégoire et. al. (2015) kommer med flere anbefalinger for håndtering av klager, disse er nevnt i korte trekk under;

Direkthet (Directness)

- Raskt online erkjenne problem møtt av kunden
- Fokuserer på å fikse problemet, for dermed å unngå ”double deviation”
- Ingen skade er skjedd, håndteringen kan bli sett på som en mulighet for overlegen service
- Ikke svar senere enn 1 time etter klagen er publisert
- Ved enkle problem bør svar raskt leveres offentlig på det sosiale mediumet der det ble postet
- Ved vanskelige/alvorlige problem bør kunden ledes over til privat samtale via epost, telefon eller ansikt til ansikt.

Skryt (Boasting)

- Bedrifter er selvsagt nødt til å utnytte god publisitet
- Anbefales å dele kundedrevet artikler og poster via sosiale medier (Facebook, Twitter, blogger etc.), og takke bidragsyterne for anerkjennelsen
- Det er allikevel viktig å ikke overpublisere historiene, la det sosiale felleskapet avgjøre hvilke historier som er verdt å dele
- Historier må komme fra kunder, ikke firmaet selv

Baksnakking (Badmouthing)

- Her er overvåkingssystemer (monitoring systems) avgjørende, ettersom kundene gjerne ikke er interessert i å fikse problemet, bare spre sin frustrasjon.
- Ved å identifisere de misfornøyde kundene raskt vil bedriften kunne spille en omsorgsfull rolle der man ønsker å hjelpe
- Ta kontakt med kunden offentlig på den sosiale plattformen der ”badmouthingen” forekom, og invitere personen til en privat samtale der løsning på problemet er hovedmålet
- Utfallet bør kommenteres på sosiale medier uavhengig om det ble en løsning på problemet eller ikke

- Det er viktig å påpeke at firmaet ikke alltid er berettiget til å gi seg, særlig ikke hvis kundens forespørsel er urimelig, eller tonen er fornærmende. Her stiller det sosiale felleskapet som en jury.

Sladring (Tattling)

- Der kunden kontakter en tredjepart og tredjeparten går videre med klagen har kundene som oftest en sak på bedriften
- Her bør bedriften vurdere mulighetene tilbudt av tredjeparten
- Selv en ufullkommen avtale er bedre en sosial online hevn
- Ved usikkerhet rundt saken til kunden, kan man hente inn en uavhengig tredjepart selv

Ergelse (Spite)

- Dersom en klage går viralt, er det nesten umulig å komme seg unna, det beste vil derfor være forebygging.
- *"Double deviation"* skal ikke forekomme!
- Bedriften må raskt identifisere trusselen gjennom sine overvåkningssystemer
- Bedriften må dermed ta to forskjellige handlinger:
 - Først, ta privat kontakt med fornærmede for å komme til en fornuftig løsning for begge parter. Det er allikevel ikke alltid kunden er villig til å godta en løsning ettersom publisiteten klagen får kan være mer fristende. Når en klage går viralt, blir det et offentlig problem.
 - Derfor, som et tiltak nummer to, etter å ha kompensert kunden og analysert feilene som skapte *"double deviation"*, må bedriften gå ut offentlig å fortelle akkurat hvilke tiltak de har gjort. Disse tiltakene bør bli kommunisert av høytstående ledere i bedriften.

"Foring av gribbene" (Feeding the vultures)

- Utnytte egne feil, ved å la kunder hjelpe i å rette opp problemer som er skapt
- Bruk av humor

3.2.3 CRM system

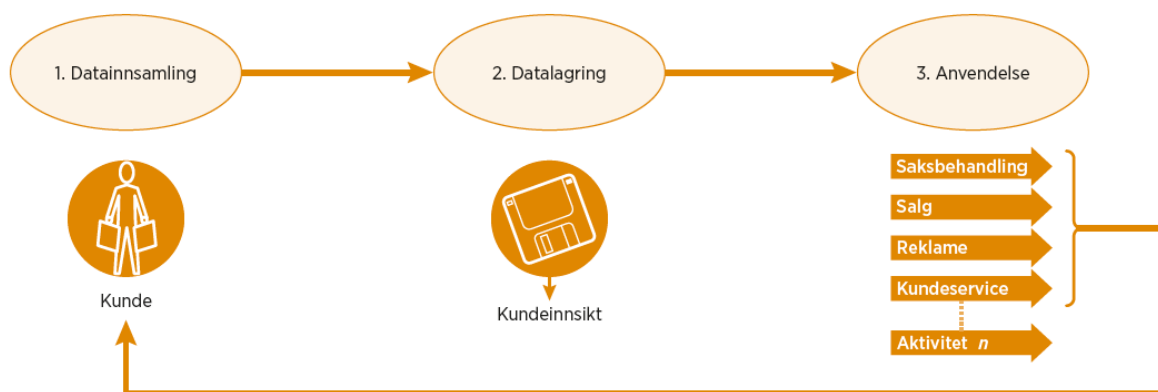
De fleste bedrifter har en form for kundegruppe, og ikke minst boligutviklere. Hvordan man håndterer kundene sine varierer og er opp til hver enkelt bedrift. Her handler det om å skape gode relasjoner med kundene sine på best mulig måte.

CRM kommer fra det engelske ordet Customer Relationship Management. Oversatt til norsk blir dette Kunderelasjonshåndtering. Uttrykket brukes som regel i sammenheng med systemer, da i prosessen og håndtering av kunder og kontakter (Kontorfabrikken, 2015).

Systemene har en historie tilbake til 1980-tallet hvor de første lignende systemer dukket opp. På den tiden var databasen enkle og ble brukt til å legge inn nåværende og potensielle kunder. Denne databasen kunne brukes til å sende ut undersøkelser og finne mennesker. På 90-tallet ble CRM en realitet og man bruker databasen som man besitter til å gi noe tilbake til kundene. Videre på 2000-tallet utviklet CRM-systemene seg, ble mer fleksible og bydde på mange muligheter. Man hadde nå muligheten til å samle mer informasjon og bruke den på flere områder, slik at firmaene kan tilpasse den til eget behov (Håland, 2013).

Hovedelementene i et CRM-system

Selnes og Hagen (2011) beskriver CRM-system som et system bestående av tre hovedelementer: datainnsamling, datalagring og anvendelse, se figur 6. Ved datainnsamling samler systemet informasjon fra kunden og prosjektet fra ulike kilder. Dette danner da et datagrunnlag som lagres i et eller flere registre slik at det kan anvendes på flere måter. For et CRM-system kan anvendes på flere måter, der den mest aktuelle bruken er til saksbehandling i forhold til et boligkjøp. Der systemet lagrer informasjon, dokumenter og historikk knyttet til saksbehandlingen. I tillegg kan CRM brukes til å forbedre salgsaktiviteter, reklamere, service, undersøkelser, osv. (Selnes and Hagen, 2011).



Figur 6: Hovedelementer i et CRM-system (Selnes and Hagen, 2011)

Selnes og Hagen (2011) viser til undersøkelser som baserer seg på bruken av CRM-systemer. Her trekker de frem utfordringer når CRM-systemet var relativt nytt, blant annet at resultatene ved å implementere systemet var for dårlig. Dette viste seg senere å være knyttet til manglende forståelse av forutsetningene for at CRM-systemene skulle gi effekt. Her i stor

grad av forståelsen av betydningen av en kundeforhold og de organisatoriske endringene som må til for å gi effekt (Selnes and Hagen, 2011).

Undersøkelsene viser også en sammenheng mellom de bedriftene som jobber med kundeforhold og de som ikke gjør det. Bedrifter som jobber med kundeforhold har større sjans for å lykkes med implementeringen av et CRM-system. Her viser det seg at bedriftene som lykkes oppnår betydelig resultatforbedring, mer fornøyde kunder, økt salg og mer effektive prosesser (Selnes and Hagen, 2011).

3.2.4 Omdømme

Det er flere faktorer som kan anses som viktige for påvirkning av kundens forventninger og opplevde tilfredshet. Omdømmefaktoren legger vekt på hvordan merkevaren påvirker troverdighet, hvordan forholdet mellom kundeforhold og omdømme utarter seg, i tillegg til hvilke effekter omdømmet har på organisasjonens suksess (Johansen and Zaman, 2010).

Mange forskere mener at en økning i tilfredsheten blant kundene i en organisasjon vil kunne være med på å gi organisasjonen et omdømmeløft. Omdømmet til virksomheten fungerer som en glorieeffekt for bedriften, noe som påvirker kundenes evaluering i positiv retning (Anderson et al., 1994). Det vil derfor være mulig å anta at bildet kundene har av en bedrift kan ha innvirkning på deres oppfattelse av kvaliteten på virksomhetens produkter og tjenester.

Selskapets navn, produkt differensiering og produktvalg, tradisjoner og kundens oppfattelse av kvalitet er eksempler på ulike psykologiske og atferdsmessige faktorer som tilhører en bedrift og omdømmet til denne virksomheten er relatert til (Nguyen and Leblanc, 2001). Johansen og Zaman (2010) nevner at denne oppfatningen ofte dannes gjennom måten de ansatte i virksomheten distribuerer og kommuniserer informasjon til eksisterende og potensielle kunder. En bedrifts omdømme er blant de få ressursene som kan gi bedriften konkurransemessig fortrinn i markedet. Dette er fordi omdømmet er en ikke-omsettelig, ikke-erstattelig, ikke-imiterbar og sjelden ressurs (Johansen and Zaman, 2010).

Det kommer frem gjennom forskning at omdømmet til en bedrift vil ha en sterk påvirkningskraft på tiltrekking av nye kunder til bedriften, men kan også gi verdi slik at allerede etablerte kunder av virksomheten beholdes. Hansen et al. (2008) påpeker at innenfor bransjer hvor ulikhetene mellom konkurrentene er vanskelig å definere, og der tjenester er immaterielle, vil det kun være mulig for bedrifter å differensiere seg på en måte, gjennom

favorisering, styrken og unikheten til ens omdømme. Når konsumenten synes det er vanskelig å evaluere/definere kvaliteten i produktet, har virksomhetens omdømme mer å si på kundens valg (Hansen et al., 2008). Dette er relevant for boligprosjekter.

Det kommer frem gjennom Johansen og Zaman (2010) at dersom en bedrifts handlinger er i strid med dens gode omdømme vil handlingen være med på å true bedriftens rykte, samt redusere den immaterielle verdien bedriften har opparbeidet seg. Doney og Cannon (1997) mener at når kunder ikke er sikre på sine egne valg vil tillitt mellom kunden og den aktuelle virksomheten være helt essensielt for å sikre kundetilfredshet og unngå tap av omdømme. Et godt omdømme vil dermed være med på å gi kunden et forsterket inntrykk av bedriften og fremstå som tillitsskapende, som igjen gjør at bedriften står frem som genuin og troverdig (Doney and Cannon, 1997). Dette igjen er med på å skape trygghet for kjøper, som er svært viktig ved kjøp av bolig. Boligkjøp er en av de største investeringene man gjør i livet og kunden ønsker derfor trygghet, som skapes av genuine og troverdige aktører.

3.3 Resultat

Resultatet er det ferdige produktet, og her er det kvaliteten på produktet som er avgjørende for kundetilfredsheten. Faktorer som tas opp er, kvalitet som begrep, kvalitet på bolig, boligområder, og bo- og beboerkvalitet.

3.3.1 Kvalitet

Ordet kvalitet betyr egenskap, og benyttelsen av ordet har en symbolfunksjon for de som benytter det. Gjennom denne symbolfunksjonen ligger det et ønske om å bli bedre, og det er også ofte det som forbindes med ordet kvalitet, ønsket om å forbedre (Ålvik, 1996). Det å definere kvalitet har vist seg svært vanskelig, og det finnes ingen eksakt definisjon på hva kvalitet er. Generelt kan en likevel si at eksperter definisjoner av kvalitet faller under to nivåer (Hoyer and Hoyer, 2001):

1. Nivå en av kvalitet handler enkelt og greit om produsering av varer og levering av tjenester der målbare karaktertrekk tilfredsstillende et antall spesifikasjoner som kan defineres i tall.
2. Uavhengig av noen målbare karaktertrekk, handler nivå to av kvalitet om å tilfredsstillende kundens forventninger til produktet.

I korte trekk handler kvalitet om å levere visse spesifikasjoner (1) som skal tilfredsstillende kunden (2) (Hoyer and Hoyer, 2001). Ålvik (1996) nevner i hovedsak to problemer knyttet til kvalitetsbegrepet.

Det første problemet er hva som blir ansett som kvalitet. I stor grad kommer kvalitet an på hva hver enkelt person ser med egne øyne, eller erfarer gjennom bruk. Begrepet er subjektivt, og kvalitet i noens øyne behøver ikke nødvendigvis å være det i andres. Ålvik (1996) viser til bilkjøp som et eksempel på ulik oppfatning av hva kvalitet kan være. Dersom et utvalg mennesker skal kjøpe bil vil deres preferanser på kvalitet være ulike, der noen kan legge stor vekt på bensinforbruk og pris, kan andre nevne kjørekomfort og akselerasjonsevne. Videre kan en spørre seg hvordan de ulike egenskapene kan måles. Her går det greit å enes om hvordan man dokumenterer bensinforbruk, pris og akselerasjonsevne på en objektiv måte, men på stikkordet kjørekomfort er det ikke like enkelt. For noen kan kjørekomforten måles på gode seter, andre på veigrep og fjæring, mens noen kun fokuserer på instrumentbordets utforming. Dette er i og for seg ikke problematisk, problemene dukker først opp dersom hele gruppen samlet skulle kjøpe bil. Da ville det mest sannsynlig blitt store diskusjoner før man hadde kommet frem til kriterier alle kunne enes om.

Det andre problemet Ålvik (1996) nevner er at bruken av ordet kvalitet kan vekke fire ulike assosiasjoner. Disse er samsvar med ulike aspekter ved kvalitet; faste standarder, kundetilfredshet, ekspertskjønn og transformasjon. Fellestrekket ved de første tre aspektene for kvalitet er at alle gjør noe for oss. De sørger for tjenester og produkter vi kan benytte, nyte og betrakte. Det siste aspektet, transformasjon, skiller seg fra de tre første ved at den gjør noe med oss. Dette for eksempel gjennom utdanning og faglig fordypning. Ved studier får vi større myndighet og klarere innsyn, som gjør oss i bedre stand til å forstå og tolke kvalitet i ulike sammenhenger. Vi transformeres fra en enklere til en mer kompleks tilstand (Ålvik, 1996). Kvalitet i et produkt er derfor vanskelig å definere, og det vil være ulike preferanser på hva som oppleves som kvalitet og ikke. Hvordan kan dette begrepet overføres til boligmarkedet?

3.3.2 Bo- og boligkvalitet

Jon Guttu definerer bokkvalitet som *”egenskaper ved det å bo som tillegges verdi”* (Byggforsk et al., 2005). Hva som tillegges verdi vil variere med tid og sted. Tilbake i tid har fagfolk og myndigheter mer eller mindre alene definert hva som bør vektlegges av egenskaper ved

boligen ut i fra sosiale og politiske programmer. Situasjonen har endret seg, ettersom det nå, i en deregulert boligsektor, er mange ulike meninger om hvilke egenskaper det bør legges vekt på. Makten er i dag fordelt blant mange handlende aktører, og en risikerer at de langsiktige og globale perspektivene som angår bærekraft forsvinner i individuelle preferanser og kjøpekraft (Byggforsk et al., 2005).

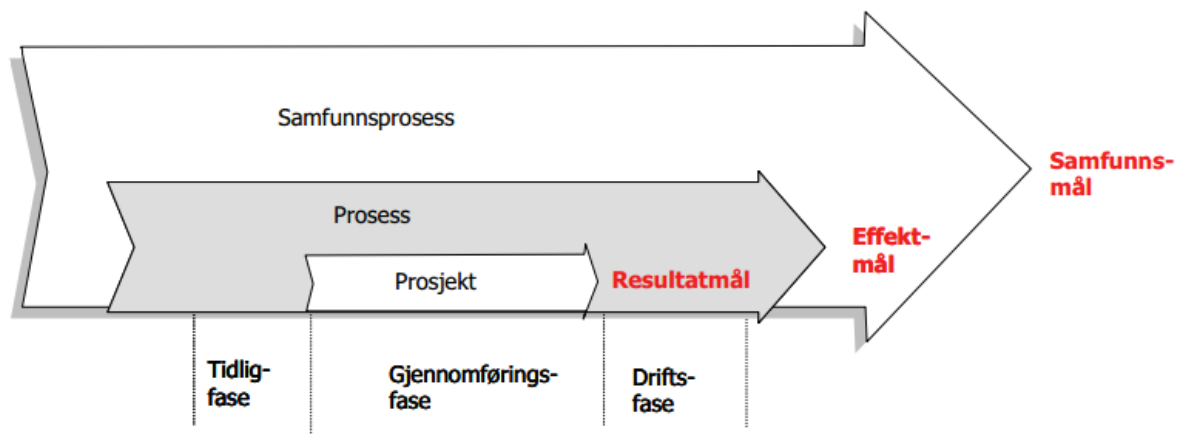
Bokvalitet omfatter så vel fysiske egenskaper ved boligen og nærmiljøet den inngår i, som egenskapene ved boformen. Boligen blir lagt vekt på som et materielt produkt samtidig som man er opptatt av hvordan boligen inngår i en samfunnsmessig sammenheng (Byggforsk et al., 2005).

Det er vanskelig å se for seg en enkel forståelse og et ubestridt mål på kvalitet for boliger og nærmiljø, og opplevelsen av kvalitet er ofte forskjellig på tvers av husholdninger. Lawrence definerer boligkvalitet som: *“sets of architectural, demographic, economic, ecological and political factors are explicitly interrelated (Harrison, 2004)”*. Lawrence sitt syn på boligkvalitet er krevende, ettersom han mener boligkvalitet er kontekstavhengig og varierer med tiden, når det ikke finnes objektive standarder (Harrison, 2004). Dersom man kunne laget boligkvalitetsstandarder knyttet til grunnleggende behov, ville kanskje noen saker løst seg. Det er allikevel ikke så enkelt. Mange ulike faktorer vil være avhengige av målgruppen boligen er rettet mot, dvs. grunnleggende krav og behov for en førstegangskjøper i 20-årene vil være svært forskjellig fra et eldre ektepar som bytter ut sin gamle enebolig med en ny leilighet. Ideer om grunnleggende universelle krav kan også bli kuttet av faktorer som kjønn, husholdningssammensetning, kultur og etnisitet, så vel som alder (Harrison, 2004).

Hva kan man derfor si boligkvalitet er? Lawrence nevner arkitektur, demografi, økonomi, økologiske og politiske faktorer som avgjørende for definering av boligkvalitet. Allikevel sier ikke det så mye om kvaliteten av det fysiske produktet, men mer om omgivelsene og nærmiljøet, som også er viktige faktorer ved boligen. Eli Støa nevner på sin side teknisk standard, bruksverdi, estetisk verdi og symbolverdi som viktige aspekter ved begrepet boligkvalitet (Støa, 1999). Det er vanskelig, om ikke umulig, å gi en entydig definisjon på hva boligkvalitet er, men gjennom lovgivning og byggeforskrifter prøver offentlige instanser å gjøre et forsøk på nettopp dette. Offisielle utredninger, handlingsplaner og veiledninger er tiltak som gjennomføres for å diskutere og konkretisere begrepet boligkvalitet. Gjennom byggdetalj- og planløsningsblader har byggforskningen bidratt til at den funksjonelle og tekniske standarden på boliger i Norge er høy sammenliknet med andre land (Støa, 1999).

3.4 Byggeprosjekter

Et boligprosjekt er som alle andre byggeprosjekt og kan deles inn i ulike prosesser, faser og aktiviteter. Inndelingen av disse og hva man vektlegger kan variere basert på hvilket perspektiv man har. Det vanligste er ofte bruk av faser. Disse fasene kan være: identifiseringsfase, definisjonsfase, forprosjektering, planleggingsfase, gjennomføringsfase, driftsfase og avviklingsfase. En enklere og mer oversiktlig inndeling, er å dele det inn i tidligfase, gjennomføringsfase og driftsfase (Samset, 2008).



Figur 7: Byggeprosess i tidsperspektiv (Samset, 2008)

Figur 7 viser sammenhengen mellom de ulike fasene, de ulike perspektivene og de ulike målene i et prosjekt.

Tidligfase

Denne fasen blir knyttet opp mot prosessene programmering og prosjektering, hvor man jobber med en ide, ser på mulige løsninger og definerer et prosjekt. Før dette arbeidet starter ligger det et grunnlag for initieringen av et mulig prosjekt. Dette kan være tomtekjøp, strategi for finansiering, markedsanalyser, drøfting av organisasjonens behov eller utredninger av ulike spørsmål. Tidligfase består som regel av ideutvikling, utredning, byggeprogram, skisseprosjekt og forprosjekt (Hansen and Haugen, 2000).

Gjennomføringsfase

Denne fasen tar for seg kontrahering og bygging. Den tar utgangspunkt i det arbeidet som er lagt ned i tidligfase og prosjektet får sin endelige utforming. Fasen består av prosessene

entrepriseform, anbud, kontrakt, produksjon, ferdigstillelse og avslutning (Hansen, 2013). Etter avslutning går prosjektet in i en garantifase (5 år) og er starten på driftsfasen.

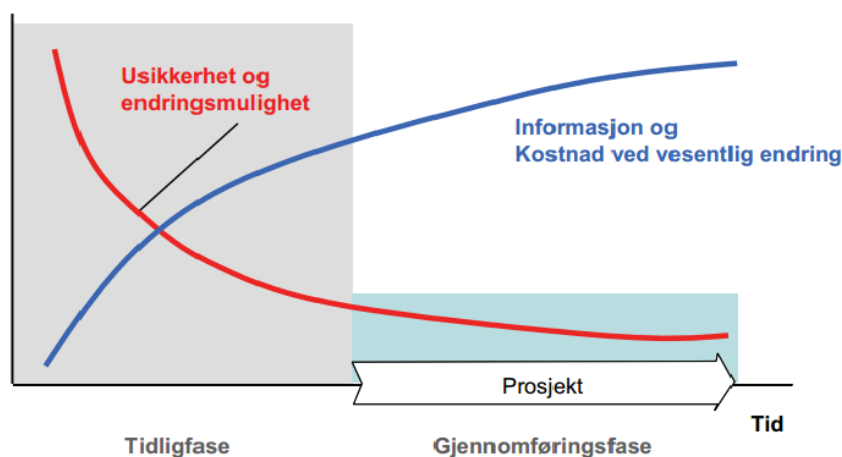
Driftsfase

Denne fasen blir i mange sammenhenger også omtalt som bruksfasen og ligger utenfor byggeprosjektet. Bruksfasen ses på som det endelige målet for byggeprosessen og skal samsvare med de krav og ønsker som ble definert i tidligfase. Fasen består av FDV (forvaltning, drift og vedlikehold), utvikling og rivning (Hansen and Haugen, 2000).

3.4.1 Påvirkning i prosjekter

«Erfaring viser at muligheten for påvirkning er størst i den innledende fasen av et prosjekt, samtidig som kostnadene forbundet med å ta de riktige beslutningene er lave relativt sett – ettersom kostnadene med å foreta nødvendige endringer øker formidabelt jo lengre en kommer ut i gjennomføringsfasen. Med andre ord er muligheten størst for å øke verdiskapningen i prosjekt med relativt små midler i den tidlige fasen (Samset, 2008).»

Denne erfaringen som nevnes ovenfor trekker frem viktigheten av arbeidet som legges ned tidlig i prosjekter og hvor stor påvirkning det kan ha på prosjektet. Her skal det også sies at det er vanlig å gjøre endringer utover i prosjekter, som gir en direkte verdiøkning til prosjektet. Denne påvirkningsmuligheten og hvordan kostnadene knyttet til endringene fremstår, er illustrert i figur 8.



Figur 8: Påvirkningsmuligheter i byggeprosessen (Samset, 2008)

Figuren viser hvordan usikkerheten og endringsmuligheten reduseres gradvis i tidligfasen før den stabiliserer seg når gjennomføringsfasen starter. Den viser også hvor raskt kostnadene ved endringer øker og viktigheten av god verdiskapning tidlig i prosjekter.

Direkte overførbart til boligprosjekter gir dette en god forklaring for at bransjen er preget av standardisering og at entreprenør ikke ønsker å ha for mye endringer i gjennomføringsfasen. I boligprosjekter kommer kunden inn kort tid før gjennomføringsfasen, noe som tilsier at eventuelle tilvalg en kunde ønsker må komme så tidlig som mulig.

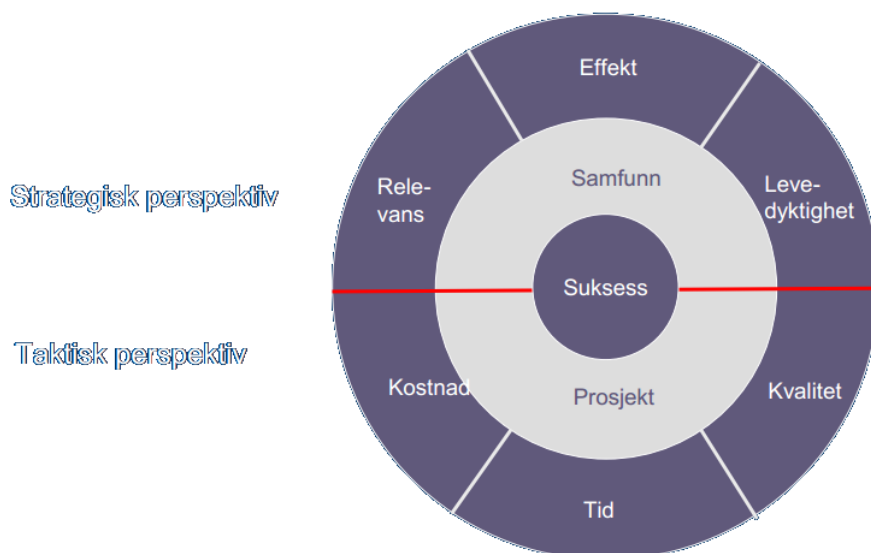
3.4.2 Vellykkede prosjekter

Et vellykket prosjekt er vanskelig å definere og det er flere oppfatninger av hva som karakteriserer et vellykket prosjekt. Det er allikevel et tema som det stadig forskes på og som er under konstant utvikling (Samset, 2008).

Samset (2008) beskriver at et vellykket prosjekt er sammenfattet av fem suksesskriterier som skal realiseres. Dette er prosjektets *effektivitet, måloppnåelse, relevans, virkninger og levedyktighet*. Disse suksesskriteriene kan igjen deles inn i taktisk og strategisk ytelse. Taktisk ytelse tar for seg suksesskriteriene effektivitet og måloppnåelse, noe som relateres til selve prosjektet og dets gjennomføring. Den taktiske ytelsen har gjennom tiden vært fokusert mest på, da i sammenheng med faktorene kostnad, tid og kvalitet. (Samset, 2008).

Nyere forskning viser at det er mer enn bare den taktiske ytelsen som fører til at et prosjekt er vellykket. Det er den strategiske ytelsen, som tar for seg suksesskriterienes relevans, virkninger og levedyktighet. Dette er faktorer som svarer på om et prosjekt er levedyktig og relevant gjennom levetiden (Samset, 2008).

Samset (2008) oversetter utfordringene som er nevnt ovenfor med to setninger: ”Gjør de riktige tingene, gjør tingene riktig”. ”Gjør tingene riktig” går på prosjektet, mens ”Gjør de riktige tingene” går på samfunnet. Figur 9 gir et eksempel på tematikken som er nevnt.



Figur 9: Kriterier for et vellykket prosjekt (Samset, 2008)

I et boligprosjekt vil entreprenøren for det meste ha det taktiske perspektivet, men byggherren/utvikleren vil ha et mer strategisk perspektiv. Veidekke som besitter begge parter i sine boligprosjekt vil ha større mulighet til å forstå den andre partens perspektiv og få til et vellykket prosjekt.

Perspektiver

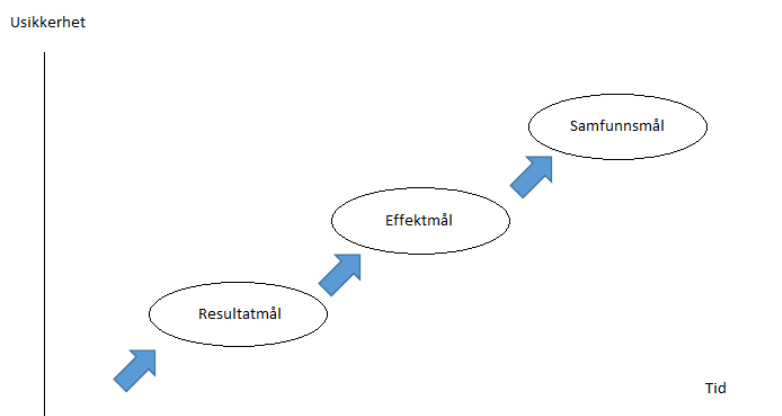
Graden av vellykkethet i et prosjekt avhenger ikke kun av suksesskriteriene. Det avhenger ikke minst av hvilket perspektiv prosjektet vurderes i. Det er tre perspektiver som trekkes frem som mest sentrale parter som medvirker til eller berøres av et prosjekt. Disse tre perspektivene er *leverandørperspektivet, brukerperspektivet og bestillerperspektivet* (Samset, 2008).

Leverandørperspektivet er i sterk tilknytning til prosjektperspektivet, dette kommer først og fremst av fokuset leverandøren har på produsere prosjektets resultater. Resultatene som det er snakk om her, er resultater med hensyn til avtalt kostnad, tid og kvalitet. Leverandøren blir betegnet som den gjennomførende part, entreprenør, prosjektansvarlig eller prosjektleder. Rollen består av å være ansvarlig for gjennomføring av prosjektet, kontraktmessig eller på egne vegne (Samset, 2008).

Brukerperspektivet tar for seg synet brukerne har på prosjektet, som i større grad er opptatt av hvilken nytte prosjektet har for dem. De vil vurdere prosjektet i et annet og bredere perspektiv og har lite fokus på selve gjennomføringen. I prosjektsammenheng er brukerne en målgruppe,

kunde eller klient. De er første ordens brukere av prosjektets tjenester eller resultater. For denne gruppen er derfor den direkte effekten av prosjektet det største fokuset, noe som relateres til effektmålet (Samset, 2008).

Bestillerperspektivet er et perspektiv som kan ta for seg synet til en rekke aktører. Dette kan være byggherre, oppdragsgiver, tiltakshaver, prosjekteier eller finansierende part. Perspektivet er i tilknytning til samfunnsperspektivet. De har som regel rollen som den initierende part med en interesse i effekten eller det prosjektet fører til på sikt. I likhet med brukerperspektivet har bestillerperspektivet fokus på effekten av prosjektet, men i et større perspektiv. Her i stor grad tar for seg samfunns mål, hvordan de samlede effektene påvirker samfunnet som en helhet (Samset, 2008).



Figur 10: Usikkerhet i tid på ulike prosjektmål (Samset, 2008)

Figur 10 viser hvordan de ulike perspektivene relateres til usikkerhet og tid. Her ser man at tiden er en avgjørende faktor for graden av usikkerheten og utfordringen ved å oppnå de ulike målene. Dette viser at usikkerheten rundt leverandørperspektivet er lav og større sjanse for å lykkes. Usikkerheten rundt bruker- og bestillerperspektivet er derimot større og påvirkes av at vurderingen kommer senere. Dette viser viktigheten av å fokusere på alle perspektiver.

I og med at kunden kommer sent inn i prosjekter, vil det påvirke muligheten for oppnå effektmålet. Veidekke Eiendom som bestiller har et ekstra ansvar for å sørge for at effektmålet blir tatt med i starten av prosjektene. Da effektmålet til kunden er en av flere mål som er avgjørende for at de som bestiller skal nå sitt samfunns mål.

3.5 Implementering

Behovet for organisatorisk endringer kommer fra flere kilder, både interne og eksterne. Dette på grunn av stor grad internasjonalisering av markedene, som gjør at omverdenen stadig endrer seg. Noe som over tid øker behovet for endringer og setter stadig større press på det å endre og forbedre seg (Hitt et al., 1989).

Hitt et al. (1989) trekker også frem faktorer som bremser organisasjonens evne til å endre seg. Dette er faktorer som:

- Ansattes holdning og vaner
- Angst for noe nytt
- Samhørighet
- Organisasjonens struktur
- Mangel på gjensidig tillit fra ansatte
- Tro på tidligere suksess
- Jobbusikkerhet
- Organisasjonskultur

For en suksessfull implementering har Larson (2003) kommet frem til fem elementer som er avgjørende: visjon, ferdigheter, insentiv, ressurser og handlingsplan. Til å illustrere tankegangen setter han det opp som et regnestykke.

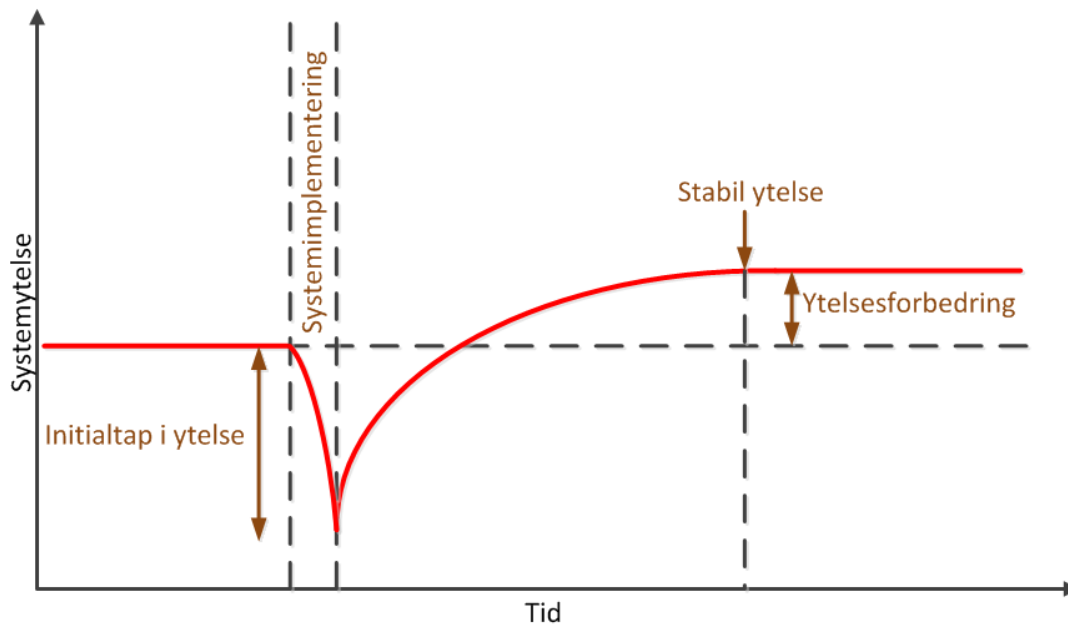
Endring = visjon + ferdigheter + insentiv + ressurser + handlingsplan

Ved et fravær av en eller flere av disse faktorene vil det gi utslag på implementeringen på ulikt vis. Dette illustrerer Larson (2003) på følgende måte:

Tabell 2: Larsons implementeringsmodell (Larson, 2003)

Visjon	+	Ferdigheter	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Endring	
		+	Ferdigheter	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Forvirret
Visjon	+		+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Fortvilet	
Visjon	+	Ferdigheter	+		+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Gradvis endring	
Visjon	+	Ferdigheter	+	Insentiv	+		+	Handlingsplan	=	Frustrasjon	
Visjon	+	Ferdigheter	+	Insentiv	+	Ressurser	+		=	Falsk start	

Når en bedrift bestemmer seg for å implementere et nytt system er det vesentlig å være forberedt på hvordan det påvirker ytelsen og ressursene over tid (Larson, 2003). McLeod Jr (2008) har utarbeidet en modell som viser hvordan denne ytelsen utvikler seg over tid, vist i figur 11. Den største faktoren til at ytelsen reduseres er implementeringen av ny kunnskap og ferdigheter. Dette til skaffes som regel gjennom kurs og opplæring. Det nye systemet implementeres også gradvis inn i gjennomføringen, som også er med på å redusere ytelsen. Når systemet er implementert og de ansatte er ferdig med kurs og opplæring, vil ytelsen øke gradvis og stabilisere seg på et høyere ytelsesnivå (McLeod Jr et al., 2008).



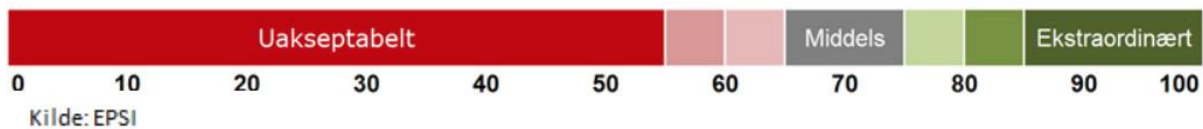
Figur 11: McLeods ytelsesutviklingsmodell (McLeod Jr et al., 2008)

For å gjennomføre store endringer er det viktig med en god plan for hvordan man skal implementere det nye systemet. Kotter (1996) har utarbeidet en strategi for hvordan organisasjoner kan jobbe for å oppnå dette, gjennom åtte faser. Strategien kalles *the Eighth – Stage Process of Creating Major Change*, og de åtte fasene er som følger (Kotter, 1996):

- Etablere følelse av «hastverk»
- Forme en ledende gruppe
- Utvikle en visjon og strategi
- Kommunisere endringsvisjonen
- Starte en storstilt endringsaksjon
- Muliggjøre gevinster underveis i prosessen
- Forene gevinster og produsere mer endring
- Forankre de nye tilnærmingene i kulturen

3.6 Prognosesenteret og KTI

Kundetilfredshetsindeksen (KTI) sier noe om hvor tilfreds en kunde er med boligen som er blitt levert. Kundetilfredshetsindeksen, levert av Prognosesenteret, er en måling på kundetilfredshet på en skala fra 0-100 der 0 er dårligst, og 100 er best mulig oppnåelige score, som vist i figur 12.



Figur 12: Prognosesenterets kundetilfredshetsskala (Prognosesenteret, 2014)

Prognosesenteret ble grunnlagt i Norge i 1978, og er Nordens ledende leverandør av høykvalitets markedsanalyser til bygg og eiendomsbransjen (Prognosesenteret, 2014).

Undersøkelsermetodene er den samme som i de offisielle KTI-målingene som finnes i Norge, Sverige og mange andre land. På denne måten muliggjør man å sammenlikne egne resultater og bransjerresultatene med andre selskaper og andre bransjer. Prognosesenteret måler i dag kundetilfredshet for en stor andel av bedriftene som jobber med boligutvikling i Norge og Sverige (Prognosesenteret, 2014).

Tilfredse kunder er viktig for en bedrift ettersom det er stor konkurranse innad i bransjen, og det er lett for en kunde å benytte seg av andre bedrifters tjenester. En tilfreds kunde er en lojal kunde, som da også gjerne kommer tilbake ved senere anledninger. Kostnader knyttet til misnøyen vil også reduseres dersom en har tilfredse kunder, i tillegg til at kunden vil snakke positivt om selskapet og anbefale selskapet videre til bekjente og andre. Dette skaper positive ambassadører som igjen fører til et positivt rykte om selskapet, som er en viktig tilvekstfaktor for bedriften (Prognosesenteret, 2014).

Det er vanlig å gjennomføre to ulike kundeundersøkelser for å måle hvor tilfredse boligkjøperne er med selskapet. Det første undersøkelsestidspunktet er 1-2 måneder etter innflytting, mens det andre undersøkelsestidspunktet er 1-2 måneder etter ettårsbefaringen (Prognosesenteret, 2014). Ved å stille spørsmål til kundene etter innflytting får boligutvikleren kunnskap om kjøpsprosessen og førsteinntrykket kunden sitter igjen med etter kjøpet av boligen. I den tilsvarende undersøkelsen som gjennomføres etter ettårsbefaringen har kunden et større og bedre grunnlag for å vurdere selve produktet som er levert.

Undersøkelsen gjennomføres som en WEB-basert undersøkelse der kundene får spørsmålene oversendt via e-post. Personer som angivelig ikke har e-post adresse vil få undersøkelsen levert via post. Undersøkelsen er gjennomført gjennom et helt år der til sammen 21 aktører er

med i målingen, her for 2014 vist i figur 13 (Prognosesenteret, 2014).



Figur 13: Deltakere i Prognosesenterets KTI-målinger (Prognosesenteret, 2014)

KTI undersøkelsen tar for seg ulike faser, innflytting og ettårsbefaring, hvor ulike faktorer og indikatorer vektlegges for å kunne gi et realistisk målbart tall på kundetilfredsheten i de ulike prosjektene. De overordnede faktorene for Prognosesenterets KTI vises i tabell 3.

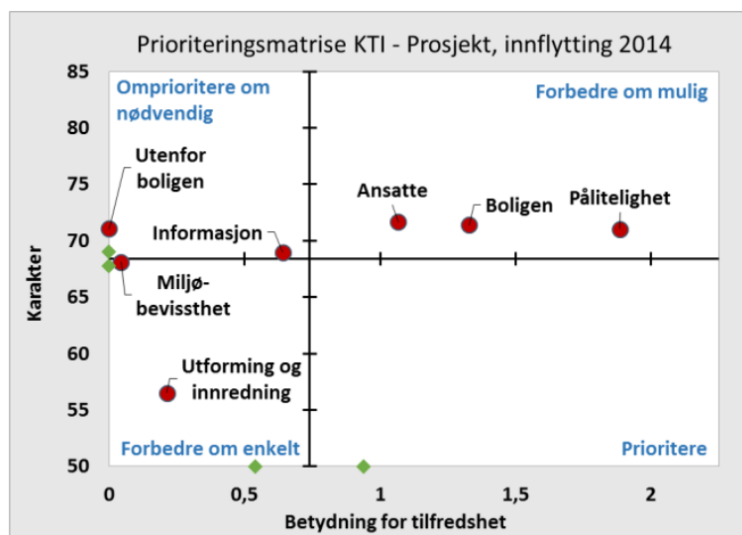
Tabell 3: Overordnede faktorer i Prognosesenterets KTI målinger

	Total-markedet	
	2015	
	Overlevering	Ettårsbefaring
KTI	70	68
Lojalitet	71	68
Forventninger	78	80
Valuta for pengene	73	71

Punktene under viser Prognosesenterets ulike faktorer som påvirker kundetilfredshetsindeksen ved innflytting (En mer detaljert gjennomgang av faktorene som tas for seg i Prognosesenterets KTI-målinger, er presentert i *Vedlegg 6*);

- Pålitelighet
- Boligen
- Ansatte
- Utenfor boligen
- Informasjon
- Miljøbevissthet
- Utforming og innredning

Videre viser matrisen, i figur 14, faktorenes vektning med utgangspunkt i bransjen for 2014. Det er mulig ut i fra disse matrisene å få et overblikk over hvilke faktorer som er utslagsgivende for enhver bedrift som er deltagende i Prognosesenterets KTI undersøkelser. X-aksen viser vektning av betydning for faktoren, dvs. hvor mye faktoren betyr for kundetilfredsheten, mens Y-aksen viser karakteren/scoren faktoren har på en skala fra 0-100 som vist i figur 12. Vi ser på matrisen under at *pålitelighet* har en betydningsvektning på nesten 2, som gjør at dette er en faktor som er dobbelt så viktig som f. eks. *ansatte*.



Figur 14: Prioriteringsmatrise for hele boligbransjen i 2014 (Bjørneng et al., 2015)

Alle faktorene består igjen av flere indikatorer som definerer faktorenes verdier. Indikatorene til faktoren *Boligen*, er som vist i tabell 4. Det er ulik vektning på indikatorene, dvs. det er enkelte indikatorer som har større betydning enn andre for kundetilfredsheten innenfor

faktoren. Et gjennomsnitt av indikatorene, der en tar høyde for vekten av hver enkelt indikator gir kundetilfredshetsindeksen for faktoren, slik som vist i tabell 4.

Tabell 4: Indikatorene for faktoren Boligen i Prognosesenterets KTI måling

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Oslo
	2014	2014	2014
Møblere boligen	73	67	65
Inntrykket ved innflytting	74	70	69
Løsninger for el, TV og IT	71	62	61
Oppbevaringsmuligheter	65	63	63
Håndverksarbeidet	68	63	63
Grunnstandard	75	70	69
<i>Boligen</i>	71	66	65

Verdien de ulike faktorene gir, blir den totale KTI-en for prosjektet, dvs. alle faktorene legges sammen og gjennomsnittet måles, som gir en samlet verdi for prosjektet. Som vist i figur 14 er det ulik vektning på faktorene, som gjør at enkelte faktorer vil gi større utslag og ha mer betydning enn andre. Det kommer frem i figur 14 at *Pålitelighet*, *Boligen* og *Ansatte* er faktorene som sees på som viktigst for bransjen, og det er disse som gir størst utslag på KTI-indeksen dette året.

Ethvert prosjekt er unikt, noe som gjør at kundeopplevelsen varierer. Kundene kan i et prosjekt oppleve misnøye ved sluttstandarden i en leilighet et sted, mens de kan være storfornøyd et annet. Det kommer an på hvilke forventninger kunden har, og hva som er blitt solgt inn av selger. I større boligprosjekter vil det kunne være vanskeligere med tett kundeoppfølging, som igjen kan gjøre at kundene blir misfornøyd med oppfølgingen de får av bedriften som selger boligen. Tilsvarende vil det være enklere i mindre boligprosjekter, 10-20 enheter, å ha tettere oppfølging av kunden, samt mer fleksibilitet i byggene ettersom det vil være mindre inngriper i prosjektet. Dette er faktorer KTI-en ikke tar høyde for ved utredning av kundetilfredshet i boligprosjekter, da et mindre prosjekt blir vurdert på lik linje med et stort et.

Hvert år kårer Prognosesenteret en vinner blant alle aktørene for mest tilfredse kunder det året. I tillegg til at de kårer en vinner for årets beste aktør, der alle boligprosjektene er tatt med

i vurderingen (aktørene med best totalt oppnådd tilfredshet). Vinnerne for 2014 er vist i figur 15.



Figur 15: De tre beste selskapene i 2014 og Norges 10 beste boligprosjekter i 2014, basert på Prognosesenterets KTI målinger (Bjørneng et al., 2015)

3.6.1 Faktorer for kundetilfredshet ved boligkjøp – i Prognosesenterets KTI

Prognosesenteret opererer med faktorene vi nevnte i foregående kapittel, vi ønsker derfor å gå nærmere inn på de viktigste av disse, og finne ut hva de egentlig betyr i dette kapittelet.

Pålitelighet

Pålitelighet defineres som: ”Evnen til å opprettholde funksjon (yteevne) over tid (NAAF, 2015).” Dette ofte brukt i sammenheng ved bruk av utstyr og dens egenskap til å fungere uten feil i et gitt tidsrom.

Overfører vi denne definisjonen til boligprosjekter og arbeidet boligutviklere gjør for kundene sine, kan vi sammenligne det med å opprettholde tjenesteytelsen gjennom hele prosessen. I likhet med at man forventer at utstyr gjør jobben sin i det tidsrommet den er beregnet for, forventer kunder at tjenesten boligutviklere lever er på godt nivå i det tidsrommet de er involvert. I en byggesak vil dette si fra kunden kjøper boligen og blir involvert i prosjektet, til det har gått fem år etter overtagelse og reklamasjonsretten på arbeid er over. Det er i denne perioden det er ekstra viktig å ha litt mer fokus på kunden og sørge for at de er tilfreds gjennom hele perioden. Hvor mye fokus ulike kunder krever er varierende og man må hele tiden ta løpende vurdering for hvordan man håndterer de ulike.

Boligen

En selvstendig boenhet må ha egen inngang, som inneholder sentrale boligfunksjoner som kjøkken, stue, bad og wc innenfor boligens privatdel. TEK 10 definerer en boenhet som en leilighet som innehar alle funksjoner (Husbanken, 2013).

Plan- og bygningsloven trekker frem behovet for nødvendig rom til klær, matvarer og brensel. Det skal også være rom for vask og tørking av klær og oppbevaringsmuligheter i form av bod. Det skal være lydisolasjon mellom boenhetene og hver leilighet utgjør en egen branncelle (Husbanken, 2013).

Boligen tar for seg alle rom med alle funksjoner installert. Disse skal være etter lover og forskrifter, og i en stand som er tilfredsstillende for kunden. Det er forskjell på hva kunder forventer og hvilken kunnskap de har om hvilken tilstand en bolig skal være i. Her er det vesentlig å sørge for et godt grunnarbeid og at funksjonene fungerer slik det skal.

Ansatte

Arbeidsmiljøloven av 17. juni 2005 paragraf 1-8 defineres arbeidstaker som: *”enhver som utfører arbeid i annens tjeneste (Gisle and Jakhelln, 2014)”*.

Denne definisjonen er ganske lik de fleste steder, med liten eller ingen endring. Basert på definisjonen ovenfor ser vi at det er en god del personell som kan gå innunder den betegnelsen, spesielt i en byggesak. I en byggesak er så å si alle parter i prosjektet en ”ansatt” av boligutvikleren. Dette kommer av at de leverer tjenester for boligutvikleren på en eller annen måte. I boligprosjekter møter kunden på mange ulike aktører ved kjøp av ny bolig og kan være vanskelig å skille mellom de ulike aktørene for en utenforstående. utfordringen her ligger i å implementere utvikleren sine verdier hos alle de involverte i prosjektet, da det til syvende og sist er utvikleren som blir vurdert i prosjekter av kundene. Utvikleren må også sørge for å være frempå og sørge for at ting går slik man ønsker, slik at mål og visjoner bedriften har nås.

Informasjon

Et kommunikasjonssystem består av en informasjonskilde, et overføringsmedium, ofte kalt en kanal, og en adressat. Informasjonen skaper meldingen som omformes i senderen til et signal, passende for overføringskanalen. Mottageren skal gjenvinne den opprinnelige melding og levere denne til adressaten (Lied, 2013).

Gjennom en byggeprosess kan en kunde komme i kontakt med flere ulike aktører, men i hovedsak utvikler og eiendomsmegler. I tillegg kan kunder også være i kontakt med entreprenøren og andre tjenester utvikleren henter inn, for eksempel takstmann ved overtagelse. Hvordan de ulike aktørene kommuniserer med kunden er vesentlig for å sørge for at kunden får informasjon til riktig tid, riktig måte og nok informasjon. Her er kanalen informasjonen kommer i som er det vanskelige. Kunder får som regel all den informasjonen som trengs, men kanalen og kundens fokus kan være feil. Dette kan for eksempel være informasjon som blir skrevet i dokumenter, som kunden ikke setter seg godt nok i. Som kan føre til misnøye hos kunden senere og man må vurdere om informasjonen kan sendes på en annen måte (Lied, 2013).

Service

Nasjonal Digital Læringsarena (2015) trekker frem service som et arbeid som ikke er ”gratis”. Med det mener de at noen må være villig til å betale for den servicen man tilbyr. De mener derfor at det er mer hensiktsmessig å bruke begrepet tjenester. Der de bruker følgende definisjon for tjeneste: *”I økonomiske og markedsmessige betegnelser er en tjeneste den ikke-fysiske ytelsen som tilsvarende en vare (NDLA, 2015).”*

Videre sammenligner de service med produkt, der produktet bedriften tilbyr har med hensikt å tilfredsstille forbrukernes behov. Sander (2014) definerer produkt slik: *”Et produkt er alt som kan tilbys markedet og som dekker behov og tillegges verdi, slik at det oppstår et bytteforhold.”*

Definisjonen kan brukes om både varer og tjenester, og kan dermed linkes opp mot service. Trekker man dette sammen til et, kan man si at service er alt annet som kunden opplever ved siden av det fysiske produktet som leveres (Sander, 2014). I boligprosjekter baserer kunden seg mye på følelsene under prosessen og det er viktig å tilfredsstille behov og forventninger kunden har til servicen bedriften tilbyr. Hvis tilfredsheten ikke er god nok blant kundene, må det tas vurderinger i forhold til servicen og om det kan forbedres på ulike måter.

Andre faktorer

I boligprosjekter er det flere faktorer som kan spille inn på kundetilfredshet. Prognosesenteret tar for eksempel opp faktorer som: Miljøbevissthet, utenfor boligen, utforming og innredning, fellesområder, innemiljø og nærområdet. Dette er faktorer som gjennom Prognosesenterets undersøkelser ikke kommer frem med like høy betydelighet som faktorene beskrevet over. I

tillegg til dette er det andre faktorer som kan spille inn på kundetilfredsheten, som ikke kommer frem av undersøkelsen. Det er beliggenheten, pris, arkitekturen, romfølelse, osv.

Kapittel 4

Case – Veidekke

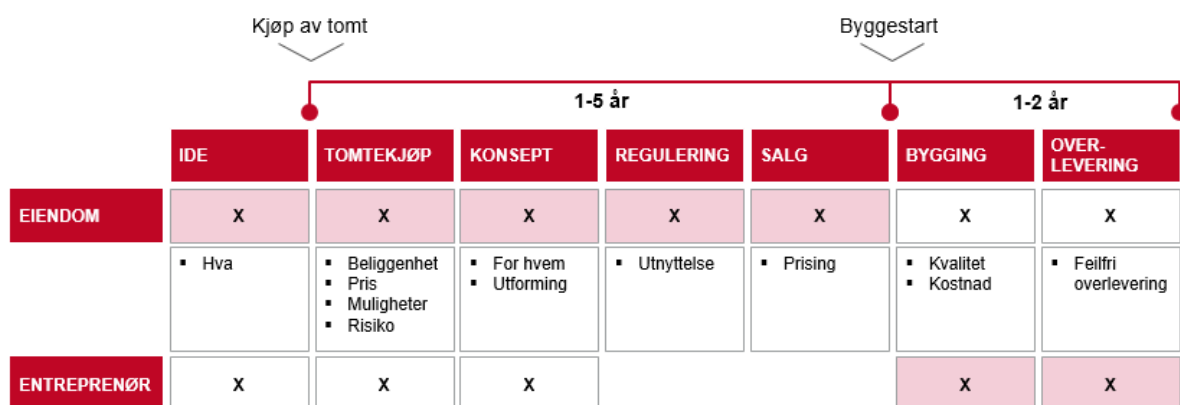
4. Case - Veidekke

I dette kapittelet ser vi på Veidekkes KTI resultater de seneste årene, og går gjennom tall fra to av Veidekkes nye boligprosjekter, Hagebyen og Marienfryd. I tillegg redegjør vi for kommunikasjon og informasjonsflyt i organisasjonen, her Veidekkemodellen og Veidekkes bruk av sosiale medier og CRM system.

4.1 Kommunikasjon og informasjon

4.1.1 Veidekkemodellen

Veidekkemodellen er en modell Veidekke bruker i sine egenregiprosjekter, som vil si at de både er byggherre og utførende part i prosjektet. Den tar for seg gjennomføringen av prosjektet og skal optimalisere samarbeidet mellom Veidekke Entreprenør og Veidekke Eiendom. Dette for å sørge for gode løsninger, minimere risiko, bedre arbeidsmiljø og mindre konflikter, noe som skal være med på å bidra til merverdi for Veidekke. Modellen har sin opprinnelse fra et boligprosjekt i 2003, som ikke gikk som forventet. Etter en vurdering av situasjonen fant man ut at samarbeidsmiljøet var dårlig og det måtte gjøres tiltak. Det som skiller Veidekkemodellen fra andre gjennomføringsmodeller er det tette samarbeidet mellom byggherre og entreprenør tidlig i prosjektet (Alm and Syltern, 2014).



Figur 16: Veidekkemodellen som gjennomføringsmodell (Veidekke Eiendom, 2014)

Figur 16 viser i hvilken grad Veidekke Eiendom og Veidekke Entreprenør har i egenregiprosjekter. Her ser vi at begge parter er delaktig i starten av prosessen, hvor Veidekke Eiendom står med det største ansvaret. Veidekke Entreprenør er med frem til konseptet er bestemt, og kommer inn igjen når byggingen skal starte og tar over ansvaret fra Eiendom. Veidekke Eiendom er med hele veien og følger prosjektene tett.

Alm og Syltern (2014) har gjennom deres arbeid gjort en vurdering av Veidekkemodellen. Her kommer det frem at samarbeidet mellom partene er bra, med tanke på mindre konflikter, gode holdninger og tillit. Den viser også at samarbeidet legger til rette for prosjektoptimale løsninger, i form av byggekostnader og risikominimering i tidlig fase.

Kundetilfredshetsindeksen viste derimot en negativ utvikling, der kundene var mer fornøyd ved overtagelse og endret seg vesentlig ved ettårsbefaring. Når det kommer til lønnsomheten er det vanskelig å si med tanke på markedet, det de kan konkludere med er at samarbeidet reduserer risikoen, gjennomføringstiden og endringer under bygging.

4.1.2 Veidekke og sosiale medier

Veidekke oppfordrer til bruk av sosiale medier, men det er viktig å følge retningslinjer satt av Veidekke selv og opptre fornuftig. Noe av det viktigste et selskap eller en bedrift kan benytte sosiale medier til er å bli kjent med verden rundt seg, for å på den måten finne ut hva eksisterende og potensielle kunder og samarbeidspartnere mener om bedriftens produkter og tjenester (Veidekke, 2014d). Dermed vil det også være mulig å oppdage nye nisjer i markedet. Videre er det mulig å gå i dialog med andre brukere av sosiale medier på mange ulike områder. Dette kan bidra til bedre kommunikasjon internt så vel som eksternt, forbedre kundeservice, forbedre produkter og nå nye målgrupper. I tillegg kan sosiale medier være til stor hjelp for oppdaging og håndtering av krisesituasjoner (Veidekke, 2014d).

Deltagelse, dialog, fellesskap og åpenhet er faktorer som kjennetegner sosiale medier.

Veidekke ønsker at medarbeiderne deltar og engasjerer seg på vegne av Veidekke, men da er det i midlertidig noen punkter man må huske på (Veidekke, 2014d):

- Fremstå som en enhet. Veidekke har mange stemmer, men samme budskap.
- Omverdenens holdninger og kundens vilje til å velge Veidekke som kunde og leverandør formes av alt som sies. Derfor er det viktig med en åpen, positiv, engasjert og serviceinnstilt holdning i sosiale medier.

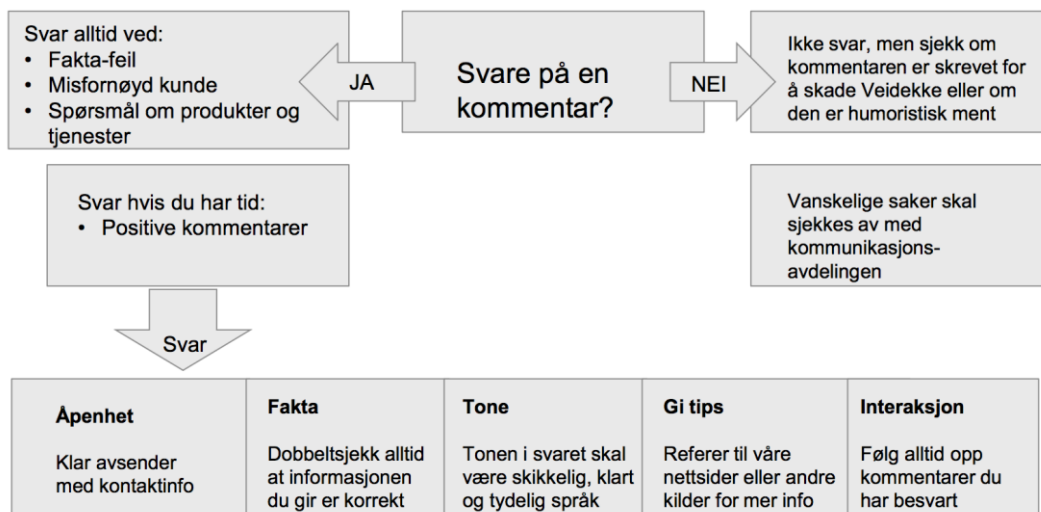
Veidekke er med i sosiale medier for å inspirere, muliggjøre, lære og engasjere. Gjennom tilstedeværelsen ønsker Veidekke å styrke merkevaren, bedre tilgjengeligheten for deres interesser, hente innspill fra kunder om forbedringspotensialet og styrke omdømme (Veidekke, 2014d).

Veidekke har utarbeidet retningslinjer for hvordan og når medarbeidere/bedriften skal svare på sosiale medier (Veidekke, 2014d);

Svar alltid når innlegget/kommentaren: inneholder faktafeil, kommer fra en misfornøyd interessent eller inneholder spørsmål om Veidekkes produkter og tjenester.

Svar på positive eller nøytrale kommentarer: Veidekke anbefaler å svare på positive kommentarer så ofte som mulig, siden dette skaper positive relasjoner til omverdenen.

Dersom det er blitt gjort en feil, skal dette innrømmes. Om situasjonen som oppstår er vanskelig eller om det fryktes negativ utvikling, skal det tas kontakt med kommunikasjonsavdelingen. Det skal alltid følges opp hvordan det går med en samtale etter at det er blitt besvart. Tonen skal være personlig, men skikkelig. Medarbeidere bes holde seg til fakta. Veidekkes egen kommentarveileder, vist i figur 17, skal tas til hjelp dersom det er behov for det (Veidekke, 2014d).



Figur 17: Veidekkes kommentarveileder for sosiale medier (Veidekke, 2014d)

4.1.3 Bolig-basen

Veidekke Eiendom utarbeidet et CRM-system i 2014. Dette i forbindelse med håndtering av kunder og reklamasjoner som oppstår. Ved bruk av dette systemet fikk man samlet alle reklamasjoner i et verktøy, istedenfor å være spredt utover på mail. Bolig-basen er en nettside hvor kunder får tilgang ved bruk av brukernavn og passord som de for tildelt. Nettsiden styres av ansatte både fra Veidekke Eiendom og Entreprenør. På denne måten kan alle parter følge med på historikken til reklamasjonene, når de er registrert, når de er planlagt utført og

gjennomført. Dette er informativt for kunden og er med på å bedre samarbeidet mellom Eiendom og Entreprenør.

Per dags dato har CRM-systemet utviklet seg og man har utnyttet mulighetene som er ved bruk av et slik system. Nå brukes systemet aktivt og mye tidligere i prosjektene. I tillegg til reklamasjoner, brukes systemet til å informere kunden i høyere grad, det lagres teknisk dokumentasjon (FDV-dokumenter), brukes som kommunikasjonsverktøy og et verktøy ved valg av tilvalg. På denne måten bruker Veidekke systemet mer aktivt, noe som også gjør at kunden kan bruke det mer aktivt. Dette skaper en ny relasjon med kundene enn de har hatt før og kunden har et fornuftig media de kan bruke til å kommunisere med.

4.1.4 Fokusliste - FOKUS

FOKUS er et hjelpeverktøy som har til formål å kartlegge utfordringer som oppstår ved overlevering, *jf. vedlegg 8*. Bakgrunnen for verktøyet har vært motivasjonen til å adressere problemområder, som skal sjekkes ut i tidligfase og skape sunne diskusjoner i prosjekteringsmøtene. Denne kartleggingen har blitt utført det siste året og det har blitt utarbeidet sjekklister som lister opp de viktigste områdene, altså FOKUS. Områdene FOKUS tar for seg er følgende: ventilasjon, kjøkken, varme, malingskvalitet, trådløst nett, parkett, bad, alarmtelefoner, kundefokus, p-kjeller, lyd, bygning, utomhus, energiklasse og service og vedlikeholdsavtaler. Veidekke ønsker at FOKUS på denne måten skal være et verktøy hvor man kan finne svar og råd i prosjekteringsarbeidet. Dette kan være med på å nå forventningene til sluttproduktet og oppnå bedre kundetilfredshet.

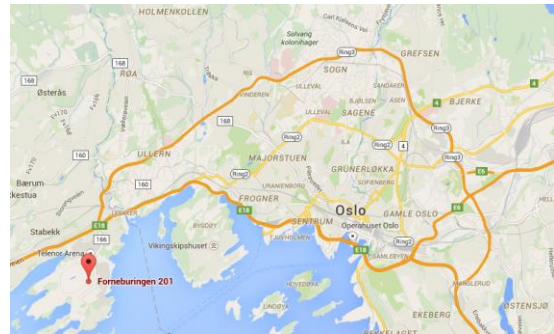
4.2 To boligprosjekter i Veidekke

Vi var valgt å se nærmere på Hagebyen og Mariefryd som er to store prosjekter (Region Østland) Veidekke har utviklet de seneste årene. Boligprosjektene er relativt like prosentmessig (*jf. tabell 5 s.60 og tabell 10 s. 64*), men spriker allikevel på Prognosesenterets KTI målinger. Videre i dette kapitlet redegjør vi og presenterer vi prosjektene, med påfølgende KTI tall Prognosesenteret har kommet frem til.

4.2.1 Hagebyen

Tabell 5: Fakta Hagebyen

Tid	Sommer 2012 – 2014
Område	Fornebu
Boligtype/eieform	Leilighet/rekkehus/selveier
Antall boliger	345
Antall rom	2-5



Figur 18: Hagebyens plassering (Veidekke, Udatert-b)

Hagebyen ligger i et området med handel og arbeidsplasser. De største og mest kjente arbeidsplassene er Telenor, Aker Solutions og Statoil. Området, vist i figur 19, er preget av sjø, parker og grønne områder, noe som gjør området fleksibelt med tanke på befolkningen.



Figur 19: Fornebu, Hagebyens nærområde (Veidekke, Udatert-a)

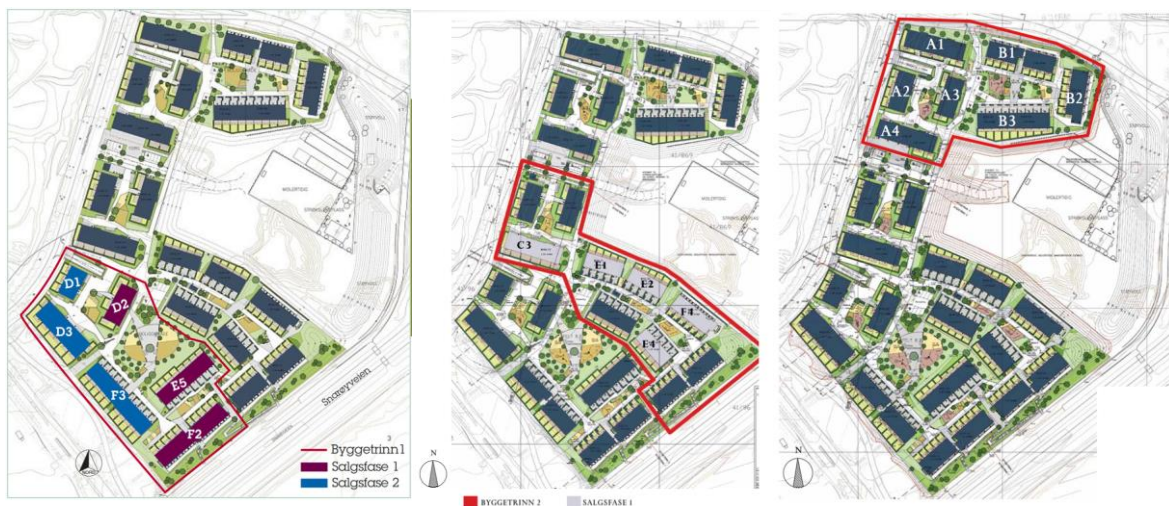
Prosjektet startet tilbake i 2010, da Veidekke Eiendom sammen med Fornebu utvikling kjøpte tomte. Det ble med en gang satt i gang prosjektering, noe som gjorde at trinn 1 var ferdig i 2012. Det er delt inn i tre trinn, noe som vil si at hvert trinn er ganske store og består av flere bygg. I dette prosjektet har det vært totalt fire forskjellige prosjektledere, noe som kan ha hatt en påvirkning på prosjektet. Dette på grunn av overlapping og prosjektet mister kunnskap for hvert bytte. Det virker ikke som det har hatt den store påvirkningen da prosjektet har gått som

normalt. Kommunen har en sentral rolle i utvikling, noe som fører til at de er mer behjelpelig enn de pleier å være. Dette har gjort at prosessen har gått raskt og effektivt.

Hagebyen er en del av et en større utvikling på Fornebu. Dette gjør at prosjektet ikke kun er avhengig av et godt omdømme for egen del, men også av omdømmet for hele utviklingen. Det har vært, ifølge Veidekke selv, en krevende kundegruppe, som har sagt hva de mener tidlig i utvikling. For Veidekke og resten av bransjen har det gitt et ekstra press, da man ønsker positiv respons på prosjektene og utvikling i området.

Utfordringer som har oppstått i løpet av prosjektet er behovet for mange rammetillatelse, varme og vann, internettløsninger og lekkasjer.

Prosjektet



Figur 20: Trinn Hagebyen. Fra venstre: Trinn 1, trinn 2 og trinn 3 (Veidekke, Udatert-a)

Trinn 1

Trinnet består av totalt seks blokker og rekkehus, som tilsvarer til sammen 109 boliger. På dette trinnet skal også utearealer, lekeplasser og garasjekjeller bygges ut. Blokkleilighetene varierer fra 47 kvm til 115 kvm, det er bygget rekkehus over tre plan på 134 kvm, samt rekkehusleiligheter og toppleiligheter over to plan på henholdsvis 105 kvm og 91 kvm. Alle leiligheter får hage, terrasse eller balkong.

Trinn 2

Dette byggetrinnet består av utbygging av blokkleiligheter og rekkehus, totalt 115 boliger. Blokkleiligheter varierer fra 47 til 100 kvm, rekkehusleiligheter og toppleiligheter over to

plan på henholdsvis 105 kvm og 91 kvm samt rekkehus over tre plan. Alle boliger får privat hage, terrasse eller balkong.

Trinn 3

Det siste byggetrinn er også utbygging av både blokkleiligheter og rekkehus, totalt 123 boliger. I trinn 3 har alle rekkehusene på 134 kvm BRA over 3 plan, 4 soverom, terrasse, liten hage og stor takterrasse mot syd. Rekkehusleilighetene på 105 kvm BRA har egen inngang, 3 soverom, terrasse og liten hage mot vest. Leilighetene i blokk A2 får balkonger/terrasse mot vest. Til alle boligseksjonene følger det med en garasje plass i underjordisk garasjeanlegg og en bod på 5 kvm i eget bodanlegg.

Typiske planløsninger

Leilighet type A

4-roms 82 m² BRA • 76 m² P-rom
D1 101, D1 201, D1 301, D1 401



Leilighet type B/Bs

2-roms 47 m² BRA • 42 m² P-rom
D1 102, D1 202, D1 302, D1 402
D2 102, D2 202, D2 203, D2 302, D2 303
D2 402, D2 403, D2 502, D2 503



Leilighet type C

3-roms 59 m² BRA • 55 m² P-rom
D1 103



Figur 21: Typiske planløsninger Hagebyen (Veidekke, Udatert-a)

Resultater

Det ble gjennomført KTI for byggetrinnene i år 2013, 2014 og 2015, hvor resultatene følger under. Det poengteres at svarprosenten i undersøkelsen av Hagebyen er under 50 %, de påfølgende tallene må derfor sees i sammenheng med lav svarprosent, ettersom de ikke er 100

% valide. Faktoren *Image* opptrer bare sporadisk i Prognosesenterets undersøkelse, vi ser derfor bort i fra denne faktoren i denne oppgaven.

Tabellene nedenfor sammenlikner KTI scorer fra totalmarkedet, Veidekke som organisasjon, Veidekke Region Øst, Veidekke Region Oslo og Hagebyen.

Trinn 1

Tabell 6: Hagebyens KTI: Trinn 1

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 1
	2013	2013	2013	2013	2013
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	68	70	70	70	64
Lojalitet	70	71	70	70	65
Forventninger	75	75	74	74	72
Valuta for pengene	70	70	70	70	69
Image	70	72	70	70	71

Trinn 2

Tabell 7: Hagebyens KTI: Trinn 2

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 2
	2014	2014	2014	2014	2014
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	69	64	63	63	50
Lojalitet	71	64	64	63	46
Forventninger	78	75	74	74	68
Valuta for pengene	71	66	66	65	53
Image	75	71	71	71	

Trinn 3, 2014

Tabell 8: Hagebyens KTI: Trinn 3, 2014

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 3
	2014	2014	2014	2014	2014
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	69	64	63	63	53
Lojalitet	71	64	64	63	50
Forventninger	78	75	74	74	61
Valuta for pengene	71	66	66	65	51
Image	75	71	71	71	

Trinn 3, 2015

Tabell 9: Hagebyens KTI: Trinn 3, 2015

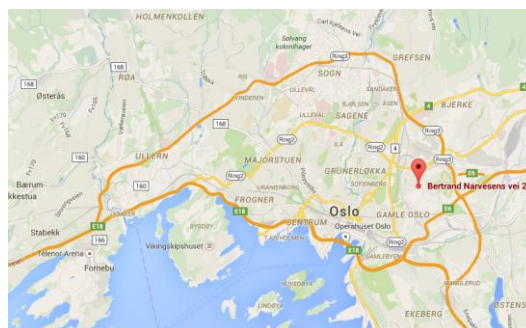
	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 3
	2015	2015	2015	2015	2015
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	70	66	66	71	73
Lojalitet	71	64	64	69	71
Forventninger	77	75	75	74	75
Valuta for pengene	72	67	67	70	72

Tabellene ovenfor viser de gjeldende KTI tallene for alle trinnene i Hagebyen. Tallene er gjennomgående svake og det tyder på utilfredse kunder i prosjektet. Veidekke scorer under snittet på så å si alle faktorene i forhold til resten av markedet. Vi ser allikevel en positiv utvikling i *trinn 3 for 2015*, der KTI tallene er klatret opp til et respektabelt nivå, og faktisk er bedre enn snittet i totalmarkedet. Det er en interessant utvikling, som vi kommer nærmere inn på i *kapittel 5.2*.

4.2.2 Marienfryd

Tabell 10: Fakta Marienfryd

Tid	Februar 2010 –våren 2015
Område	Ensjø
Boligtype/eieform	Leilighet/selveier
Antall boliger	360
Antall rom	2-5



Figur 22: Plassering Marienfryd (Veidekke, Udatert-d)

Marienfryd har historie hvor det ble drevet med gartnervirksomhet. I 1965 etablerte Narvesen seg på Marienfryd og det er på dette området leilighetene blir bygget. Det er et barnevennlig område med gode ute og inne rom, med kort vei til fasiliteter. Dagligvarer, pizzabakeri og øvrige butikker finnes ved Hasle torg i umiddelbar nærhet. Det er også gode buss og t-bane forbindelser i området.

Prosjektet har en historie tilbake til 2003, da var entreprenør også involvert. I 2006 ble tomten kjøpt. Det tok nye tre år før arbeidet begynte, ca. 2009-2010 og trinn 1 var ferdig 2011. Det

er totalt seks trinn på dette prosjektet, der det har vært kontinuerlig utbygging og overlapp hele veien. Prosjektet har hatt to prosjektledere gjennom perioden, med et bytte i 2012. Prosjektet gikk som det skulle, med lite endringer underveis. Unntaket er trinn 5 og 6. På trinn 5 ble 50 prosent av prosjektet solgt og det ble opprettet et eget selskap. På trinn 6 ble romprogrammet endret og det ble satt inn flere 2 roms leiligheter.

Marienfrydprosjektet skiller seg ut i forhold til andre boligprosjekter som Veidekke gjennomfører. Grunnen til dette er at byggetrinn 1 var et rehabiliteringsprosjekt. Det er mer komplisert og gjorde at prosjektet hadde mange feil ved overlevering. Feilene som oppstod under trinn 1, har fulgt prosjektet senere også.

Andre utfordringer som har oppstått i løpet av prosjektet er løsning for tørkenisjen, hekkebeplantning, ventilasjonsanlegget og kjøling.

Prosjektet



Figur 23: Trinn Marienfryd. Trinn 1; Høyhuset, trinn 2; B1 og C1, trinn 3; A1 og A2, trinn 4; B2 og C2, trinn 5; C3, trinn 6 A3 og B3 (Veidekke, Udatert-c)

Trinn 1 Narvesen-bygget (Høyhuset)

På dette trinnet er det tidligere Narvesenbygget blitt ombygd til 81 nye selveierleiligheter. Bygget har vært igjennom en transformasjon og gått fra et næringsbygg til boligblokk. Her har alt innvendig blitt endret på, pluss at fasaden har fått nytt utseende.

Trinn 2

Dette trinnet består av to boligblokker, hus B1 og C1, som til sammen har 80 leiligheter.

Trinn 3 og 4

Disse trinnene består av totalt 105 leiligheter (60 i trinn 3 og 45 i trinn 4). Trinn 3 består av blokk A1 og A2, mens trinn 4 består av B2 og C2.

Trinn 5 og 6

Dette er de siste byggetrinnene og består av 133 leiligheter, fordelt på tre boligblokker (50 i trinn 5 og 83 i trinn 6). Trinn 5 består av blokk C3, mens trinn 6 består av blokk A3 og B3.

Typiske planløsninger

4-roms

Nr. C3201, C3301, C3401, C3501, C3601

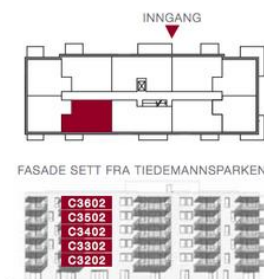
BRA: 70 m²



3-roms

Nr. C3202, C3302, C3402, C3502, C3602

BRA: 58 m²



Figur 24: Typiske planløsninger Marienfryd (Veidekke, Udatert-c)

Resultater

Det ble gjennomført KTI for byggetrinnene i år 2011, 2013, 2014 og 2015, hvor resultatene følger under. Det poengteres at svarprosenten i undersøkelsen av Marienfryd for Høyhuset er over 50 % i fase en, men er under 50 % i fase 2, de påfølgende trinnene har alle en svarprosent under 50% tallene må derfor sees i sammenheng med lav svarprosent, ettersom de ikke er 100 % valide.

Tabellene nedenfor sammenlikner KTI scorer fra totalmarkedet, Veidekke som organisasjon, Veidekke Region Øst, Veidekke Region Oslo og Marienfryd. (Det finnes ingen KTI-målinger for trinn 3)

Trinn 1

Tabell 11: Marienfryds KTI: Trinn 1 (Høyhuset)

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfryd Høyhuset
	2011	2011	2011	2011	2011
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	68	67	67	67	62
Lojalitet	69	69	69	69	64
Forventninger	78	76	76	76	75
Valuta for pengene	71	68	68	68	64
Image	68	68	68	68	66

Trinn 2

Tabell 12: Marienfryds KTI: Trinn 2

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfryd trinn 2
	2013	2013	2013	2013	2013
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	68	70	70	70	68
Lojalitet	70	71	70	70	66
Forventninger	75	75	74	74	74
Valuta for pengene	70	70	70	70	68
Image	70	72	70	70	72

Trinn 4

Tabell 13: Marienfryds KTI: Trinn 4

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfryd trinn 4
	2014	2014	2014	2014	2014
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	69	64	63	63	74
Lojalitet	71	64	64	63	76
Forventninger	78	75	74	74	82
Valuta for pengene	71	66	66	65	74
Image	75	71	71	71	

Trinn 5

Tabell 14: Marienfryds KTI: Trinn 5

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfryd trinn 5
	2014	2014	2014	2014	2014
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	69	64	63	63	67
Lojalitet	71	64	64	63	64
Forventninger	78	75	74	74	79
Valuta for pengene	71	66	66	65	67
Image	75	71	71	71	

Trinn 6

Tabell 15: Marienfryds KTI: Trinn 6

	Total-markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfryd trinn 6
	2015	2015	2015	2015	2015
	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering	Overlevering
KTI	70	66	66	71	65
Lojalitet	71	64	64	69	65
Forventninger	77	75	75	74	71
Valuta for pengene	72	67	67	70	66

Ser man bort fra trinn 1 (Høyhuset) er det gjennomgående akseptable KTI målinger for Marienfryd. Grunnene til at Høyhuset scorer dårlig, kan være flere, men prosjektet har vært vanskelig ettersom det er en ombygging. Dette gjør ting mer komplisert enn ved nye boligbygg.

Kapittel 5

Funn

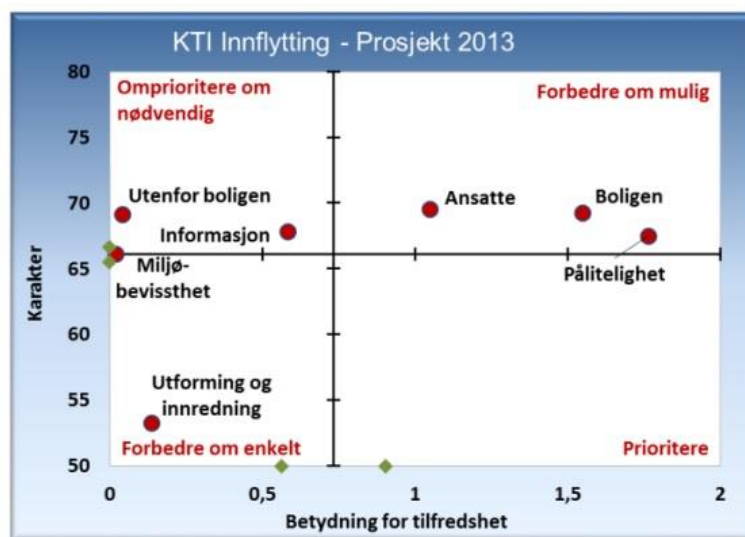
5. Funn

I dette kapitlet gjennomgår og beskriver vi de viktigste funnene fra vår datainnsamling gjennom dybdeintervjuene vi har gjennomført. Vi velger å bruke Prognosesenterets matriser og å benytte oss av forskningsspørsmålene våre presentert i kapittel 1 som verktøy for å strukturere funnene vi har gjort.

5.1 Veidekke og KTI

KTI-en er svært følsom dersom et prosjekt går veldig dårlig. Veidekke har flere prosjekter som ferdigstilles i året, og dersom et av de skulle ha problemer med store mangler og feil tar dette seg tydelig ut på KTI-en for hele bedriften. Dette gjør at Veidekke kan, gjennom et helt år, score tilfredsstillende på 4-5 prosjekter, men allikevel score dårlig på den totale KTI-en, dersom ett prosjekt scorer svært dårlig. Hagebyen for 2013-2014 er et slikt eksempel. Det skal dog sies at dette også kan slå ut andre veien (ett godt prosjekt drar opp snittet). Vi skal videre gå igjennom Veidekkes foregående års KTI matriser.

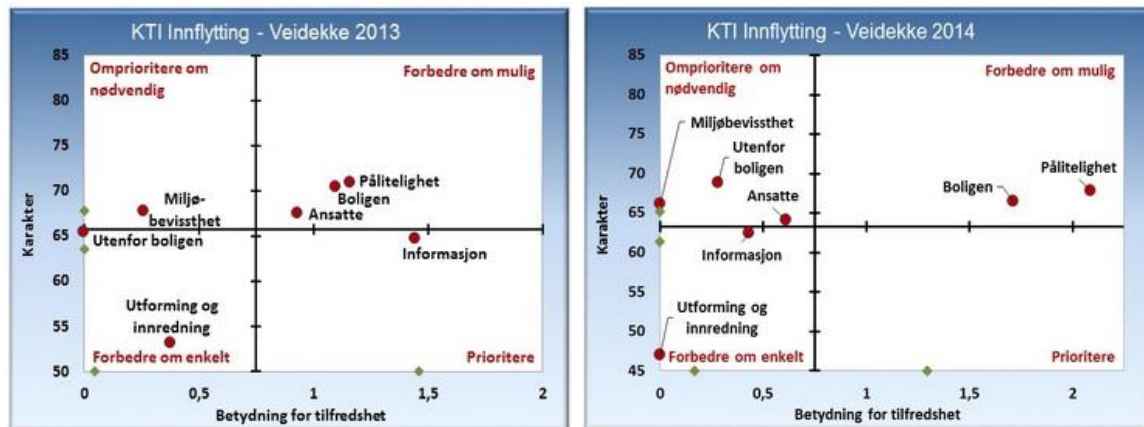
5.1.1 Innflytting



Figur 25: KTI-matrise for hele boligbransjen 2013

Figur 25 viser matrisen som er utarbeidet av Prognosesenteret for hele boligbransjen i 2013. Matrisen viser at det er tre faktorer som skiller seg ut basert på tall fra bransjen. Her er det i hovedsak *Pålitelighet* og *Boligen* som er de mest avgjørende faktorene, men også *Ansatte* skiller seg noe ut. Det tilsier at det er disse faktorene som burde fokuseres på og at det er disse som er avgjørende for hvor godt man scorer totalt sett. I tillegg til dette viser det også seg slik

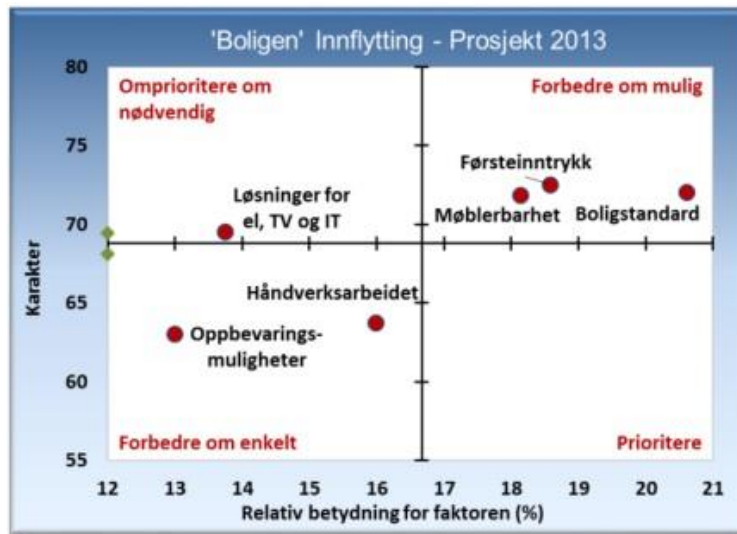
at *Utforming og innredning* scorer vesentlig lavere enn de andre faktorene, men på grunn av den lave vekten er det ikke like avgjørende. Det kom frem fra intervju med Prognosesenteret at dette ikke var noe det var behov å fokusere på.



Figur 26: KTI-matrise for Veidekke 2013 (venstre) og 2014 (høyre)

Figur 26 viser matrisen for Veidekke 2013 og 2014. Veidekkes matrise for 2013 viser mye av de samme tendensene som bransjen viser i samme år. Det er allikevel noen forskjeller som burde trekkes frem. *Informasjon* er den faktoren som er høyest vektet og differensierer seg fra bransjen. Avstanden mellom *Ansatte*, *Boligen* og *Pålitelighet* er mindre, så vekten mellom disse er relativt lik. I 2014 ser vi en forandring, der *Boligen* og *Pålitelighet* er de mest avgjørende faktorene og med god avstand til de andre faktorene, samt at vekten til faktoren *Informasjon* er sunket fra 1,5 til 0,5.

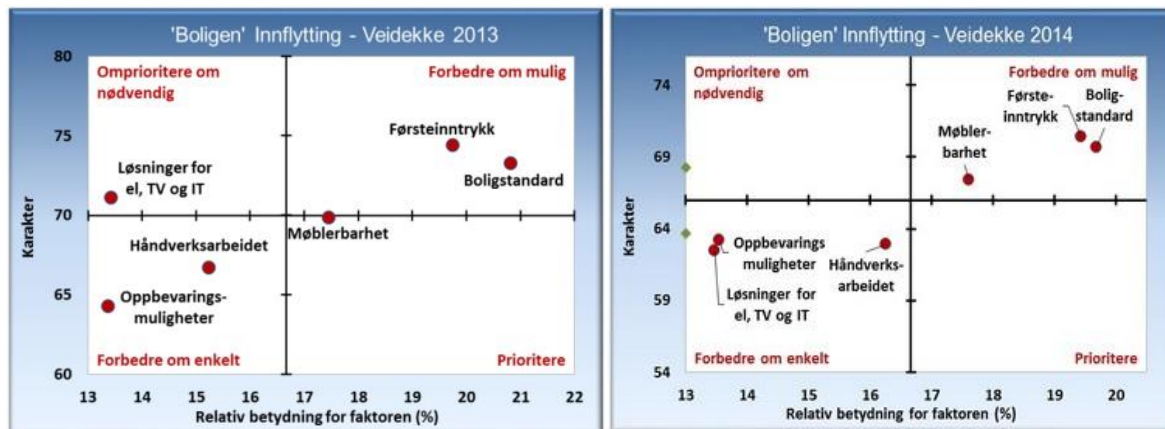
Ser vi på helheten av alle disse matrisene kommer det frem at *Boligen* og *Pålitelighet* alltid er i området hvor man burde forbedre om mulig. De har holdt seg relativt stabile gjennom årene og kan derfor sees på som valide faktorer. Vi vil også påpeke at faktoren *Utforming og innredning* er gjennomgående stabilt lav. I tillegg er det interessant å se hvordan faktoren *Informasjon* går fra å være svært betydningsfull i 2013 til mindre betydningsfull i 2014 når scoren på faktoren er omtrent den samme begge årene (mellom 60 og 65).



Figur 27: KTI-matrise for faktoren Boligen for hele boligbransjen 2013

Figur 27 viser matrisen for faktoren bolig for den samlede boligbransjen i 2013. Vi kan se fra matrisen at indikatorene skiller med 8 prosentpoeng, fra 13 til 21 prosent. Det vil si at indikatorene har ulik betydning for faktoren. *Boligstandard*, *førsteinntrykk* og *møblerbarhet* er de mest betydelige, og er indikatorer som bør fokuseres på og utbedres.

Oppbevaringsmuligheter og *håndverksarbeidet* er indikatorer som scorer lavt og burde forbedres for å trekke minst mulig ned på faktoren.

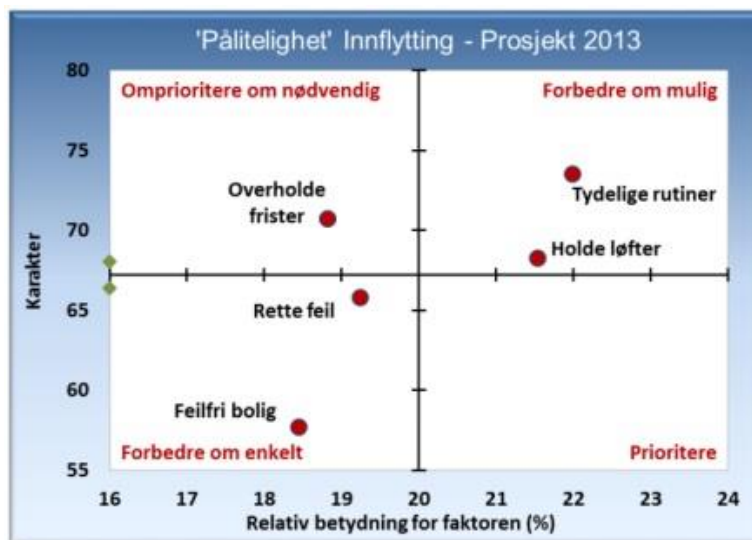


Figur 28: KTI-matrise for faktoren Boligen for Veidekke i 2013 (venstre) og 2014 (høyre)

Figur 28 viser matrisene for faktoren *Boligen* for Veidekke i 2013 og 2014. Veidekkes tendenser i 2013 er lik som bransjen og skillet mellom indikatorene minker til 8 prosentpoeng. *Førsteintrykk* og *Boligstandard* er de mest betydelig indikatorene, mens *Oppbevaringsmuligheter* og *Håndverksarbeidet* kommer dårligst ut. I 2014 er skillet mellom indikatorene enda mindre, helt nede i 7 prosentpoeng. I denne matrisen er det todelt, der tre indikatorer scorer bra og tre mindre bra. *Førsteintrykk* og *Boligstandard* scorer bra og er i tillegg de mest betydningsfulle. *Oppbevaring* og *Løsninger for el, TV og IT* scorer mindre bra, men er i gjengjeld mindre betydningsfulle. *Håndverksarbeidet* scorer mindre bra og nærmer seg prioriteringsområdet.

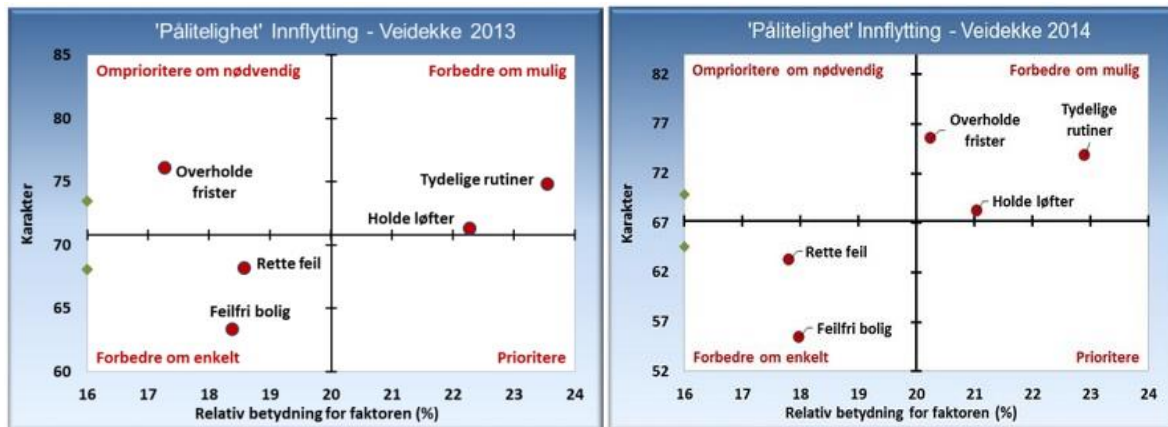
Basert på matrisene for faktoren *boligen* ser vi at det er fornuftig å sørge for å opprettholde godt fokus på *Førsteintrykket* og *Boligstandarden*, da dette er av mest betydning. Det viser seg også at fokuset på *Håndverksarbeidet* er mangelfullt, da dette er av middels betydning og scorer mindre bra. *Oppbevaring* og *Løsninger for el, TV og IT* bør også prioriteres.

Pålitelighet



Figur 29: KTI-matrise for faktoren Pålitelighet for hele boligbransjen 2013

Figur 29 viser matrisen for faktoren pålitelighet med vekting av ulike indikatorer for 2013. Ut i fra matrisen kan vi se at det er liten forskjell på indikatorene i forhold til betydelighet, med kun 4 prosentpoeng i forskjell. *Tydelige rutiner* og *Holde løfter* er de mest betydelige og har god score. *Feilfri bolig* kommer ut dårligst, er både minst betydelig og har lavest score. *Rette feil* er også en indikator det vil være fornuftig å utbedre.

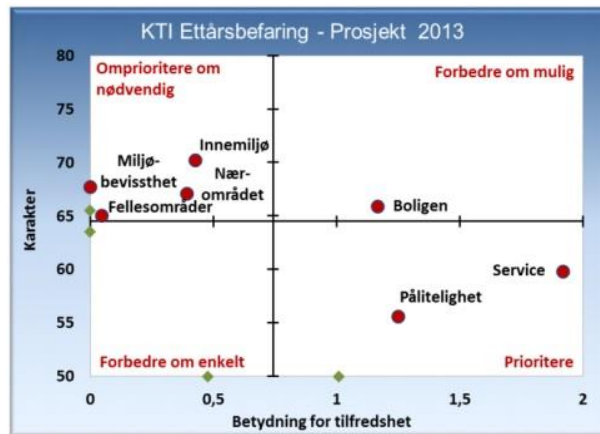


Figur 30: KTI-matrise for Veidekke for faktoren Pålitelighet i 2013 (venstre) og 2014 (høyre)

Figur 30 viser matrisene for faktoren *Pålitelighet* for Veidekke i år 2013 og 2014. I 2013 er tendensene for Veidekke de samme som bransjen, med unntak i litt større spredning i betydelighet. Samme tendenser i 2014, men spredningen i betydeligheten har sunket igjen. Vi ser også at betydeligheten for faktoren *Overholde frister* har økt mer dette året.

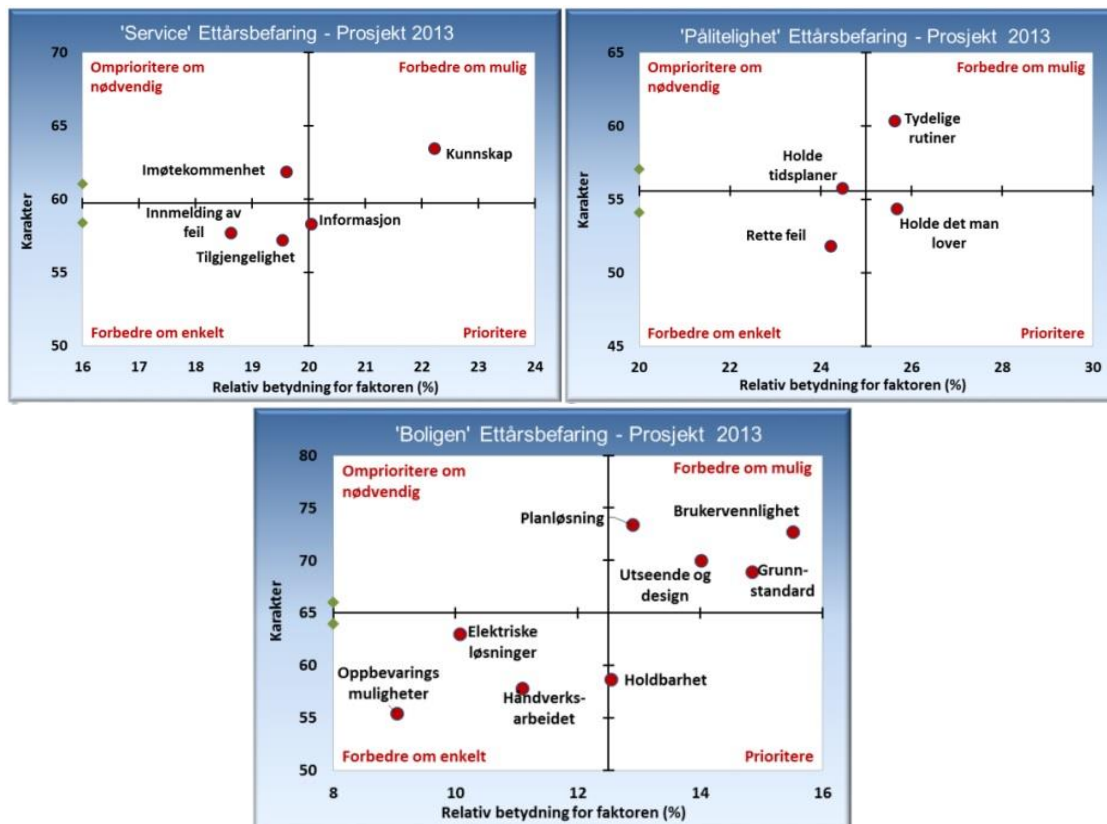
I og med at indikatorene for pålitelighet har så liten spredning i forhold til betydelighet, burde hovedfokuset være å opprettholde de gode resultatene og forbedre de dårlige. Her kommer faktorene *Overholde frister* og *Tydelige rutiner* godt ut, mens *Rette feil* og *Feilfri bolig* kommer svakere ut.

5.1.2 Ettårsbefaring



Figur 31: KTI-matrise for ettårsbefaring for hele boligbransjen i 2013

Matrisen fra boligbransjen for 2013, vist i figur 31, viser tydelig at det er tre faktorer som skiller seg fra de andre. Disse faktorene er *Boligen* og *Pålitelighet* som vesentlige for betydningen for tilfredsheten. Aller størst er *Service*, som er av aller størst betydelighet. Vi ser også at scoren på *Pålitelighet* og *Service* ikke er bra og trekker mye ned.



Figur 32: KTI-matrise for ettårsbefaring for Veidekke med faktorene *Service* (øverst til venstre), *Pålitelighet* (øverst til høyre) og *Boligen* (i midten nede) i 2013

Figur 32 viser matrisene for henholdsvis *Service*, *Pålitelighet* og *Boligen* for ettårsbefaring i 2013. Indikatorene for *Service* har liten spredning og er jevnt lave. En av indikatorene skiller seg ut og det er *Kunnskap*. *Kunnskap* er av høyere betydning og scorer høyest av indikatorene. Det vil derfor være nødvendig å sørge for at alle indikatorene økes til et fornuftig nivå.

For pålitelighet er indikatorene nesten av samme betydning og det er forskjeller i karakter som skiller de. Her kommer *Tydelige rutiner* best ut, men er fortsatt på et lavt nivå. Dårligst ut kommer *Rette feil*. I og med at scoren er lav på alle, burde man se på muligheter for å forbedre samtlige indikatorer.

Når det kommer til boligen er det mye større spredning i betydeligheten og scoren for de ulike indikatorene. Spredningen er på 8 prosentpoeng og scoren fra 55 til 75. Her ser vi at indikatorene med høyest betydning, scorer også bra. Indikatorer med mindre betydning scorer dårligere. Disse indikatorene er *Oppbevaringsmuligheter*, *Elektriske løsninger*, *Håndverksarbeidet* og *Holdbarhet*.

5.2 Case – Hagebyen og Marienfryd

Funnen fra casen tar utgangspunkt i KTI-resultatene fra Prognosesenteret og relevante funn fra intervjuene som kan kobles opp mot casene.

Hagebyen

KTI- resultatene fra Hagebyen viser tegn til et prosjekt med flere utfordringer, som også har blitt bekreftet gjennom intervjuer. Vi ser fra resultatene at prosjektet kom dårlig ut fra start og har ikke møtt forventingene kundene har hatt. Det ser ut som dette har påvirket byggetrinnene som kommer senere, da både Trinn 2 og Trinn 3 i 2014 har dårlige resultater. Som resultatene også viser har dette stor betydning for lojalitet til kunden ovenfor Veidekke. Basert på intervjuene, får man klare intensjoner på hvorfor det har gått så dårlig som det har gjort og at dette har en direkte sammenheng med utfordringer som har vært vanskelig å fikse. Dette har tatt lang tid, som påvirker tilfredsheten drastisk. Hagebyen viser også hvor fort det kan snu, da man i Trinn 3, i 2015 har klart å oppnå gode resultater. Til og med bedre enn totalmarkedet. Vi fikk også inntrykk fra prosjektlederne at det hadde vært vesentlig mindre klager fra kundene på dette trinnet.

Ser vi på grunnlaget for KTI-resultatet for Hagebyen, får man en dypere forståelse for hva som ligger til grunn fra kundene, *jf. vedlegg 6*. Her ser vi i Trinn 1 at det i utgangspunktet er

gjennomsnittlige resultater, men at faktorene *Informasjon* og *Ansatte* har vært med på å trekke scoren ned. Dette er to faktorer som påvirker totalscoren betydelig, *jf kapittel 3.6*. I tillegg er dette faktorer som i større grad går på Veidekke som bedrift, enn selve produktet de selger. I Trinn 3, 2015 der totalscoren var bra, kommer det tydelig frem at prosjektet har vært vellykket og ting har godt etter planen. Det virker også som kundene er mer fornøyd med de ansatte i prosjektet, som også har ført til god score på *Pålitelighet*. En faktor som er betydelig for totalscoren og i forhold til lojaliteten kundene har til Veidekke.

Marienfryd

KTI-resultatene fra Marienfryd viser tegn til variasjon mellom trinnene. Trinn 1 som var et rehabiliteringsprosjekt, har vist seg å skape en del utfordringer underveis og det kommer frem av intervjuene at disse problemene har fulgt prosjektet. Selv om de har hatt utfordringer viser resultatene til gjennomsnittlige scorer på resten av trinnene. Dette indikerer at utfordringene som har oppstått er løst på en god måte. Trinn 4 skiller seg ut med gode resultater og er godt over totalmarkedet. Grunnen til dette kan være så mangt. Basert på intervjuene kommer det frem at kvaliteten i prosjektet har blitt vurdert og endret underveis. Dette er med på å møte forventningene til kundene, som kan ha vært med på å heve resultatene. Slik vi oppfattet det ble erfaringsoverføringer gjennomført fra de første trinnene og dersom vi ser på utviklingen i resultatene, kan vi stille spørsmål om det burde gjøres flere ganger.

Ser vi på grunnlaget for KTI-resultatene for Marienfryd, er det stor variasjon mellom trinnene, *jf. vedlegg 6*. I Trinn 1 ser det ut som kundene er greit fornøyd med selve boligen, men de andre faktorene har man vært dårlig på og dette har igjen ført til dårlig score. Trinn 2 har samme tendenser, men er noe bedre. Det som redder totalscoren her er *Påliteligheten* som er betydelig bedre og trekker opp snittet. Endringen som er nevnt over gir utslag i Trinn 4, der karakteren på *Boligen* og *Utenfor boligen* er gode. Når da også de andre faktorene har hevet seg, gir dette en god totalscore på prosjektet. Det som er bemerkelsesverdig er at *Ansatte* i prosjektet fortsatt har en dårlig score, noe som har vært relativt likt under hele prosjektet. Det er den faktoren som også trekker ned i Trinn 5 der resultatene er på et gjennomsnittlig nivå. På dette trinnet har *Påliteligheten* økt og har en god score.

Likheter

Vi ser i begge prosjektene variasjon i resultatene mellom trinnene, noe som indikerer at hvert trinn har sin egen historie. Basert på intervjuene får vi inntrykk at utfordringer som møtes kan påvirke prosjektet og det er hvordan problemene håndteres som er vesentlig. Begge

prosjektene har en positiv utvikling når det kommer til totalscoren, selv om det er variasjon i hvilken faktor som har vært avgjørende.

Når det kommer til faktorene i prosjektet er det i utgangspunktet to faktorer som skiller seg ut fra de andre. Dette er faktoren *Innredningsvalg* og *Ansatte*. *Innredningsvalg* er en faktor som scorer lavt på så å si alle undersøkelser og ikke bare for Veidekke, *jf. vedlegg 6*. Dette er en faktor som har et stort forbedringspotensial, som Prognosesenteret også påpeker gjennom sitt intervju. *Ansatte* har en jevn karakter på alle trinnene i prosjektene, med unntak i Hagebyen Trinn 3, 2015. Karakteren er i underkant av gjennomsnittet og kan tyde på at man må gjøre en vurdering på hvordan man håndterer kundene sine.

5.3 Forskningsspørsmål 1 - ”Hvilke faktorer er avgjørende for kunden sin opplevde kvalitet og tilfredshet?”

Boligmarkedet kontra forbrukermarkedet

Gjennom dokumentstudiet, spørreundersøkelse og dybdeintervjuer er vi gjort oss kjent med hva kunden ser på som viktige faktorer hva gjelder opplevd kvalitet og oppnådd tilfredshet ved boligkjøp. Spørsmålet er sammensatt, og det er vanskelig å finne en felles definisjon på hva kunder ser på som viktigst ved kjøp av bolig. Det vi til gjengjeld ser er trekk og fellesnevnerer på hva som er avgjørende for kunder. I forbrukermarkedet er det faktorer som pris, materiell kvalitet, reaksjonsdyktighet og personlig behandling er sentrale for kundens tilfredshet. Kvaliteten forbrukeren ser i produktet er med på å bestemme hvor tilfreds kunden er, ettersom kvaliteten handler om å levere spesifikasjoner som skal tilfredsstille kunden. I boligbransjen er det hele mer sammensatt, og det kommer frem gjennom intervju med Adm. dir. Veidekke at kunden ikke nødvendigvis verdsetter en feilfri bolig høyest. Ved kjøp av bolig investerer man mye penger i produktet, og dermed forventer man også tett oppfølging, god informasjon, tydelige rutiner osv. Dette er faktorer kundene kan sette like høyt som produktet. Dette støttes også gjennom intervju av Prognosesenteret.

Faktorene for forbrukermarkedet er direkte overførbare til boligmarkedet, dog med noe ulik viktighet for boligkjøperen. Gjennom dybdeintervju med Prognosesenteret kom det frem at boligmarkedet skiller seg ut fra forbrukermarkedet gjennom mindre grad av gjenkjøp og ved vesentlig større investeringskostnad ved kjøp av produktet. Det tradisjonelle lojalitetselementet er derfor ikke et tema på samme måte i boligbransjen. Allikevel ser vi på det som et viktig element ettersom gode ambassadører alltid er en tilleggsressurs for bedriften,

som gjør det lettere å selge i senere faser og byggetrinn. Boligkjøp er derfor et segment for seg selv, der faktorer for opplevd tilfredshet varierer noe fra forbrukermarkedet.

Kundetilfredshetsindeks

Gjennom Prognosesenterets KTI-spørreundersøkelser kommer det frem hvilke faktorer som er spesielt avgjørende for de ulike aktørenes kunder. Vi ser gjennomgående at det er kundeservicefaktoren, eller kunde-bedrift/bedrift-kunde interaksjonen, i tillegg til selve boligen som kundene ser på som den aller viktigste faktoren for opplevd tilfredshet. Ved selve boligen er det faktorer som førsteinntrykk, boligstandard, el. løsninger og møblerbarhet som er viktige faktorer. Når det gjelder kundeservice er det pålitelighet, informasjon og de ansatte som er av størst betydning. Disse faktorene tar for seg hele kunde-bedrift/bedrift-kunde interaksjonen som er særdeles viktig for bedriften og håndtere på en skikkelig måte.

Boligfaktoren går her på kvaliteten kunden har forestilt seg ved kjøp, og hvordan kunden oppfatter kvaliteten som er levert gjennom det ferdige produktet. Her ser vi at det er viktig med en forventningsavklaring og gi riktig informasjon til riktig tid for å ikke mislede kunden og dermed gi kunden forventninger som overgår kvaliteten som faktisk leveres.

Det finnes også mange meninger knyttet til tilvalg ved boligkjøp. Dette er en faktor Veidekke og Prognosesenteret mener ikke har stor betydning, men som vi kan gjennom KTI-undersøkelsene se at det gjennomgående scores dårlig på i hele boligbransjen. Gjennom intervju med Prognosesenteret fikk vi vite at de i Sverige bygger boliger med 3 standardløsninger (ulike løsninger uten tillegg i pris), i motsetning til i Norge der det kun leveres en standardløsning. Prognosesenteret gjorde det klart at det ikke skulle kunne medføre store ekstrakostnader ved å tilføre flere standardløsninger i boligprosjektene så lenge det struktureres organisatorisk i bedriften. I intervjuet ble det også nevnt at større valgfrihet vil kunne være med på å skape mer tilfredse kunder, og gi bedrifter som gjennomfører tiltaket riktig, et stort konkurransefortrinn.

5.4 Forsknings spørsmål 2 - "Hvilket fokus har Veidekke på kundeperspektivet i dag?"

Gjennom de fleste intervjuene med ansatte hos Veidekke kommer det frem at man forbinder kundetilfredshet med arbeidet Prognosesenteret gjør i forhold til KTI. Dette med utgangspunkt i at man vet at en undersøkelse blir sendt ut til kundene og vurderer arbeidet som er gjort. Prognosesenteret analyserer svarene og utarbeider matriser som viser hvordan

bedriftene gjør det i enkeltprosjekt, som bedrift og sammenlignet med bransjen og området. Her kan man da videre gå mer detaljert og se hva man er god på og hva man burde bli bedre på. Veidekke tok første gang opp kundetilfredshetsproblematikken i handlingsplanen for 2012, *jf. vedlegg 8*, men bortsett fra ansettelsen av en Prosjektkoordinator er lite gjort. Prosjektkoordinatoren gikk også i fjor ut i permisjon, uten at noen tok over hennes stilling denne perioden.

Veidekkes holdning til KTI

Basert på resultatene som presenteres fra Prognosesenteret, kommer Veidekke mindre godt ut i forhold til bransjen. Dette ser vi grunnen til i begge casene våre, da begge to scorer relativt lavt på KTI. Som det presiseres i intervjuene, kan man nesten på forhånd si om man får god eller dårlig tilbakemelding fra kundene og man kan nesten si navnet på de. Det forsvares også med lav svarprosent, noe som gjør undersøkelsen mindre valid. Vi ser tendenser til at desto nærmere man jobber med prosjektene, jo mer forsvarer man de. Dette kan tolkes som helt naturlig når man har mer eierskap til prosjektet og blir vurdert på arbeide man gjør. Det kommer glimtvis frem i enkelte intervjuer at man ikke skal prøve å skjule de dårlige resultatene og tone det ned med unnskyldninger for at det er slik, men at det er reelle utfordringer Veidekke må bli bedre på i fremtiden. Som avdelingsleder 2 entreprenør nevner; *"Vi kan være litt raske til å finne forklaringer på at ting er slik, men skal ta det innover oss de svarene vi får"*, dette støttes av avdelingsleder 1 entreprenør som sier; *"Jeg synes at selv om det er få som har svart, skal man ikke pynte det under teppe"*. Dette gir et inntrykk at det er stor variasjon hvor mye man legger i betydningen av kundetilfredshet og at Veidekke har et potensiale til å ha større fokus på kunden.

Visjon og strategi

Noen av intervjuene skiller seg mer ut en de andre når det kommer til å tenke kundetilfredshet i et større perspektiv. Først og fremst intervjuet med Prognosesenteret som jobber med dette hver eneste dag og får god innsikt gjennom undersøkelsene sine. De ønsker gjennom sitt arbeid å heve bransjen og bevisstgjøre alle utfordringene bedriftene har når det kommer til forhold med kunden. De presiserer viktigheten av å forstå kundene sine og deres behov. Både administrerende direktør i Veidekke Eiendom og avdelingsleder 2 for Veidekke Entreprenør, hadde mange av de samme tankene og synspunktene rundt kundetilfredshet. De så begge på kundetilfredshet som en vesentlig faktor og et tema de må ta på alvor. Adm. dir. nevner *"Det er kundene vi lever av!"*, og får støtte av avdelingsleder 2 *"Det er vel kanskje til syvende og*

sist den endelige dommen på hvor god jobb vi har gjort (tanker om KTI og hva det betyr).”

Grunnen til dette er at de ønsker å opprettholde et godt omdømme for Veidekke, og ser det som avgjørende for driften hvis markedet endrer seg i fremtiden. At to personer i deres stillinger har så klare og tydelige tanker rundt kundetilfredshet, gir klare induksjoner på at det i det minste er et tema for bedriften og at de ønsker å bli bedre. Adm. dir. Veidekke Eiendom forteller også at de ikke har satt noe direkte mål, ”*per i dag har vi ikke definert nivået vårt*”. Den siste som har sterke meninger rundt dette er etter marked-sjefen, som håndterer reklamasjoner fra kundene. Han jobber tettere enn andre med kundene i en situasjon som til tider kan være amper. Han ser gjennom sitt arbeid flere muligheter for forbedringer hos både Eiendom og Entreprenør. Basert på reklamasjonen de får, har han vært med å utarbeide en fokusliste som han ønsker å implementere i strukturen og måten de jobber på.

Eiendom og Entreprenør

Veidekke Eiendom er naturlig nok i større grad i kontakt med kundene enn det Entreprenør er. Dette på grunn av at Eiendom selger boliger til kundene direkte eller indirekte. Når kunden har kjøpt boligen er det jevnlig kommunikasjon mellom partene og som regel helt frem til overtagelse. For Entreprenør sin del har de mest kommunikasjon med kunden i forhold til tilvalg og retting av feil og mangler. Det gis inntrykk for at kontakten mellom kunde og Entreprenør blir større for hvert år og at de er mer delaktig i prosessene. Det vil si at Entreprenøren får bedre innsikt i kundeforholdet enn det de hadde før og ifølge intervjuene med avdelingslederne, må de tidligere inn i prosessen og tenke kundetilfredshet fra starten av. Dette vil være med på å øke fokuset på kundeperspektivet.

Verktøy

Per dags dato er det Veidekke Eiendom som har mest kunnskap om kundenes tilfredshet og ulike verktøy som brukes i kommunikasjon med kunden. Representantene fra Entreprenør har enten hørt om eller vært borti det, men ikke jobbet direkte med det. Det er i utgangspunktet data fra Prognosesenteret, boligbasen og Fokuslisten, som er i direkte tilknytning for å bedre forholdet med kunden. Verktøyene kom også historisk i denne rekkefølgen, vi ser derfor en utvikling innenfor området. Ut i fra intervjuene kommer det frem at KTI-en brukes, men ikke som mer enn direkte tilbakemeldinger fra kunden. Bolig-basen er relativt nytt og har kun blitt brukt i et fåtall prosjekter. Fokuslisten er under implementering og det arbeides med å få den inn i HRL (Hovedretningslinjer). Ut over det er det ingen andre verktøy som brukes for å kommunisere med kundene.

Generelle holdninger

Ut i fra intervjuene vi har hatt med de enkelte er det stor variasjon i holdningene man har til kundetilfredshet og engasjement rundt problemstillingen. Ytterpunktene her var at kundetilfredshet ikke var nødvendig å prioritere eller bruke for mye ressurser på, til å se et stort potensiale for bedriften og peker på mange punkter der man kan bli bedre. Gjennom intervjuene er det først og fremst mellomlederne som stiller seg kritisk til kundetilfredshet og Prognosesenterets KTI, mens det i ledelsen er en klar holdning om at dette er områder Veidekke ønsker å bli bedre på. Dette gir klare induksjoner på at det ikke er noe felles målsetning for bedriften og det er individuelt hvor mye man fokuserer på det.

5.5 Forskningsspørsmål 3 - "Hvilke tiltak kan Veidekke gjøre for å bedre kundetilfredsheten?"

Ettersom Prognosesenteret er i samarbeid med de fleste aktørene i bransjen, sitter de med en stor database og mye informasjon. Her handler det kun om å ha god forståelse for resultatene og bruke analysene til noe positivt. De trekker frem Sverige som et forbilde og at man i Norge ligger noen år etter med tanke på kundetilfredshet. Det er dermed stort potensial for bransjen og ikke minst bedriftene. Matrisene viser tydelig hvilke faktorer som er mest betydelige og som bedriften burde fokusere på, men det er ikke nok. Prognosesenteret anbefaler først og fremst det å øke forståelsen for kundene og deres behov, for på den måten å sørge for at kunden blir mest mulig fornøyd med totalpakken. For å få til dette kommer det frem at de tror mye av utfordringene knyttet til kundetilfredshet sitter i organiseringen og strukturen til de ulike bedriftene. De påpeker at ulikhetene mellom bedrifter og prosjekter ikke behøver å ha betydning for hvor god kundetilfredshet man har. Det er ikke slik at like prosjekter gir like fornøyde kunder.

Vurdering av KTI

KTI-en gir klare induksjoner på hvor god eller dårlig bedriften er på kundetilfredshet. Den gir et klart svar på hvordan man ligger an i enkeltprosjekter og som bedrift. Slik det kommer frem fra intervjuene er temaet diskutert i styresammenheng, hvor man vurderer hvordan man skal håndtere kundetilfredshetsscoren. Nedover i systemet er det også et tema og de er fullt klar over at prosjektene blir vurdert. Det kommer også frem at tallene fra ulike prosjekt blir presentert i plenum, noe som er med på å synliggjøre resultatene. Det vesentlige her er hva man gjør med de tallene man får. Her kan det virke som man ikke går dypt nok inn i analysene og sørger for at unødvendig dårlig score ikke skjer i fremtiden.

Erfaringsoverføring

Vurderingen man gjør, i forbindelse med kundetilfredshetsmålinger, har en direkte sammenheng med erfaringsoverføring, der det er viktig å ta med seg det positive fra tidligere prosjekter og luke bort det negative. Det er flere av intervjuobjektene som jobber tett på prosjektene, som sier det er en del læring å ta med seg av de ulike situasjonene. Her ser vi et potensiale for å bruke disse erfaringene mer bevisst i fremtidige prosjekter. Når det kommer til prosjekter, sies det at hvert prosjekt er unikt og det stemmer. Allikevel har man muligheten til å overføre erfaringer til fremtidige prosjekter og innad i organisasjonen, da selve byggeprosessen i boligprosjekter er relativt lik. En annen erfaringsoverføring er å se hva andre gjør. Prognosesenteret trekker frem bransjeaktører i Sverige som gode forbilder og noe bransjen i Norge kan strekke seg etter. Veidekke er store i Sverige også, så her er det muligheter for å lære noe på tvers av landegrensene. Prognosesenteret holder årlig prisutdeling for de beste prosjektene og bedriftene. Der kan man komme i kontakt med andre bedrifter og få inntrykk av hvordan de forholder seg til samme tema. Temaet i år var sosiale medier, noe det er stor variasjon i bransjen på hvordan man benytter seg av. På hvordan man håndterer kunder over sosiale medier er det mye erfaring å hente.

Implementering av tiltak

For at tiltak skal ha en positiv virkning for prosjektene og organisasjonen, er implementering av tiltakene vesentlig. Vi får inntrykk av at det er vanskelig å implementere tiltak i en organisasjon på størrelse med Veidekke, da det er mange ledd som er involvert. Som adm. dir. nevner; *”Bolig-basen og andre verktøy for eksempel, 10% å utvikle dem, 90% på å implementere dem”*. Her ser vi potensial til å være mer bestemt og direkte i forventningene man har til implementeringen. Det kommer frem to tiltak som ganske nylig har blitt implementert i organisasjonen og som er med på å påvirke kundetilfredsheten. Bolig-basen som verktøy og Fokuslisten som en mal. Dette er to tiltak som vi ser på som positive og gode eksempler på hvordan man implementerer tiltak for å få en effekt. Utfordringen her ligger i oppfølgingen rundt implementeringen og sørge for at alle ledd er innforstått med tiltaket. Noe som er alfa omega for at det skal få effekt.

Organisering

Måten Veidekke er organisert kan sees på som en fordel og ulempe, da med tanke på ressurser og bruken av de. I og med at man har utbygger og utvikler i sammen selskap har man en mye større påvirkning og en mulighet for å skape et godt samarbeid. Gjennom intervjuene får vi

inntrykk at samarbeidet er veldig bra og at begge parter er fornøyd. Basert på intervjuene ser vi allikevel mulighet for forbedringer. Det er kanskje i utgangspunktet det mest utfordrende i et slikt samarbeid, det å kreve det lille ekstra. Dette er noe som krever en annen ressursbruk eller annen organisering, slik det kommer frem av intervjuene og er noe som mest sannsynlig ville økt kundetilfredsheten og økt kvaliteten på produktet, som igjen kan øke verdien. Blant annet bruk av ressurser i tidligfase, rundt overlevering og etter overlevering, noe som både gjelder Veidekke Eiendom og Entreprenør.

Generelle holdninger

Det kommer ikke noe tydelig motsigelser til noe av tiltakene som er blitt gjort tidligere og man ser muligheten til å bli bedre enn det man er per dags dato. Dette er et godt utgangspunkt for få tiltakene som allerede er iverksatt i organisasjon til å få sin fulle effekt, enn hvis ansatte var negative til endringer. Vi ser derfor muligheten for at et selskap som Veidekke kan være frempå når det kommer til å implementere nye løsninger og være innovative.

5.6 Forskningsspørsmål 4 - ”Hvilken verdi gir høy kundetilfredshet for Veidekke?”

Gode ambassadører og omdømme

Gjennom intervju med administrerende direktør for Veidekke Eiendom kommer det frem at fornøyde kunder er særdeles viktig for bedriften, og det er disse som er bedriftens beste ambassadører ved videre salg av boliger. Administrerende direktør legger også vekt på markedssituasjonen og at det er viktig å levere bra og skape fornøyde kunder uavhengig av om markedet er godt eller mindre godt, som han nevner; ”... dersom vi klarer å skape de gode historiene, og gjør en skikkelig jobb vil folk kjøpe av oss”. Dette er med på å gi Veidekke et sterkt omdømme som vil kunne gi bedriften konkurransefortrinn ved tyngre tider. Dette er holdninger vi finner igjen i intervju med prosjektleder marked og prosjektleder for Hagebyen, der de nevner at fornøyde kunder er noe av det viktigste når det kommer til goodwill og videresalg for Veidekke som selskap, og at fokus på kundetilfredshet er viktig for å skape verdier for selskapet.

Gjensalg

I intervjuet med Prognosesenteret ble det gjort klart at boligbransjen skiller seg fra det ordinære forbrukermarkedet ved at det er mindre gjensalg i markedet. Etersom bolig er noe man kjøper svært få ganger i livet vil det være en investering som hører til sjeldenheten, som Prognosesenteret nevner; ”Du kjøper bolig kanskje to ganger i løpet av livet, så det

tradisjonelle lojalitetselementet at du skal kjøpe det samme uken etterpå er ikke et tema på samme måte i boligbransjen". Allikevel ser vi at gjennom intervju med administrerende direktør og prosjektleder marked og salg, at å skape gode kundehistorier og fornøyde kunder skaper gode ambassadører som igjen fører til at salgene gjør seg selv lettere ved at tidligere kunder er med på å fremme bedriften. Adm. dir. nevner *"Da vi hadde bygd 100 leiligheter på nabotomten og nye potensielle kjøpere kom for å kjøpe, så var det de som allerede bodde der som var de beste ambassadørene"*. Ved gode kundehistorier er kundene selv med på å selge boligene til nye kunder, som gjør at Veidekke enklere selger boliger, og skaper høyere kundetilfredshet.

Jobbtilfredshet

Man legger ofte stolthet i arbeidet sitt, og det kommer frem i intervjuet med Prognosesenteret at en alltid ønsker å levere et godt produkt, og at det å levere gode resultater og få gode tilbakemeldinger fra kundene gir høy jobbtilfredshet; *"De som driver med dette faget er som regel stolt av det de driver med og det å levere et godt produkt og få god tilbakemelding fra kundene sine gir høy jobbtilfredshet"*. Det kom også frem i intervjuet med kundeansvarlig hos Veidekke at resultater angående prosjektene ofte presenteres i plenum, som kan oppleves som ubehagelig dersom prosjektet ikke har stått til selskapets forventninger. På den måten, selv om det ikke nødvendigvis er prosjektlederens feil, kan det skape misnøye og utilfredshet ved jobben. Ofte blir prosjektene sett på som en "baby" av tilhørende prosjektledere, og som det kommer frem av intervjuene vi har gjort, er det stolthet i arbeidet som legges ned. Derfor vil det ved høy kundetilfredshet skapes høy jobbtilfredshet og dermed være med på å skape verdi for Veidekke som selskap.

Økonomisk gevinst

Det kommer også frem gjennom intervju med Prognosesenteret at det er sammenheng mellom god kundetilfredshet og aksjeverdi i selskapet, og at bedrifter med høy kundetilfredshet oppnår vesentlig høyere verdi enn tilvarende selskaper sett over et lengre tidsrom. Dette er informasjon som bør nevnes for selskapene, ettersom det vil være lettere å se effekten og betydningen av fornøyde kunder på den måten.

Kapittel 6

Diskusjon

6. Diskusjon

I dette kapittelet drøfter vi funnene vi har gjort ved intervjuer og dokumentstudiet vi har gjennomført opp mot relevant teori, der vi i tillegg kommer med egne synspunkt. Drøftingen vil ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

6.1 Forskningsspørsmål 1 - ”Hvilke faktorer er avgjørende for kunden sin opplevde kvalitet og tilfredshet?”

Det er gjennomgående et ulikt syn på hvilke faktorer som er avgjørende for kundens tilfredshet, og svarene vil kunne variere etter hvilke personer man spør. Ingeniører ønsker noen kvaliteter, mens arkitekter og andre aktører kan se andre kvaliteter som mer sentrale. Støa (1998) peker på boligkvalitetsfaktorer som teknisk standard, bruksverdi, estetisk verdi og symbolverdi som viktige når man snakker om boligkvalitet, og hva kunden oppfatter som viktig for å være tilfredse med boligen. Norsk Kundebarometer på sin side presenterer faktorer som pris, materiell kvalitet, reaksjonsdyktighet og personlig behandling som kjernefaktorene hva gjelder å skape tilfredse kunder i forbrukermarkedet (Samuelsen et al., 2007). Prognosesenteret har på sin side samlet faktorer i ulike kategorier, boligen, innredningsvalg, utenfor boligen, informasjon, ansatte prosjekt, pålitelighet og miljøbevissthet. Prognosesenteret benytter avanserte matematiske modeller for å komme frem til sine KTI resultater, og gjennom disse analysene kommer det frem ulike forbedringsområder for ulike selskap, alle er med det unike og får ulike fokusområder. Faktorene som benyttes i Prognosesenterets KTI-undersøkelse tar for seg alt fra boligen som helhet (boligstandard, innredning, utforming, teknisk standard, møblerbarhet, etc.) til service og kundebehandling generelt.

Forskjeller i boligmarkedet kontra forbrukermarkedet

Som det kommer frem i kapittel 5, skiller boligmarkedet seg fra forbrukermarkedet ved at det i mindre grad er gjenkjøp, og investeringskostnaden er høy. Som Prognosesenteret nevner i intervju er boligkjøp noe man foretar seg meget sjelden, kanskje så få ganger som en, to eller tre ganger i livet, og det er en investering man gjerne lever med i mange år, om ikke livet ut. På den måten får man ikke det lojalitetsforholdet som man får ved mindre kjøp i forbrukermarkedet. Det er for eksempel veldig enkelt å bytte mobiltelefon dersom man er misfornøyd med tjenestene den foregående telefonen leverte. I boligmarkedet kan man se det som veldig viktig med kundeoppfølging også etter boligkjøpet er gjennomført. Gode rutiner

på kundehåndtering ser vi som svært hensiktsmessig og verdifullt. Føler kunden seg hørt og forstått, lukes mye unødvendig kritikk og klager vekk. Ettersom det er et vesentlig større tiltak å bytte bolig, blir kundeservice og -oppfølging svært viktig.

Kundeservice og -oppfølging

Forventninger er ofte forskjellige ved ulike investeringer her i livet. Kjøper man en gressklipper til hundre kroner på Clas Ohlson forventer man kanskje ikke at den vil vare livet ut, i tillegg til at man ikke i like stor grad kommer tilbake til butikken for å reparere varen dersom den går i stykker. Det enkleste er ofte bare å kjøpe seg ny. Pris har stor betydning for hvilke forventninger man har av produktet og oppfølgingen man får fra tilbyder, da man forventer høyere kvalitet ved høyere pris (Samuelsen et al., 2007). Derfor er kundeservice og -oppfølging svært viktig ved boligkjøp ettersom kunden har foretatt en dyr investering, og har forventninger tilsvarende investeringen. Som Prognosesenteret nevner i intervju *”jeg tror at forventningsavklaringen blir viktigere og viktigere”*, der de i tillegg nevner; *”man klager nok mer på service og ikke produktet, det er som regel det som skiller de gode fra de dårligere”*.

Det er mindre og mindre som skiller produktene til de ulike boligleverandørene nå, så det er i kundeservicen det først og fremst skiller på, som Prognosesenteret nevner; *”...det er jo innkalkulert i leveransen at det skal være nullfeil... , ...du vet jo at du kjøper et feilfritt produkt i alle bransjer..., ...det skulle jo bare mangle, at det i seg selv er en nyhet er jo ganske spesielt (om nullfeil ved overlevering)”*. Så man kan med andre ord si at det å levere et produkt uten tekniske feil allerede forventes av kunden, det er dermed viktig å fokusere på hvordan man skal være behjelpelig og følge opp kunden før og etter overlevering av boligen.

Reaksjonsdyktighet og personlig behandling er faktorer som Norsk Kundebarometer nevner som viktige for at kunder skal være tilfredse, og som er viktige faktorer for riktig kundeoppfølging (Samuelsen et al., 2007).

Reaksjonsdyktigheten går på hvor lang tid det tar før en leveranse leveres og er et mål på hvor dyktig en bedrift er på å definere når en tjeneste kan utføres, yte rask service, og sette av tid til å hjelpe sine kunder. Den personlige behandlingen går på relasjonen mellom menneskene, selger-kundeforhold, og er grunnlaget for å skape tillitt og empati mellom de (Samuelsen et al., 2007). Man kan derfor argumentere for at det å ha dedikerte mennesker som direkte bindeledd mellom utbygger og kunde, kunde-behandler/ansvarlig, er svært fordelaktig og er med på å skape nettopp tillitt og empati til kundene. Dette vil igjen føre til at kundene har en

person og forholde seg til, som igjen gjør det tryggere for kunden å ta opp eventuelle utfordringer samt feil. Problemene vil dermed løses raskere og enklere, samtidig som bedriften tjener på det i form av omdømmeløft og tilfredse kunder som fungerer som gode ambassadører for bedriften. Et godt omdømme vil dermed være med på å gi kunden et forsterket inntrykk av bedriften og fremstå som tillitsskapende, som igjen gjør at bedriften står frem som genuin og troverdig (Doney and Cannon, 1997).

Veidekke og faktorer ved kundetilfredshet

Veidekke har benyttet seg av ”nullfeil ved overlevering” som sin strategi for å få tilfredse kunder, men som adm. dir. i Veidekke Eiendom presiserer; *”Vi hadde en regel, nullfeil ved overlevering. Lever til riktig tid og nullfeil, men så ser vi at dette ikke er godt nok. For det kunden verdsetter høyt er ikke nødvendigvis null feil!”*.

I dag er man innforstått med at forbrukeratferd er en kontinuerlig prosess, og ikke bare noe som foregår ved overtakelse av produktet (Solomon et al., 2012). Det kommer frem i intervju med Prosjektleder ettermarked at Veidekkes prosedyrer og kundeoppfølging etter overtagelse har rom for forbedring. Det har vært dårlige rutiner knyttet til oppbevaringer av kundedokumenter, som for eksempel klager og reklamasjoner etc. Som han nevner; *”...vi sliter med prosjekter som er 1,5 år gamle, hvor vi ikke har noen dokumentasjon. De ligger rundt i skuffene til folk”*. Her har Boligbasen vært et godt tiltak, der verktøyet skal brukes for lettere å få orden på dokumentasjon og reklamasjoner i prosjektene. Det er allikevel viktig som Solomon (2012) påpeker; det finnes tre faser av forbrukeratferd; før kjøp, kjøp og etter kjøp. Det er viktig at virksomheten skjønner kundens behov i alle de tre fasene, ettersom verdien skapt i hver fase påvirker forbrukerens mening, følelse og beslutning til produktet og virksomheten.

De siste årene har kundebehandlere skjønnt viktigheten av å inkludere kunden i kjøpsprosessen, i motsetning til å la forbrukeren sitte passiv på sidelinjen og vente på at virksomheten skaper verdi for dem. Organisasjoner som inkluderer kunder i verdigrunnlaget for produktet får ikke bare fornøyde kunder, men profiterer også på det (Solomon et al., 2012). Dette har også Veidekke forstått da de i de senere årene har ansatt egen prosjektkoordinator som har ansvar for tettere kundeoppfølging. Det kan allikevel argumenteres for at dette ikke er tilstrekkelig, og at ytterligere ressurser bør benyttes dersom Veidekke har et reelt og genuint ønske om å oppnå høyere kundetilfredshet.

Det kommer frem gjennom intervjuene vi har foretatt oss at det er ulike meninger om hvor viktig gode resultater i kundetilfredshetsmålinger er innad i bedriften. Ledelsen er tydelig på at dette er noe de ønsker å satse på, men ingen mål eller handlingsplan for å oppnå bedre resultater er satt i gang. For at Veidekke skal lykkes i å bedre kundetilfredsheten er det viktig med klare målsetninger og enkle arbeidsoppgaver som må implementeres i alle plan av bedriften. Som det kommer frem i flere av intervjuene vi har gjennomført er produktet som Veidekke leverer nærmest identisk med hva konkurrentene tilbyr, utfordringen ligger i kundeservice og -oppfølging av kundene.

Kvalitet og boligstandard

Vi synes også det er påfallende at kvaliteten på produktet ikke virker å være et tema for Veidekke, der de mener at det som leveres er godt nok. Allikevel ser vi av matrisene Prognosesenteret produserer hvert år, at boligstandarden alltid presenteres som en faktor som har svært stor betydning for kundetilfredsheten. Veidekke argumenterer med at produktene som leveres stort sett er de samme på tvers av boligaktører, men bør ikke det i seg selv være en grunn til å differensiere seg, slik at man leverer et produkt mer unikt enn sine konkurrenter?

Støa (1998) nevner teknisk standard, bruksverdi, estetisk verdi og symbolverdi som viktige faktorer for boligkvalitet. Dette er faktorer som gjennomgående ikke er blitt nevnt som mulige forbedringsområder i intervjuer med ansatte i Veidekke. I intervju med Prognosesenteret kommer det frem at de i Sverige bygger boliger med flere standardløsninger, dermed har kunden flere valg, og føler seg på den måten ikke låst dersom de ikke skulle være fornøyd med den ene standardløsningen som presenteres på lik linje i Norge. Dette er tiltak som bør tas til etterretning ettersom Prognosesenteret poengterer at Sverige ligger lenger fremme hva gjelder kundetilfredshet på boligmarkedet enn hva vi tilsvarende gjør i Norge.

6.1.1 Oppsummering

Når man går til skrittet å faktisk kjøper en bolig forventer man å bli tatt på alvor og at selger følger opp dersom det skulle oppstå problemer med produktet. Det har seg slik at ingen er perfekte og feil vil oppstå, det er hvordan man håndterer en slik situasjon som er viktig. De viktigste faktorene vi mener skaper tilfredse og lojale kunder er det som går på kundebehandling og service. Om kunden føler seg hørt og problemene blir tatt på alvor er det ikke nødvendigvis slik at en feil med produktet vil skape utilfredse kunder, tvert imot.

Forskning viser at med rett kundeoppfølging kan kunden bli enda mer fornøyd med selger selv om det oppsto feil med produktet (Grégoire et al., 2015).

Vi tror det er viktig for kundene å ha et ansikt å gå til. Da helst et ansikt som har vært med hele veien fra oppstart av prosjekt til overlevering og håndtering av eventuelle feil og reklamasjoner. Det vil da være enklere for bedriften å skape et forhold basert på trygghet og tillitt. I tillegg oppnås det empati mellom kunde og bedrift, som igjen gir kundene bedre forhold og høyere terskel for å spre misnøye. Det er enklere å spre misnøye om man ikke føler man har en person å gå til, og bedriften fremstår som en maskin uten følelse og forståelse for kundens frustrasjon. Ofte er det ikke mer som skal til enn en liten kommentar slik at kunden føler seg hørt.

I tillegg ser vi et faresignal når boligstandarden og kvaliteten presenteres som likegyldig med argumentet om at alle andre leverer det samme som oss. Dette burde være en grunn til å hvert fall undersøke om kvaliteten på det som leveres kan økes, og om dette eventuelt kan gi et løft hva kundetilfredshet angår.

6.2 Forskningsspørsmål 2 - ”Hvilket fokus har Veidekke på kundeperspektivet i dag?”

Prognosesenteret har som sagt en historie helt tilbake i 1978, noe som vil si at de har over 30 års erfaring innenfor bransjen bygg og anlegg. Etter samtaler med Prognosesenteret kommer det frem at de startet allerede på 90-tallet med å gjøre kundetilfredshetsmålinger. På slutten av 90-tallet førte dette til at de så muligheten til å etablere et måleverktøy for boligaktørene, da det var fantes useriøse og dårlige utbyggere i Norge. Dette førte til at det ble satt en standard for hva som er et ønsket gjennomsnittlig nivå på markedet og hvordan de ulike landene ligger i forhold til hverandre, da i første omgang Norge og Sverige.

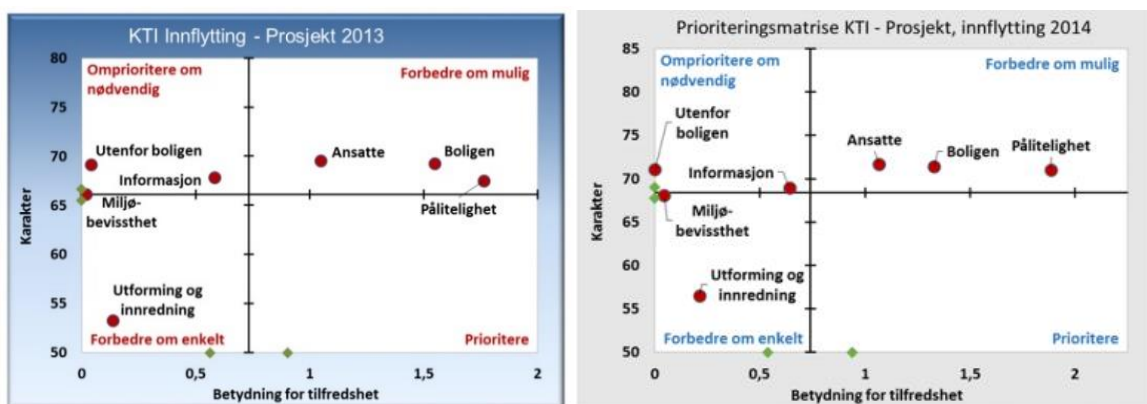
Prognosesenteret presiserer gjennom intervjuet at de hele tiden har ønsket å sørge for at fokuset på kundetilfredshet, da spesielt bolig, skulle være stigende og prioritert. Dette målet har de klart og kundetilfredshet fremstår som viktigere enn noen gang, som flere av våre intervjuobjekter støtter.

Det har i lang tid vært null-feil strategi som har vært det store fokuset i bygg og anlegg bransjen, da feil fører til unødvendige kostnader. Dette skjønner boligutviklerne nå ikke holder, da det også er andre faktorer kundene ser på som viktige for at de skal være tilfreds

med boligen. Som Solomon (2012) påpeker, forbrukeratferd kan sees på som en kontinuerlig prosess der kunden har forventninger til selger før kjøp, under kjøp og etter kjøp. Kunden forventer at boligen er feilfri ved kjøp, og de ser på null-feil som et minimumskrav ved kjøp av bolig. Dette støttes mer eller mindre av alle våre intervjuobjekter. For Prognosesenteret sin del har de jobbet mye tettere på problemstillingene i bransjen og da spesielt boligbransjen, som fører til at de ikke er overrasket over utviklingen og har sett en tendens der kundetilfredshet blir viktigere. Det at det er nyhet for flere bedrifter synes de er spesielt.

For Veidekke sin del kommer det frem gjennom administrerende direktør Eiendom at det tidligere var lite kunnskap om hva kunden mente om Veidekke. Etter at Prognosesenteret samlet flere boligutviklere for vurdering rundt KTI, er temaet blitt satt mer på dagsorden. Dette viser tydelig hvordan tematikken har eskalert på kort tid og fått en betydning for bedriften og bransjen. Mye av fokuset og relasjonene de ansatte har til kundetilfredshet, baserer seg på det arbeidet Prognosesenteret gjør. Dette får aktørene til øke fokuset og bidrar dermed til at bransjen hever seg, som igjen påvirker boligbransjen til å fremstå som ærlig og redelig.

KTI resultat

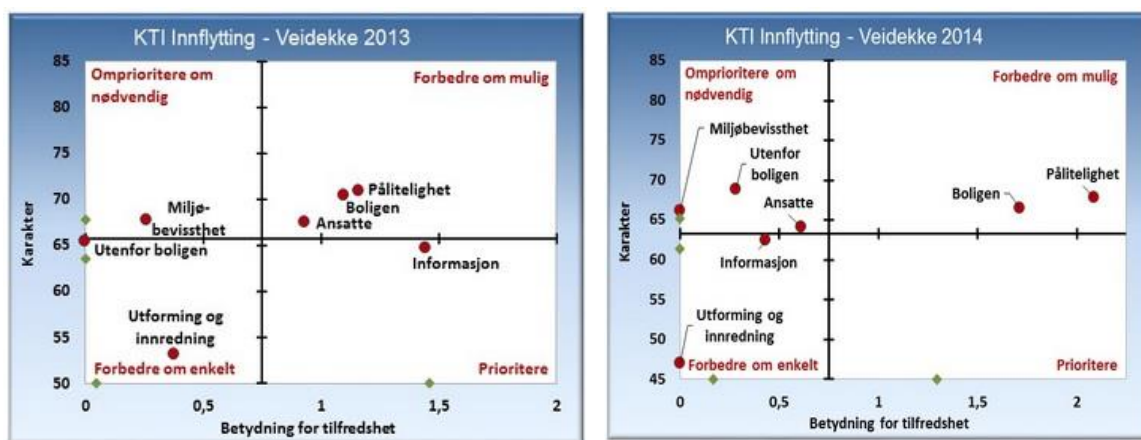


Figur 33: KTI-matrise for hele boligbransjen i 2013 (venstre) og 2014 (høyre)

Figur 33 viser matrisen for bransjen i 2013 og 2014, utarbeidet av Prognosesenteret. Matrisen for 2013 viser at det fire faktorer som skiller seg ut. Her er det i hovedsak faktorene *Pålitelighet* og *Boligen* som stikker ut som de mest avgjørende faktorene, *Ansatte* er også en faktor som skiller seg noe ut. Det tilsier at det er disse faktorene man burde fokusere på og er avgjørende for hvor godt man scorer totalt sett. I tillegg til dette viser det seg slik at *Utforming og innredning* scorer vesentlig lavere enn de andre faktorene, men på grunn av den

lave vektingen er ikke det like avgjørende. Det kom frem fra intervju med prognosesenteret at dette ikke var noe det var behov for å fokusere på.

Matrisen for 2014 viser liten endring for bransjen, der den største forskjellen er at faktoren *Boligen* har fått mindre betydning. Dette forsterker viktigheten av faktoren å være pålitelig i forhold til sine kunder. Hvis vi sammenligner disse resultatene med hva som kommer frem i intervjuene, kan vi tolke det slik: Det er viktig å ha gode relasjoner med kunden og at det fortsatt er viktig å levere et godt produkt, men ingen av disse faktorene har så mye å si hvis man ikke lever opp til forventningene kundene har til hele prosessen.



Figur 34: KTI-matrise for Veidekke i 2013 (venstre) og 2014 (høyre)

Matrisen, figur 34, for Veidekke viser til mye av de samme tendensene som bransjen i 2013. Det er allikevel noen forskjeller som burde trekkes frem. Faktoren *Informasjon* fremstår som den faktoren som er høyest vektet skiller seg fra bransjematrisen. Avstanden mellom *Ansatte*, *Boligen* og *Pålitelighet* er mindre, så vektingen mellom disse er relativt lik.

I 2014 ser vi en stor forandring, der *Boligen* og *Pålitelighet* er de mest avgjørende faktorene og med god avstand til de andre faktorene. Faktoren *Ansatte* har sunket betraktelig og skiller seg fra resten av bransjen. Grunnen til at resultatene er slik som de er, skal vi være forsiktige med å konkludere med, men det kan allikevel stilles spørsmål om at nedgangen i faktoren *Ansatte* har noe med bruken av Bolig-basen å gjøre, ettersom Bolig-basen gjør at Veidekke behandler kommunikasjon med kunder på en ny måte.

Som nevnt tidligere og som man ser på matrisene, så kommer Veidekke mindre godt ut i forhold til bransjen, noe også casene gjør. Tar man utgangspunkt i vektingen som

Prognosesenteret presenterer, må Veidekke sørge for å levere god kvalitet, møte kundens forventninger og holde tidsplaner og løfter. Dette vil da være med på å øke scoren betraktelig.

Visjon og strategi

Målsetting er vesentlig for bedrifter slik at de har noe å jobbe mot, slik at man sørger for at bedriften hele tiden er under utvikling. Prosessen med å sette disse målene skjer kontinuerlig på grunn av at samfunnet og markedet er i stadig endring. Det man gjorde før er ikke nødvendigvis like betydelig og avgjørende i dag. Denne utviklingen ser vi nå i boligbransjen, der kundetilfredshet kommer frem som et fokusområdet. Til sammenligning kan vi se det opp mot HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet) og SHA (Sikkerhet, Helse og Arbeidsmiljø), som tidligere var noe man måtte jobbe med. Som Adm. dir. sier: *”fra nullfeil til god KTI, hvor står vi hen da, hva er det som må til?”*

Det er her utfordringen ligger, hvordan skal man sørge for at man får gode resultater på KTI i fremtiden. I og med at tematikken er nytt for de fleste er det vesentlig med en gode tiltak for å bedre dette. Dette skjer gjennom implementering. Prognosesenteret presiserer: *”det må implementeres i hele bedriften og at man må ha tålmodighet for å etablere en stor og tung bedrift til å jobbe i kundetilfredshet-retningen”*. Veidekke er nødt til å ha en klar strategi, noe de ikke har når det kommer til tematikken kundetilfredshet.

Basert på intervjuene og som Prognosesenteret påpeker, er det som regel styret og ledere i en bedrift som snakker om det store bildet. Disse tankene må overføres til alle ledd i bedriften. Grunnen til dette har i stor grad en sammenheng med implementeringen av verktøy og strategier som man ønsker å bruke for å forbedre bedriften. Larsson (2003) og Kotter (1996) ser på visjon og strategi som en avgjørende faktor for å få en vellykket implementering. Vi ser et potensiale for at Veidekke som bedrift kan være enda tydeligere i sine visjoner rundt kundetilfredshet enn det de er i dag. På handlingsplanen for 2014 var det et mål om definere målet for KTI, noe som ikke har blitt gjort. Selv om dette kan være vanskelig å definere, er det nødvendig for en så stor bedrift å sette seg klare mål, blant annet for at ansatte nedover i organisasjonen har noe å jobbe mot og for at implementering skal ha større effekt.

Verktøy

Prognosesenterets KTI-målinger er verktøyet de fleste ansatte har hørt om og har en viss forståelse for. Det lever opp til forventningen Prognosesenteret hadde for målingen, der de ønsket å gi et bilde av markedet og standarden på boligene. Slik oppfatter vi også at det blir

brukt av Veidekke, men vi ser muligheten for å bruke det mer aktivt ved å gå enda dypere i tallene, slik at man får enda bedre innsikt og kan gjennomføre tiltak.

Bolig-basen er et slikt tiltak som har gitt Veidekke en verdi og er et eksempel på hvilken effekt et verktøy som dette kan gi. Mye av grunnen til dette har med det Avdelingsleder 2 og Prosjektleder marked presiserer, *"det ser positivt ut"*. Dette har en direkte sammenheng med Selnes og Hagen (2011) sine undersøkelser, som viser til viktigheten for en god forståelse av forutsetningene for systemet. Dette kan gi enda større effekt enn det har per dags dato ved høyere bevisstgjøring rundt tematikken kundetilfredshet.

Selnes og Hagen (2011) trekker frem kundestrategi som en vesentlig faktor for implementering av CRM-systemer. Da i sammenheng med merverdien det kan skape for bedriften. Veidekke som alle andre bedrifter ønsker å skape merverdi ved innføring av nye tiltak og prosesser. Det å ha en god kundestrategi kan sammenlignes med Larson (2003) elementer, visjon og handlingsplan. Her handler det om å skape en forståelse for alle avdelinger i bedriften og ikke minst blant de ansatte. Får man til dette gjennom gode målsetninger og en plan for hvordan man skal håndtere kundene sine, vil man ifølge Selnes og Hagen (2011) ha større sannsynlighet for å lykkes med implementeringen og skape verdi.

Gjennom intervju med Prosjektleder ettermarked får vi inntrykk av at det er dette han har gjort i sitt arbeid. Han arbeider direkte med kundene via Bolig-basen og tar seg av reklamasjoner kundene kommer med. Han ser tydelige sammenhenger mellom KTI-en og reklamasjoner. I sitt arbeid har han tatt utgangspunkt i reklamasjonsarbeidet og laget en Fokusliste. Denne har som formål å vise til tiltak man kan gjøre tidlig i prosjekter, slik at man unngår reklamasjoner ved en senere anledning.

Ut i fra dette kan det sies at både bolig-basen og Fokuslisten har direkte tilknytning til KTI-en, selv om hensikten med tiltakene er å gjennomføre prosjekter på en bedre og mer effektiv måte. Det kommer flere ganger frem av intervjuene at man må tenke annerledes når det kommer til kundetilfredshet, enn det man har gjort tidligere.

6.2.1 Oppsummering

Det kommer frem at Prognosesenteret har lang erfaring innenfor kundetilfredshet, noe som gir en god dybde i arbeidet og resultatene de presenterer. De har vært med på å heve kompetansen på området, noe Veidekke må ta seriøst. Spesielt da det viser seg at Veidekke

ligger litt etter i forhold til sine konkurrenter. Her skal det sies at resultatene viser positiv utvikling og at dette kan ha en sammenheng med bemanning og fokus på området. Slik det kommer frem av intervjuene er det foreløpig ingen konkret plan for hvordan man skal jobbe fremover og det er heller ikke satt noen klare mål for hvor man ønsker å være. Vi ser at det har blitt gjennomført tiltak som viser tegn og kan gi positiv effekt i fremtiden. Her i første omgang Bolig-basen og Fokuslisten. For at slike implementeringer skal kunne gi størst mulig effekt kommer det frem av teorien at det er vesentlig med god forståelse blant ansatte for tematikken kundetilfredshet og formålet ved tiltak og prosesser. For ledelsen sin del er det viktig med gode visjoner og strategier, med konkrete målsetninger ansatte kan jobbe mot.

6.3 Forskningsspørsmål 3 - *”Hvilke tiltak kan Veidekke gjøre for å bedre kundetilfredsheten?”*

Prognosesenteret har, som tidligere nevnt i denne oppgaven, lang erfaring innenfor tematikken kundetilfredshet, som gjør de til eksperter på området. Vi mener av den grunn at bransjeaktørene bør bruke Prognosesenteret aktivt og ta til seg den kunnskapen de besitter. I den sammenheng bør de først og fremst være positiv til arbeidet de gjør, bruke databasen og anbefalinger de kommer med på en fornuftig måte. Det er ingen tvil om at Prognosesenteret har en helt annen innfallsvinkel på tematikken, enn det Veidekke og andre bedrifter har.

I og med at Veidekke er en av de største utviklerne i bransjen, er prosjektene Veidekke gjennomfører også av stor skala. Denne typen prosjekter er det som Prognosesenteret presiserer viktig å komme riktig ut. Dette bekreftes i intervju med representanter fra ledelsen, som legger vekt på en langsiktig tankegang. Et eksempel på dette er prosjektet Hagebyen, der hele Fornebuområdet hadde fått negative uttalelser på grunn av en annen utvikler. Dette har utvilsomt påvirket andre prosjekter i området og kundene er mer kritiske enn normalt. I prosjekter med flere byggetrinn gjelder også dette. Det er viktig å komme riktig ut fra første byggetrinn, slik at man skaper gode historier og ambassadører.

For å komme dit mener Prognosesenteret: *”Det gjelder først og fremst å kjenne målgruppen sin og tilby et produkt og innhold i produktet som de blir fornøyd med”*. Her er det snakk om å kjenne kundegruppen sin, som kanskje er den største utfordringen man har som utvikler. Variasjonen av kundegrupper er stor og spørsmålet er om man klarer å tilfredsstille alle kundegruppene. Det virker også som om de ansatte er fullt klar over dette. Prosjektleder for Hagebyen sier for eksempel: *”Det er en mer krevende kundegruppe der ute, i motsetning til*

andre steder”. Dette gir klare indikatorer på at man opplever at kunden oppfører seg forskjellig og man må være veldig bevisst på hvordan man skal håndtere dem. Avdelingsleder har også denne oppfatningen og trekker da spesielt frem det at noen kundegrupper er mer krevende og trenger mer oppfølging enn andre. Dette i sammenheng med hvor mye dyrere prosjektene er og muligheten for endringer er størst. Her må det legges en plan og en strategi for hvordan man møter de ulike kundegruppene og hvilke verktøy og ressurser man skal bruke for sørge for god kundetilfredshet.

Evaluering og erfaringsoverføring

Som bedrift er det viktig å gjøre vurderinger av hvordan situasjonen er med jevne mellomrom. Dette ble gjort for 2-3 år siden, der man fant ut at nullfeil ikke lenger var godt nok og at man måtte fokusere på andre faktorer hva gjelder kundetilfredshet. Av den grunn kan man si at Veidekke som bedrift fortsatt er i en tidlig fase når det kommer til å implementere kundetilfredshet i organisasjonen. I denne fasen er det viktig å følge godt med og gjøre evalueringer underveis, slik at man har kontroll på implementeringseffekten og eventuelt gjør andre tiltak. Til å forstå denne prosessen og utviklingen kan figuren til McLoed Jr. (2008) (Figur 11, s 41) være til hjelp. Den viser tydelig at implementering vil ha en påvirkning på ytelsen. Denne utviklingen kan vi også se hos Veidekke, som har gjort noen endringer og grep for å sørge for bedre resultater. Veidekke er i en modningsprosess der resultatene ikke viser det man helst skulle ønske. Dette vil over tid bedre seg og man vil sitte igjen med høyere ytelse og bedre resultater. For å få til dette er man avhengig å tro på tiltakene som iverksettes og gjennomføre dem hundre prosent.

Vi får inntrykk av at ledelsen er opptatt av at resultatene blir brukt og presentert i plenum for å bevisstgjøre hvor godt man gjør det. Deretter skjer det lite. Hvilke vurderinger gjør man og hvilke tiltak gjør man basert på resultatene? Basert på intervjuene med de som er direkte involvert i prosjektene kommer det frem at det er mye læring å ta med seg i prosjektene og i de ulike byggetrinnene. Denne lærdommen virker det som blir værende i selve prosjektet og som en personlig erfaring man kan bruke i andre prosjekter. Slike erfaringer har også en betydelig verdi for andre og kan være med på sørge for å få en god start i nye prosjekter, for å på den måten være proaktiv. For eksempel kommer det frem av intervjuet med Prosjektleder for Marienfryd at erfaringer fra trinn 2 ble brukt i de neste byggetrinnene. Dette gjaldt dilemmaet med tilvalg, hvor man bestemte seg for å se på hva kundene valgte å endre av tilvalg og la inn det som standard i de neste trinnene. Dette gjorde at man var mye bedre

forberedt på arbeidsmengden for Entreprenøren og at kunden var fornøyd med kvaliteten uten å gjøre endringer selv. Denne typen erfaringsoverføring ser vi muligheten for å ha mellom ulike prosjekt også, ikke bare mellom ulike trinn.

I tillegg til å overføre erfaring innad i Veidekke, er det også store muligheter til å se lengre enn som så også. Det kommer frem i intervju med avdelingsleder at andre bedrifter har flere ressurser når det kommer til kundebehandling og er tidligere ute med å implementere systemer som påvirker tematikken. Veidekke er en bedrift som blir sett på som en av de største når det kommer til utvikling av boliger, burde man ikke da også være en bedrift som har muligheten til å ligge foran utvikling av systemer og strukturer? Ha de ekstra ressursene til å ligge et steg foran, eller i det minste matche de andre store på en fornuftig måte?

Prognosesenteret påstår at: *”Sverige generelt har kommet lengre enn Norge, ligger nok 5-6 år etter i utvikling...ligger 4-5 poeng bak på KTI i bransjen”*. Hva er det de gjør riktig som vi i Norge ikke gjør? For Veidekke sin del, som også er store i Sverige, burde det være store muligheter for å hente inspirasjon og erfaringer derifra. Her trekker for eksempel Prognosesenteret frem det at de i Sverige er mye bedre på tilvalg og prosessen rundt det.

Implementering

Som tidligere nevnt er Veidekke midt i en prosess der man ønsker å implementere fokus på kundetilfredshet inn i alle ledd av bedriften. I denne prosessen er det, og kommer det til å bli, iverksatt flere tiltak som skal være med på å heve nivået. Bakgrunnen for disse endringene kan komme fra ulike kilder, internt og eksternt (Hitt et al., 1989). Uansett hvilke tiltak det er snakk om er det viktig å gå 100 prosent inn for det.

Som et hjelpemiddel for å oppnå en best mulig implementering av kundetilfredshet, vil vi anbefale å bruke Larsson (2003) sine fem elementer som en mal.

Endring = visjon + ferdigheter + insentiv + ressurser + handlingsplan

I vår vurdering av Veidekke kommer det frem at strategien rundt kundetilfredshet fortsatt er uklar og kunne vært enda tydeligere. Dette for å bevisstgjøre tematikken i større grad enn den er per dags dato. Dette med bakgrunn i at Veidekke er en så stor og tung bedrift, som trenger klare og tydelig budskap som alle ledd kan forstå. Det å sette seg mål og utforme strategier, når kunnskapen innenfor tema fortsatt er relativ ny, er en vanskelig og en krevende prosess.

Ferdighetene ser vi ikke på som noe hinder for Veidekke, mye på grunn av fordelene ved samarbeidet Eiendom og Entreprenør (Veidekkemodellen). Veidekke besitter den kunnskapen som trengs for å bli gode på kundetilfredshet. Spørsmålet ligger vel mest på om de har, og/eller er villige til å bruke nok, ressurser på området.

Vi ser en positiv utvikling i form av tiltak Veidekke Eiendom har gjort for å bli bedre på kundetilfredshet. Dette skjer i stor grad ved ansettelse av personell som jobber direkte eller indirekte med tematikken. De ressursene har stor betydning for tiltakene som har blitt implementert de siste årene og er et bra tiltak. Det bør likevel vurderes om man skal forsterke ytterligere, enten med lignende arbeidsoppgaver eller nye stillinger som skal forbedre konkrete forbedringsområder.

Bruk av insentiver er ofte et tema når man ønsker å motivere ansatte til å gjøre det lille ekstra eller oppfordre til å bruke nye løsninger. Dette kom også opp gjennom samtaler med direktøren, som da presiserer: *”Hvis ikke Prosjektlederne har den indre motivasjonen og forståelsen for hvorfor vi skal dit, så hjelper det ikke”*. Det han sier er vesentlig og er grunnen til at vi vil anbefale å starte med å øke bevisstheten, så får Veidekke ta en vurdering om det er behov for eller positivt å ta i bruk insentiver senere. Det største insentivet til å begynne med burde være gode tilbakemeldinger fra kundene, noe som vil gi bedre arbeidsforhold og opplevelse av å gjøre en god jobb.

Basert på intervjuer og dokumentasjon vi har fått tilgang til, er det ikke utarbeidet noen konkret handlingsplan knyttet til kundetilfredshet. Veidekke har en generell handlingsplan som nevnt i intervju med direktøren, hvor man skulle sette et mål for kundetilfredshet. Det viser seg at det ikke er blitt satt noen konkrete mål. Vår anbefaling vil derfor være å følge opp handlingsplaner mer og sørge for at punkter blir gjennomført. Gjerne lage en egen handlingsplan for hvordan man ønsker å implementere kundetilfredshet i bedriften.

Organisering

Veidekke som bedrift har en stor fordel når det kommer til samarbeidet mellom Eiendom og Entreprenør (gjennom dette samarbeidet dekker de store deler av de viktigste aktørene i et boligprosjekt). Samarbeidet som muliggjøres gjennom ”Veidekkemodellen” kan sees direkte sammenheng med modellen: kriteriene for vellykket prosjekt som Samset (2008) har utarbeidet. Entreprenør har det taktiske perspektivet, som går på selve prosjekt og utførelsen, mens Eiendom har det strategiske perspektivet, som går på samfunnet. Her er det snakk om å

ikke bare sørge for at hver part sørger for å bli bedre, men å bli bedre sammen og forstå de ulike aktørene sine perspektiver.

Samset (2008) trekker frem tre parter som medvirker til, eller berøres av et prosjekt; leverandør, bruker og bestiller. I Veidekkes boligprosjekter vil disse partene tilsi Entreprenør, kundene og Eiendom. Disse tre partene har i utgangspunktet tre forskjellige (prosjekt)mål for prosjektet. Samset (2008) har videreført dette i en modell for å vise hvilke ulike prosjektmål partene har, og plassert dem med utgangspunkt i usikkerhet og tid.

Ut i fra den modellen ser vi at Entreprenør har minst usikkerhet for oppnå målet sitt og har et relativt kort tidsperspektiv. Dette er direkte overførbart til tanken om nullfeil, som det kommer frem av intervjuene er noe man forventer per dags dato. Kunden sitt mål er det litt mer usikkerhet rundt og har mye lenger tidsperspektiv. Her kommer kundetilfredsheten inn. Grunnen til at usikkerheten rundt kundetilfredsheten er høyere, er fordi den tar for seg tematikken feilfri bolig og i tillegg alle de andre faktorene vi har nevnt tidligere i oppgaven (service, pålitelighet, informasjon etc.). Hvis man klarer å minimere usikkerheten rundt disse faktorene, dvs. vite mer om hva kundene ønsker/trenger, er det større sjans for oppnå målet til kunden og sørge for god kundetilfredshet.

Den største utfordringen basert på modellen ligger hos Veidekke Eiendom, der målet også har et langt tidsperspektiv og stor usikkerhet, av den enkle grunn av at når en utvikler skal gjennomføre et vellykket prosjekt, er man avhengig av at både Entreprenør og kunden når sine mål. I tillegg til dette, som i utgangspunktet er hovedoppgaven til en utvikler, sørge for en bærekraftig og fornuftig utvikling for området og samfunnet.

I boligprosjekter er brukeren/kunden i liten grad delaktig i prosessene og bestiller et produkt. Her kommer igjen viktigheten med å forstå kundens behov og forventinger inn, og levere et produkt de blir fornøyd med. For å oppnå dette er både Entreprenør og Eiendom avhengig av se ting mer i et brukerperspektiv, slik at det perspektivet også kommer frem i resultatet av prosjektene. Basert på intervjuene får vi inntrykk at særlig Entreprenør får mer kontakt med kundene en tidligere. Dette gir et helt annen innsikt og vil bedre kundetilfredsheten over tid. Vi ser fortsatt muligheten for å bruke mer erfaring fra kundene og sette seg inn i deres rolle for å løse usikkerhet på en mer effektiv måte.

6.3.1 Oppsummering

Med utgangspunkt i grunnlaget Prognosesenteret legger i resultatene sine ser vi muligheten for å dykke dypere inn i tallene og bruke de mer konkret. Vi mener en bedrift på Veidekke sin størrelse har alle muligheter til å være fremadstormende og innovative i forhold til sine konkurrenter, og da spesielt de andre store aktørene. Mye av dette handler om å forstå sine kunder og hvilke forventinger og behov de har. Det kommer frem at det ikke er noe poeng å være best på alt, men man burde ha et minstekrav og en spisskompetanse som fremhever Veidekke som bedrift. Her har Veidekke en ekstra fordel i forhold til flere av sine konkurrenter, ettersom de er en stor aktør i Sverige også. Som det kommer frem ligger Sverige foran Norge i utviklingen, noe man kan ta lærdom av. I tillegg til dette er det fullt mulig å ta med seg erfaring fra prosjekter, andre ansatte og andre bedrifter, også på tvers av landegrensler.

Når man vet hva man ønsker å forbedre seg på og hvordan man har tenkt til å gjøre det, er prosessen med implementering viktig. Teorien påpeker flere elementer som er vesentlig for å få til en god implementering. For Veidekke sin del ser vi et potensial til å bli bedre på alle punkter. Det kommer frem at man må sørge for å ha klare visjoner og målsettinger som de ansatte kan jobbe mot, og skaffe seg ressurser og verktøy som kan være med på å skape verdi for bedriften. Det er også fordelaktig å lage en plan for hvordan man skal implementere og ta en vurdering på om man har kompetansen som trengs. Eventuelt kan man bruke insentiv for å øke nivået. Vi ser at dette ikke kun går på Veidekke Eiendom, men også Entreprenør. Entreprenør er i større grad involvert i forbindelse med kunden og får dermed et bedre innblikk i tematikken. Veidekke har med sin organisasjon en særegen mulighet til å sørge for et godt samarbeid som gir verdi i produktet. Her handler det om å tørre å stille krav og å utvikle samarbeidet kontinuerlig.

6.4 Forsknings spørsmål 4 - ”Hvilken verdi gir høy kundetilfredshet for Veidekke?”

For at endringer skal være verdt å gjennomføre er det nødt til å gi bedriften en verdi. Verdien kan være så mangt, som blant annet omdømme, gjensalg, jobbtfredshet, økonomisk gevinst etc. Det er ingen tvil om at tilfredse kunder i seg selv er verdifullt for en bedrift ettersom tilfredse kunder er lojale kunder (Fornell, 1992). Lojale kunder gir bedriften en merverdi i form av gode ambassadører og positiv ”word of mouth”, samt et sterkt omdømme (Forsythe, 2007).

Gode ambassadører og omdømme

Omdømmet til en bedrift fungerer som en glorieeffekt, der kunders oppfatning av selskapet kan formes i lys av omdømmet bedriften allerede besitter (Anderson et al., 1994). Med andre ord, har bedriften et godt omdømme er det enklere for en kunde å være positive til bedriften i utgangspunktet.

Det kommer frem i intervjuer at det er ulik vurdering av betydningen til bedriftens omdømme innad i bedriften, der en Prosjektleder blant annet nevner; *”Jeg tror det kan ha noe å si i et marked hvor man ikke har kunder, der man må lete etter kundene (om betydning av goodwill og omdømme)”*. Dette er en interessant tankegang, ettersom omdømmebygging er en kontinuerlig prosess uavhengig av markedssituasjon. Det vil være enklere å selge boliger i et godt boligmarked som vi har nå, men det er også da man bør jobbe med omdømmebygging, ettersom det er nå kundene strømmer til bedriften. Med en gang markedet stilner vil omdømmet være av stor betydning, siden kundene da kan velge mer enn hva de kan i dagens marked.

Innenfor bransjer hvor ulikhetene mellom konkurrentene er vanskelig å definere, som i boligbransjen, og der tjenester er immaterielle vil det kun være mulig for bedrifter å differensiere seg på en måte, gjennom favorisering som er styrken og unikheten til selskapets omdømme (Hansen et al., 2008). I intervju nevner adm. dir. om holdningene hva angår KTI; *”Det må vi gjøre noe med, ettersom de dårlige opplevelsene gjør noe med omdømmet vårt”*, der han uttrykker bekymring angående prosjektlederens likegyldighet overfor leveranse av god KTI. Her ligger også problemet, siden Veidekke ikke har definert hvilket nivå de ønsker å ligge på hva gjelder Prognosesenterets KTI score. På den måten er det fritt vilt for enhver prosjektleder å tolke hva man ønsker å levere i prosjektet. Det er som adm. dir. sier videre; *”Noen ser nytte av god KTI, mens andre ikke, og bare ønsker å levere det som er ”godt nok”*”. Da er vi inne på hva som er godt nok, og det går igjen på kvalitetsbegrepet.

Produktene som leveres er tilsynelatende identisk med hva tilsvarende bedrifter leverer, så da kan man jo spørre seg hvorfor Veidekke scorer i snitt lavere enn resten av markedet i Prognosesenterets kundetilfredshetsundersøkelse for 2014? Manglende definering og for dårlig fokus på hva kundene faktisk trenger er faktorer som kan ha noe med dette å gjøre, samt faktumet at når prosjektkoordinatoren gikk ut i permisjon forrige år, ble ingen satt til å

gjøre hennes arbeidsoppgaver, og kundene nærmest ble glemt, vitner om for dårlig strukturering og håndtering av utfordringene.

Gjensalg

Som det ble presentert i kapittel 5 er ikke direkte gjensalg det man forbinder med boligmarkedet, ettersom boliger i snitt bare kjøpes 2-3 ganger i løpet av livet. Man kan allikevel argumentere for at gode ambassadører vil kunne fungere som eksterne selgere av boliger og områder dersom de selv er fornøyd med egen bolig. En tilfreds kunde vil snakke positivt om selskapet og anbefale selskapet videre til bekjente og andre. Dette fører til positive ambassadører som igjen fører til et positivt rykte om selskapet, som er en viktig tilvekstfaktor for bedriften (Prognosesenteret, 2014).

Som adm. dir. påpeker under samtale om kunder som ambassadører, *”Vi som sto og pekte på den fantastiske utsikten, og alt vi kunne levere ga ikke like mye som de som allerede bodde der. Det var de som var våre beste ambassadører”*. Adm. dir. forteller videre at dette er en situasjon som sjelden oppstår, men det slike historier Veidekke ønsker å skape. *”Vi er nødt til å behandle våre kunder med respekt, slik at de kan snakke varmt om oss..., ...man får ikke så fantastisk mye mer, men det er trygt å kjøpe av oss”*, her er adm. dir. inne på noe vesentlig, som vi også har avdekket. Ettersom produktene ikke differensieres fra hverandre er det andre kvaliteter bedriften må skille seg fra konkurrentene, og det er gjennom trygge kjøp. Veidekke skal oppfattes som et trygt selskap å kjøpe bolig fra, og det bør være en målsetning. Alternativt bør de ha som mål å levere noe ”mer”.

Jobbtilfredshet

Det er mange former for verdi som skapes i en bedrift der salg av varer og tjenester er primæraktiviteter. Det å legge stolthet i arbeidet er verdifullt for arbeiderne, ettersom de måles på hvordan prosjektet leverer. Det kan argumenteres for at gode resultater i prosjektet gir prosjektlederne tilfredse kunder, og at dette er med på å gjøre de ansvarlige for de gode resultatene fornøyde, det vil si høy måloppnåelse hva gjelder jobbtilfredshet.

Det kommer også frem i flere intervjuer med Prosjektledere og ansvarlige i Veidekke Eiendom at det ikke er hyggelig når prosjektet ikke leverer som ønsket og forutsett. Dette kan skape utilfredse kollegaer ettersom resultater ofte gjennomgås i plenum. Det trenger ikke nødvendigvis være prosjektleders feil at prosjektet ikke leverer, men som det kommer frem gjennom intervju med Prosjektleder ettermarked; *”...føler at prosjektlederne synes det er litt*

ubehagelig når resultatene er dårlig, siden det ofte presenteres i plenum og da er det ikke morsomt for prosjektlederen at KTI-en er dårlig. Selv om det ikke nødvendigvis er prosjektlederen sin feil, så er det jo dens "baby"."

Man kan derfor på mange måter si at kundetilfredshet henger sammen med jobbtilfredsheten, og at det er enklere for arbeiderne å være tilfreds med produktet man leverer dersom kundene også er det. Det er selvfølgelig mulig å argumentere for at det å levere økonomisk er det viktigste, og at man oppnår høy jobbtilfredshet ved det. Vi mener allikevel en slik tankegang er noe hul, og at man vil kunne føle at produktet ikke står til forventningen. Det er også slitsomt for de ansvarlige å hele tiden måtte forsvare seg med en slik resultatorientert tankegang, når de møtes med kritiske øyne fra ledelsen, medier, misfornøyde kunder etc.

Økonomisk gevinst

Nå er det slik at alle bedrifter hvor primæraktiviteten er salg av varer og/eller tjenester ønsker å tjene penger, det er grunnlaget for bedriftens eksistens. Så kan man spørre seg på hvilket grunnlag skal man gjøre det? Det kommer frem i intervjuet vi foretok med Prognosesenteret at høy kundetilfredshet kan sees i sammenheng med aksjeverdi i bedriften. En amerikansk studie viser sammenheng mellom kundetilfredshet og aksjeverdien i selskapene er direkte overførbare, og at ved høyere kundetilfredshet dess mer verdt er aksjene i bedriften (ACSI, 2015).

Med andre ord tilsier forskning at ved høy kundetilfredshetsoppnåelse vil bedrifter i det lange løp tjene, omdømme, gode ambassadører og øke sin egen markedsverdi. Dermed kan det være verdt å tenke på at resultater ikke nødvendigvis fremkommer etter ett raskt salg, men over tid. På den måten er det viktig å forstå kundetilfredshet i et lengre perspektiv. Det gjelder økonomisk gevinst så vel som gode ambassadører og bedriftens omdømme.

6.4.1 Oppsummering

Som vi har sett gjennom denne drøftingen gir tilfredse kunder Veidekke verdi på svært mange områder. Dette er ofte områder man gjerne ikke tenker så nøye over, men som har stor effekt og påvirkning på hvordan bedriften fremstår. Det at kunder kan fungere som ambassadører er svært effektivt og positivt for bedriften. Gjennom at kundene selv promoterer bedriften de har kjøpt produkt av, sparer bedriften ressurser i form av markedsføring og mindre arbeid. I tillegg kommer det frem, gjennom flere intervjuer, at kunder gjerne verdsetter andre kunders erfaring høyere enn bedriftens egne salgsargumenter.

Gode ambassadører fører igjen til et styrket omdømme for bedriften da gode ambassadører gjerne sprer positivitet hva angår bedriften. Positiv publisitet er med på å styrke bedriftens omdømme og rennommé, som igjen skaper trygghet ved kjøp gjennom bedriften, som også påpekes som særdeles viktig gjennom intervjuer med nøkkelpersoner i Veidekke. På samme måte som god publisitet gir bedriften gode ambassadører og et godt omdømme bidrar det i tillegg til enklere mersalg/gjensalg av boliger ettersom kundene fremmer bedriftens verdier og kjøpet fremstår derfor som tryggere.

Økonomisk gevinst kommer man aldri unna i bedrifter som har kjernevirksomhet med salg. Det er hvordan man gjør det som teller, og det viser seg at det lønner seg med god kundebehandling ettersom høy kundetilfredshet har direkte sammenheng med verdien til selskapet. Det er derfor nødvendig å forstå viktigheten av å være redelig, og gjennomføre trygge salg, og handle innenfor et riktig etisk rammeverk. På den måten skaper man lojalitet og trygghet til og for kunden.

Kapittel 7

Konklusjon

7. Konklusjon

Oppgaven har som formål å finne ut hvordan KTI brukes i boligprosjekter, og hos Veidekke. Videre skal oppgaven gi svar på hvilket fokus Veidekke har på sine kunder. Til å svare på dette har vi benyttet oss av kvalitative metoder. Funnene våre gir en beskrivelse av situasjonen i Veidekke i region Oslo.

Vi gjengir i dette kapittelet problemstillingen vår, i tillegg til at vi kommer delkonklusjoner basert på forskningsspørsmålene. Hovedkonklusjonen og svar på problemstilling presenteres til slutt. I slutten av kapittelet vil vi også komme med refleksjoner vi har gjort oss under arbeidet med denne oppgaven, samt forslag til videre forskning.

Problemstilling:

”Hvordan kan økt fokus på kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter skape fornøyde kunder og merverdi for Veidekke?”

Forskningsspørsmål:

1. *”Hvilke faktorer er avgjørende for kunden sin opplevde kvalitet og tilfredshet?”*
2. *”Hvilket fokus har Veidekke på kundeperspektivet i dag?”*
3. *”Hvilke tiltak kan Veidekke gjøre for å bedre kundetilfredsheten?”*
4. *”Hvilken verdi gir høy kundetilfredshet for Veidekke?”*

Avgjørende faktorer

”Hvilke faktorer er avgjørende for kunden sin opplevde kvalitet og tilfredshet?”

Formålet med forskningsspørsmål 1 var å få en oversikt over grunnlaget for hva som gjør en kunde tilfreds. Til å svare på dette har vi tatt utgangspunkt i tidligere forskning, relevant litteratur og Prognosesenteret sitt grunnlag for KTI. Alle disse tre vinklingene viser seg å ha ulike fokusområder. Tidligere forskning vi viser til, fokuserer på selve produktet bolig og hvilke verdier som følger med. Litteraturen tar for seg seansen kjøp og salg av produkter og forholdet mellom involverte parter, som er mest utbredt på forbrukermarkedet.

Prognosesenteret fokuserer på boligkjøpet og at det i realiteten er et byggeprosjekt, og trekker frem elementene de mener er vesentlig for kunden.

Det viser seg at selv om vinklingene er forskjellige, har de likheter ved seg. Kundebehandling og service er de to faktorene som viser seg å være de viktigste og da spesielt i sammenheng med boligutviklingsprosessen. Disse to faktorene har likhetstrekk med Prognosesenteret sine faktorer *Pålitelighet* og *Service*, som scorer høyt på betydelighet i undersøkelsene. Det er derfor viktig for Veidekke å sørge for å ha fokus på hvordan man håndterer kundene sine og sørge for å skape gode relasjoner. Basert på utviklingen i bransjen, der systemer blir mer automatisert og teknologisk, vil vi anbefale Veidekke å opprettholde den personlige kontakten mellom selger og kjøper. En kontakt som følger kunden gjennom hele utviklingsprosessen vil være med på å skape trygghet og tillit.

Boligen, som er selve produktet, kommer også frem som en viktig faktor for kunden. Her handler det i stor grad om å sørge for å levere et godt produkt og det produktet kunden er lovet, i første omgang. På den andre siden kommer alle de mindre faktorene som påvirker boligen: pris, beliggenhet, lysforhold, området, planløsninger, kvalitet, osv. Disse mindre faktorene definerer kundegruppen man skal selge til og brukes for å imøtekomme kundens behov. For Veidekke sin del vil vi anbefale og, til å begynne med, ta null-feil strategien til et nytt nivå og sørge for at produktet er best mulig ved overlevering. Dette ved å ta en vurdering av dagens rutiner og sørge for en optimal prosess for alle parter. Vi ser også forbedringspotensialet for de andre mindre faktorene nevnt ovenfor, men da i form av erfaringer fra tidligere prosjekter og byggetrinn. Vi anbefaler å prøve ut flere standardløsninger i prosjektene (slik som i Sverige), da dette gjennomgående er et område som skaper utilfredshet. Dette burde være mulig å gjennomføre uten store ekstrakostnader gjennom bedre organisering i bedriften.

Fokus på kundeperspektivet

”Hvilket fokus har Veidekke på kundeperspektivet i dag?”

Til å svare på dette forskningsspørsmålet har vi i stor grad tatt utgangspunkt i intervjuene med ansatte i Veidekke, resultatene fra Prognosesenterets KTI-undersøkelser, og observasjoner vi gjorde oss på KTI dagen. Vår vurdering av Veidekke per dags dato er at de har et kundeforhold tilsvarende sine konkurrenter. Den store forskjellen mener vi ligger i det faktum at kundetilfredshet er et tema i Veidekke, men ikke et fokus.

Grunnen til denne konklusjonen er at vi får inntrykk av at tiltakene som er blitt gjennomført har vært nødvendige og et behov for bedriften. Sammenligner vi med innsikten i de andre

firmaene ser vi tendenser til å bruke flere ressurser og verktøy for å sikre god kundetilfredshet. Det virker derfor som at de har et fokus på tematikken og er villig til å gjøre det lille ekstra for sine kunder. Vi vil derfor anbefale Veidekke å rette et større fokus på kundetilfredshet, sette seg mål som kan øke bevisstgjøringen, og sørge for at man definerer et nivå man ønsker å ligge på .

Tiltak for forbedring

”Hvilke tiltak kan Veidekke gjøre for å bedre kundetilfredsheten?”

Det kommer frem av denne oppgaven at det er mange ting man kan ta tak i hva gjelder kundetilfredshet. Ser vi alle funnene som en helhet, er det et område som viser seg å være avgjørende for å øke kundetilfredsheten. Det er bevisstgjøringen rundt tematikken. Bakgrunnen for dette ligger i teorien, som viser til viktigheten med bevisstgjøring ved implementering av nye tiltak. Her har ikke Veidekke vært klare nok, og har enda ikke definert en plan på hvordan de skal etterkomme kundetilfredshetsutfordringen de står overfor.

Vi foreslår derfor å gjennomføre følgende tiltak:

- Sette et konkret mål for KTI
- Lage en egen handlingsplan for kundetilfredshet og implementering
- Organisere eller skaffe til veie ressurser på områder der det er behov og vurdere kompetansen man har til rådighet.
- Vurdere muligheten for bruk av andre verktøy, for eksempel sosiale medier
- Vurdere bruk av insentiver

Alle tiltakene som nevnes ovenfor bør gås nøye igjennom, ettersom dette alle er faktorer som kan være med på å gi Veidekke et løft hva gjelder kundetilfredshet.

Merverdi for Veidekke

”Hvilken verdi gir høy kundetilfredshet for Veidekke?”

Det kommer frem at kundene er boligutviklernes beste ambassadører og da spesielt i større prosjekter, enten gjennom flere byggetrinn eller flere prosjekter i samme område. Gode KTI-resultater vil legge et godt grunnlag for gode omtaler fra kundene. Selv om markedet per dags dato er bra, er det ingen grunn til ikke å se det langsiktige perspektivet. Slik boligmarkedet har utviklet seg til å nærme seg forbrukermarkedet, vil det være avgjørende med god

kundetilfredshet i fremtiden. Dette øker sjansen for gjensalg, noe som vil være direkte verdi for Veidekke.

Gode tilbakemeldinger fra kundene og mindre reklamasjoner er ikke bare til fordel for kundene, men også de ansatte. De ansatte jobber mye med prosjektene og gjerne over en lengre periode. Dette gir eierskap til prosjektene og tilbakemeldinger tas mer personlig. Positive kunder vil derfor også gi et godt arbeidsmiljø for de involverte, som kan bidra til å gi et overskudd til å gjøre det lille ekstra.

Når det kommer til direkte verdi for Veidekke som bedrift er det vanskelig å komme med noe konkret svar. På forbrukermarkedet er det vist tydelig sammenheng mellom god kundetilfredshet og økning av verdien i selskapet. Vi mener derfor at dette ikke er noe man kan se bort i fra også gjelder for boligutviklingsprosjekter, men i et større og lengre perspektiv.

7.1 Avsluttende konklusjon

”Hvordan kan økt fokus på kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter skape fornøyde kunder og merverdi for Veidekke?”

For å svare på problemstillingen velger vi å dele den i to; Hvordan øke fokus på kundetilfredshet, og hvordan skape fornøyde kunder og merverdi for Veidekke.

Fokus

Hvilket fokus er det på kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter? Våre funn viser at det tydelig er et fokus på kundetilfredshet og at fokuset er økende. Dette har i stor grad med at samfunnet forandrer seg og kundene har blitt mer krevende. Med denne påstanden mener vi at kundene vet mer enn de gjorde før og informasjon ligger lett tilgjengelig for kunden. Prognosesenteret har gjennom sitt arbeid vært med på å belyse kundetilfredshetstematikken, da i første omgang for aktørene, som får vite hvordan kundene bedømmer arbeidet deres.

Vi ser også en utvikling der boligutviklingsprosjekter mer og mer nærmer seg forbrukermarkedet. Dette er også med på å sette nye krav til hvordan man håndterer kunder og hvilke forventninger kundene har til boligen. Forventingene til produktet har blitt høyere, spesielt når det kommer til kvalitet og kjøpsprosessen. I tillegg er det en stor utvikling i bruk av ny teknologi, gjennom sosiale medier og digitale verktøy. Dette gjør at aktørene må være

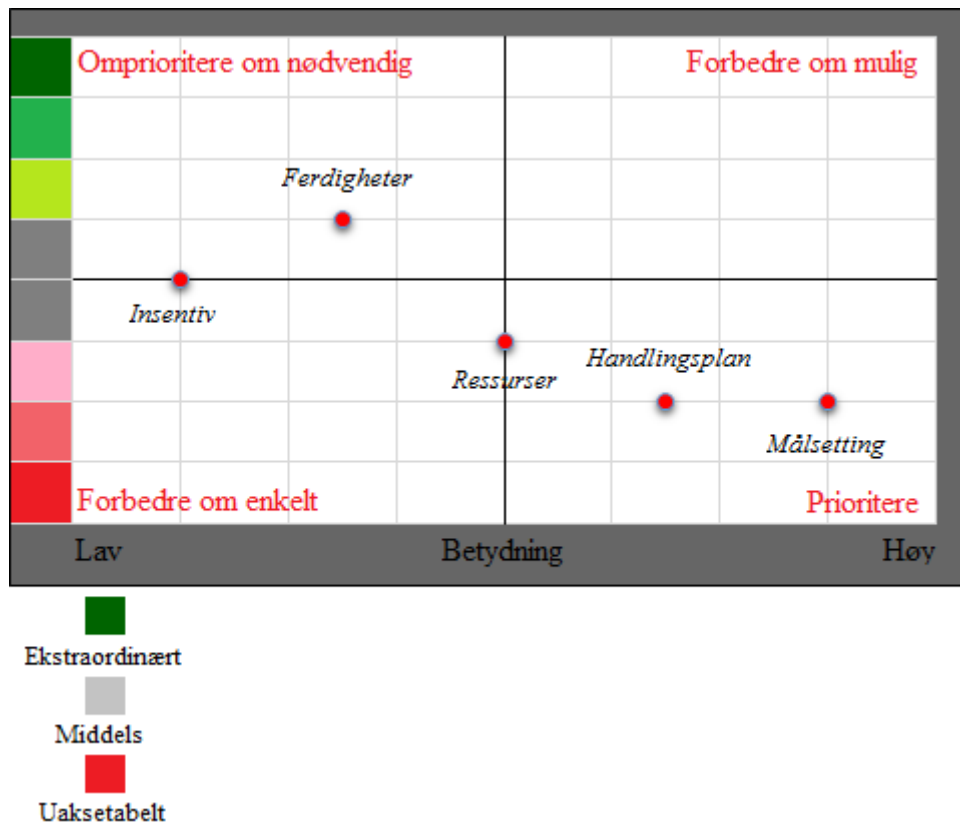
frempå og møte kunden i medier som passer best for dem. Slik samfunnet er nå, vil det si alle. Kunder er forskjellige og bruker forskjellige medier, spesielt i forhold til alder.

Analysene Prognosesenteret presenterer for 2014 gir klare antydninger på hvilket fokus kundene har på boligutviklingsprosjekter og hva som betyr mest for dem. Resultatene anbefaler at man forbedrer seg på faktorene *Ansatte*, *Boligen* og *Pålitelighet*. Noe de fleste aktørene vil gjøre, ettersom det er disse faktorene som gir størst utslag på kundetilfredsheten. I denne prosessen er det viktig å sørge for gode relasjoner, som skaper tillit hos kunden. Hvis dette er på plass, handler det videre om å holde det man lover og rette opp i feil som dukker opp.

Skape fornøyde kunder og merverdi

Vi har gjennom vår undersøkelse funnet ut at det er mulig for Veidekke å skape merverdi for de ansatte, bedriften og kundene. Denne merverdien er beskrevet tidligere. Det viktigste funnet, og det vi mener er helt avgjørende for å skape denne merverdien, er bevisstgjøringen rundt kundetilfredshet. Hvis denne ikke er på plass, er det vanskelig å komme videre. Da spesielt i forhold til implementering av tematikken, fokusområder og verktøy.

Vi har derfor utarbeidet en handlingsmatrise, som beskriver hvordan vi ønsker at Veidekke skal møte kundetilfredshetematikken fremover. Matrisen er et forslag på et verktøy Veidekke kan bruke til bevisstgjøre og utbedre arbeidet sitt knyttet til kundetilfredshet. Handlingsmatrisen presenteres på tilsvarende måte som Prognosesenterets KTI-matriser. Faktorene som presenteres er vesentlige for å sørge for en god implementering. Figur 35 viser handlingsmatrisen vi har utarbeidet for Veidekke:



Figur 35: Handlingsmatrise for implementering av kundetilfredshetstematikken i Veidekke

Målsetting

Det er per dags dato ingen konkrete mål for hvor Veidekke ønsker å være hva gjelder Prognosesenterets KTI. Dette er helt avgjørende for å øke bevisstgjøringen i bedriften, som er noe av hva Veidekke er svakest på. Vi ser også på målsetting som det mest betydningsfulle tiltaket, og har derfor valgt å vekte det høyest.

Handlingsplan

Veidekke har en handlingsplan der kundetilfredshet har stått på agendaen tidligere. Her kommer det frem av intervjuene at det er forbedringspotensial i det å gjennomføre målene som settes. I tillegg til Veidekkes felles handlingsplan, er det mulig å ha lage en egen handlingsplan for kundetilfredshet. På samme måte som vi gjør ved vår matrise.

Handlingsplanen får en lav karakter av oss da det ikke foreligger en egen handlingsplan for kundetilfredshet. I tillegg blir ikke målene rundt temaet gjennomført.

Ressurser

Dette er et tema som må vurderes kontinuerlig, og gjelder både ansatte og ulike verktøy. Det vil ikke si at vi kan konkludere med at Veidekke trenger flere ansatte, men det er et tiltak de ikke kommer unna å vurdere. Veidekke har selv erfart hvilken verdi nyansettelser tilfører bedriften. Ressurser har derfor relativt høy betydelighet.

Ferdigheter

Vi er ikke i tvil om at en bedrift som Veidekke besitter ferdighetene til å lykkes med det de måtte ønske. Her handler det kun om organisering og få frem ferdigheten de ansatte besitter. Dersom man ikke innehar disse ferdighetene, må de anskaffes. Dette er et av sterkeste områdene til Veidekke.

Insentiver

Denne faktoren er den vi anser som den minst betydelige av dem. Dette på grunnlag av at jobbtilfredsheten i seg selv burde være motivasjon nok. Vi ser allikevel muligheten for å bruke insentiver som motivasjon for Veidekke. Enten ved bruk av bonus ved gode resultater eller reduksjon av bonus ved dårlige resultater. Insentiver er derfor en faktor Veidekke kan vurdere hvis de føler det er nødvendig.

7.2 Refleksjoner

Proessen ved gjennomføring av denne oppgaven har vært krevende. Oppgavens utgangspunkt var brukerperspektivet i boligutviklingsprosjekter, men ettersom spørreundersøkelsen vår ble forkastet, grunnet lav svarprosent, ble vi nødt til å vinkle oppgaven mot utviklers perspektiv. Oppgaven har derfor gjennomgått noen endringer og vår uavhengige part (kundeperspektivet) har vært Prognosesenteret. Dette har ført til at Prognosesenterets KTI-resultater er blitt benyttet som et betydelig datagrunnlag i denne oppgaven.

7.3 Forslag til videre forskning

Tenkningen hos utbyggere reflekterer at boligen mer og mer betraktes som en (hvilken som helst) forbruksvare. Undervurderes betydningen boligen har for folk? Dette er en problemstilling det kunne være interessant å ta en nærmere kikk på.

Vi har i denne oppgaven benyttet resultater fra Prognosesenterets KTI-undersøkelse. Det kan være interessant å se på denne og om det finnes sammenhenger mellom god KTI og økonomisk resultat i prosjekter. Det kommer, som vi nevner i denne oppgaven, frem at det finnes en sammenheng mellom god kundetilfredshet og aksjeverdi på forbrukermarkedet, men vil det være det samme for resultater i enkeltprosjekter i boligbransjen også?

I tillegg kunne det være interessant å se på hvor mye ressurser det er fordelaktig å legge ned for å oppnå gode kundetilfredshetsresultater, før kostnadene for å oppnå gode KTI-resultater overstiger gevinsten av fornøyde kunder.

Et annet forslag er å gjennomføre samme type undersøkelser som vi har gjort blant andre aktører, og se om det finnes fellesnevnerer hva gjelder kundetilfredshetstematikken i bransjen.

Referanser

- ACSI. 2015. *The ACSI as Financial Indicator* [Online]. American Customer Satisfaction Index. Available: <http://www.theacsi.org/national-economic-indicator/financial-indicator>.
- ALM, A. & SYLTERN, K. G. 2014. Veidekkemodellen, Nøkkelen til suksess? *Masteroppgave*. Trondheim.
- ANDERSON, E. W., FORNELL, C. & LEHMANN, D. R. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 53-66.
- BARLINDHAUG, R. & RUUD, M. E. 2008. *Beboernes tilfredshet med nybygde boliger*, Norsk institutt for by-og regionforskning.
- BI. 2015. *Om Norsk Kundebarometer* [Online]. Oslo: BI. Available: <https://http://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/om-norsk-kundebarometer/> [Accessed 22.04 2015].
- BJØRNENG, H., LUND, D. & BIRKELAND, B. M. 2015. Bransjerapport - Kundetilfredshet 2014. In: PROGNOSESENTERET (ed.) *Prognosesenterets bransjemåling*.
- BYGGFORSK, NIBR, NTNU & SINTEF 2005. Bokkvalitet og bærekraft under endrede rammebetingelser. Trondheim.
- CHURCHILL JR, G. A. & SURPRENANT, C. 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 491-504.
- DALLAND, O. 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter*, Gyldendal.
- DONEY, P. M. & CANNON, J. P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 35-51.
- FELLOWS, R. F. & LIU, A. M. 2009. *Research methods for construction*, John Wiley & Sons.
- FORNELL, C. 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *the Journal of Marketing*, 6-21.
- FORSYTHE, P. J. 2007. A conceptual framework for studying customer satisfaction in residential construction. *Construction Management and Economics*, 25, 171-182.

- GIESE, J. L. & COTE, J. A. 2000. Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 1, 1-22.
- GISLE, J. & JAKHELLN, H. 2014. *Arbeidstaker* [Online]. Available: <https://snl.no/arbeidstaker> [Accessed 22.04 2015].
- GRÉGOIRE, Y., SALLE, A. & TRIPP, T. M. 2015. Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58, 173-182.
- GRIPSRUD, G., OLSSON, U. H. & SILKOSET, R. 2007. *Metode og dataanalyse - Med fokus på beslutninger i bedrifter*, Norwegian Academic Press.
- HALLGREN, E. & BRÆNDEN, K. 2015. *Kravhåndtering* [Online]. UiO. Available: [http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF1050/v15/ukesoppgaver/gjennomgang-ukesoppgaver/Gjennomgang av ukesoppgaver 03%3A Kravhandtering](http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF1050/v15/ukesoppgaver/gjennomgang-ukesoppgaver/Gjennomgang%20av%20ukesoppgaver%2003%3A%20Kravhandtering) [Accessed 26.05 2015].
- HALVORSEN, K. 1991. *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Bedriftsøkonomens forlag.
- HANSEN, G. K. 2013. Mål og rammer, forelesning i plan og byggeprosess. NTNU.
- HANSEN, G. K. & HAUGEN, T. I. 2000. *Samspeillet i byggeprosessen*.
- HANSEN, H., SAMUELSEN, B. M. & SILSETH, P. R. 2008. Customer perceived value in BtB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37, 206-217.
- HANSEN, T. 2007. Bolignormer, helse og velferd. *Drøfting av bolignormer, deres grunnlag og rolle i boligpolitikk og planlegging. Prosjektrapport*, 7.
- HARRISON, M. 2004. Defining housing quality and environment: disability, standards and social factors. *Housing Studies*, 19, 691-708.
- HARTVIGSEN, G. 1998. *Forskerhåndboken*, Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- HITT, M. A., MIDDELMIST, R. D. & MATHIS, R. L. 1989. Management: Concept and Effective Practice. *West Publishing Company*. St. Paul.
- HOYER, R. W. & HOYER, B. B. 2001. What is quality. *Quality Progress*, 34, 53-62.
- HUSBANKEN. 2013. *Hva er en bolig* [Online]. Husbanken. Available: <http://www.husbanken.no/byggeskikk/vertoy/den-gode->

[bebyggelsesplanen/bebyggelse-og-tetthet/typologier-og-boligtyper/hva-er-en-bolig/](#)

[Accessed 27.04 2015].

HÅLAND, M. 2013. *Hva er CRM?* [Online]. Visma. Available:

<http://www.visma.no/blogg/hva-er-crm-vs/> [Accessed 18.05 2015].

JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget Kristiansand.

JICK, T. D. 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 602-611.

JOHANSEN, V. & ZAMAN, S. 2010. Faktorer bak bankers suksess basert på kundenes perspektiv: empirisk undersøkelse av privatbankkunder i en filialbank og en internettbank.

JOHNSON, M. D., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T. W., LERVIK, L. & CHA, J. 2001. The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of economic Psychology*, 22, 217-245.

KONTORFABRIKKEN. 2015. *Hva er CRM?* [Online]. Available:

<http://kontorfabrikken.no/hva-er-crm/> [Accessed 2015 18.05].

KOTTER, J. P. 1996. *Leading change*, Harvard Business Press.

LARSON, A. 2003. Demystifying Six Sigma: A Company-Wide Approach to Continuous Improvement. *In: AMACOM* (ed.).

LIED, F. 2013. *Kommunikasjonsteori* [Online]. Available:

https://snl.no/statistisk_kommunikasjonsteori [Accessed 22.04 2015].

MATHISEN, H. & LUNDSSENG, P. E. 2009. Veien mot prosessorientering: en studie av utfordringer og resultater.

MCLEOD JR, A. J., CLARK, J. G., WARREN, J. & DIETRICH, G. B. 2008. The impact of information systems on end user performance: Examining the effects of cognitive style using learning curves in an electronic medical record implementation. *Communications of the Association for Information Systems*, 22, 9.

NDLA. 2015. *Service er et produkt* [Online]. Nasjonal Digital Læringsarena. Available:

<http://ndla.no/nb/node/71427> [Accessed 28.04 2015].

- NGUYEN, N. & LEBLANC, G. 2001. Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
- NORSKE STÅLBYGG. 2015. *Styrende dokumenter* [Online]. Available: <http://www.stalbygg.no/om-oss/styrende-dokumenter/>.
- NØRVE, S. 2009. Boligkvalitet og kommunal planlegging. *Erfaringer fra bruk av det kommunale plansystemet for å fremme universell utforming. NIBR-rapport*, 8.
- NAAF. 2015. *Ordforklaringer* [Online]. Norges Astma- og Allergiforbund. Available: <http://www.naaf.no/no/subsites/drift-og-helse/inneklimamaalinger21/> [Accessed 28.04 2015].
- OLIVER, R. L. 1997. Satisfaction: A behavioral perspective on the customer. *New York*.
- OLIVER, R. L. 2010. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, ME sharpe.
- PETERSON, R. A. & WILSON, W. R. 1992. Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing science*, 20, 61-71.
- PROGNOSESENTERET 2014. Kundetilfredshet 2013 - etter overlevering av boligen. Oslo.
- RAJU, J. S., SRINIVASAN, V. & LAL, R. 1990. The effects of brand loyalty on competitive price promotional strategies. *Management science*, 36, 276-304.
- SAMSET, K. 2008. Prosjekt i tidligfasen-valg av konsept. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- SAMUELSEN, B. M., SILSETH, P. R., LORENTZEN, B. G. & OLSEN, L. L. 2007. Dynamiske perspektiv på kunderelasjoner. In: ECONA (ed.) *Magma; Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Oslo: BI.
- SANDER, K. 2014. *Hva er et produkt?* [Online]. Kunnskapssenteret. Available: <http://kunnskapssenteret.com/hva-er-produkt/> [Accessed 28.04 2015].
- SCHMIDT, L. 1998. Hvordan kjøpe en bolig som ikke. *Sosiologisk tidsskrift*, 45-74.
- SELNES, F. & HAGEN, T. 2011. Hvordan lykkes med CRM?
- SOLOMON, M. & BAMOSSY, G. 2006. Soren Askegaard in Margaret K. Hogg. . *Consumer behaviour: a European perspective*.

- SOLOMON, M., RUSSELL-BENNETT, R. & PREVITE, J. 2012. *Consumer behaviour*, Pearson Higher Education AU.
- STØA, E. 1998. Byggeprosess og kvalitet i boligprosjekter. In: MILJØTEKNIKK, S. B. O. (ed.). Trondheim.
- STØA, E. 1999. Byggeprosess og kvalitet - studier av tre boligprosjekter. *Delrapport 2*. Trondheim: SINTEF Bygg og miljøteknikk.
- VEIDEKKE. 2014a. *Det begynte med brostein* [Online]. Veidekke. Available: <http://www.veidekke.no/om-veidekke/historie/> [Accessed 24.11 2014].
- VEIDEKKE. 2014b. *Fakta om Veidekke* [Online]. Veidekke. Available: <http://www.veidekke.no/om-veidekke/fakta-om-veidekke/> [Accessed 24.11 2014].
- VEIDEKKE. 2014c. *Hva gjør Veidekke Eiendom* [Online]. Veidekke. Available: <http://www.veidekke.no/var-virksomhet/eiendom/Hva-gjor-veidekke-eiendom/> [Accessed 24.11 2014].
- VEIDEKKE. 2014d. *Retningslinjer for bruk av sosiale medier* [Online]. Oslo: Veidekke ASA. Available: http://veidekke.no/incoming/article8528.ece/binary/Retningslinjer_SoME_Veidekke_2014.pdf [Accessed 29.04 2015].
- VEIDEKKE. Udatert-a. *Hagebyen - i naturlige omgivelser på Fornebu* [Online]. Veidekke. Available: http://www.fornebulandet.no/Global/Boligomraadene/Hagebyen/Salgstrinn_1/Prospekt_Hagebyen.pdf [Accessed 28.05 2015].
- VEIDEKKE. Udatert-b. *Hagebyen, Fornebu* [Online]. Veidekke. Available: <http://veidekkebolig.no/hagebyen/> [Accessed 28.05 2015].
- VEIDEKKE. Udatert-c. *Marienfyrd - 50 nye selveierleiligheter* [Online]. Veidekke. Available: <http://veidekkebolig.no/marienfyrd/wp-content/uploads/sites/27/2014/01/Prospekt-Marienfyrd-trinn-5.pdf> [Accessed 28.05 2015].
- VEIDEKKE. Udatert-d. *Marienfyrd - Barnevennlig på Ensjø* [Online]. Available: <http://veidekkebolig.no/marienfyrd/> [Accessed 28.05 2015].

VEIDEKKE EIENDOM. Presentasjon for Møller Eiendom AS. *In: EIENDOM, V., ed., 2014.*

Veidekke Eiendom.

YIN, R. K. 2014. *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

ÅLVIK, T. 1996. Noen betraktninger over uttrykket kvalitet. *Uniped*, 19.

** KTI -tabeller og -matriser presentert i denne oppgaven er gjengitt med tillatelse fra Prognosesenteret*

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for Avdelingsledere; Veidekke Entreprenør

Vedlegg 2: Intervjuguide for Administrerende direktør; Veidekke Eiendom

Vedlegg 3: Intervjuguide for Prognosesenteret

Vedlegg 4: Intervjuguide for Prosjektledere; Veidekke Eiendom

Vedlegg 5: Kundeundersøkelse Prognosesenteret

Vedlegg 6: Faktorer og indikatorer fra Prognosesenterets KTI-undersøkelse

Vedlegg 7: KTI - Marienfryd og Hagebyen

Vedlegg 8: FOKUS

Vedlegg 9: Handlingsplan; 2012 og 2013

Vedlegg 1

Intervjuguide for Avdelingsledere; Veidekke Entreprenør

Masteroppgave: Kundetilfredshet i nye boligprosjekter

Dato for gjennomføring: 24.3.15 og 30.4.2015

Intervjuprosessen:

- Om oss
 - To masterstudenter i Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU.
- Masteroppgaven
 - Oppgaven tar for seg tematikken kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter. Vi ser på kundeperspektivet i prosjektene og hvordan aktører bruker tematikken til å skape merverdi. Vi skriver i samarbeid med Veidekke Eiendom, der vi gjør en vurdering av bedriften på området.
- Intervjuets formål
 - Vi benytter oss av intervjuer for å få frem personlig meninger rundt tematikken og få innblikk i dagens situasjon. Intervjuene skal belyse de ulike synene de involverte har i prosjektet, hvordan de oppfatter tematikken og forståelsen for den.
- Intervjuets form
 - Intervjuet gjennomføres som en åpen samtale, der vi sørger for å komme innom temaene som er relevant og gir intervjuobjektet muligheten til å ta opp nye relevante temaer. Lengden på intervjuet vil være på ca. 30-45 minutter.
- Taleopptak
 - Det blir brukt opptak under intervjuet som en sikkerhet for å få med seg alle detaljer. Opptaket blir brukt til å transkribere intervjuene, slik at vi enklere kan bruke det i oppgaven. Transkribert intervju blir laget som eget dokument, som vil være tilgjengelig.
- Anonymitet
 - Det vil være lav grad av anonymitet, da stilling og rolle blir beskrevet. Da det er det er relevant for våre funn.

Temaer som skulle berøres gjennom intervjuet var følgende:

- Hvilken rolle intervjuobjektet har i Veidekke
 - Dette for å avdekke hvilken stilling og arbeidsoppgaver vedkommende har, i tillegg til tidligere erfaringer. Deretter høre hvordan personen er involvert i prosjektene gjennom sin stilling.
- Hvilke tanker man har om prosjektet
 - Få frem de personlige og jobbrelevante meningene om prosjektet. Dette for å få frem vurderinger i forhold til samarbeidet og hvilke utfordringer det er i prosjektet.
- Hvilke tanker man har til KTI og kundetilfredshet
 - Basert på hvilke arbeidsoppgaver man har, er det også forskjellig i hvilken grad man jobber med tematikken. Vi ville derfor se hvilke forskjeller det er og hvilke personlige tanker intervjuobjektet har på området.
- Om kundetilfredshet blir brukt i prosjektene
 - Se om man ut i fra sin stilling ser at kundetilfredshet er fokus i prosjektet og eventuelt i hvilken grad.
- Viktigheten av god KTI
 - Den personlige meningen rundt problemstilling om god KTI er viktig for Veidekke og hvorfor den eventuelt er det.
- Hvilken verdi kundetilfredshet gir veidekke
 - Få frem hvilke verdier intervjuobjektet ser igjennom arbeid med kundetilfredshet. Dette for å kunne sammenligne forskjeller og hvilke verdier man verdsetter.
- Om KTI brukes aktivt
 - Om intervjuobjektet mener det brukes og i hvilken grad man opplever at KTI brukes i prosjektene.
- Tiltak og verktøy knyttet til kundetilfredshet
 - Hvilke tanker og erfaringer man har rundt verktøyene og tiltakene som har blitt gjort hittil. Hvor stor grad man har vært involvert i forhold til det. Eventuelt mulige forbedringer man ser som kan bli gjort for å bli bedre.

Vedlegg 2

Intervjuguide for Administrerende direktør; Veidekke Eiendom

Masteroppgave: Kundetilfredshet i boligprosjekter

Dato for gjennomføring: 25.2.2015

Intervjuprosessen:

- Om oss
 - To studenter som tar master i Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU.
- Masteroppgaven
 - Oppgaven tar for seg tematikken kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter. Hvor vi ser på fokuset på kundeperspektivet i prosjektene og hvordan aktører bruker tematikken til å skape merverdi. Vi skriver i samarbeid med Veidekke Eiendom, der vi gjør en vurdering av bedriften på området.
- Intervjuets formål
 - Vi benytter oss av intervjuer for å få frem de personlig meningene rundt tematikken og få innblikk i dagens situasjon. Intervjuene skal belyse det ulike synet de involverte har i prosjektet. Hvordan de oppfatter tematikken og forståelsen for den.
- Intervjuets form
 - Intervjuet gjennomføres som en åpen samtale, der vi sørger for å komme innom temaene som er relevant og gir intervjuobjektet muligheten til å ta opp nye relevante ting. Lengden på intervjuet vil være på ca. 30-45 minutter.
- Taleopptak
 - Det blir brukt opptak under intervjuet som en sikkerhet for å få med seg alle detaljer fra intervjuet. Opptaket blir brukt til å transkribere intervjuene, slik at vi enklere kan bruke det i oppgaven. Transkribert intervju blir laget som eget dokument, som vil være tilgjengelig.
- Anonymitet
 - Det vil være lav grad av anonymitet, da stilling og rolle blir beskrevet. Da det er det er relevant for våre funn.

Temaer som vi ville innom i løpet av intervjuet var følgende:

- Hvilken rolle intervjuobjektet har i Veidekke
 - Dette for avdekke hvilken stilling og arbeidsoppgaver vedkommende har og tidligere erfaringer. Deretter hvordan personen er involvert i prosjektene gjennom sin stilling.

- Hvilken betydning kundetilfredshet har for Veidekke Eiendom
 - Få frem ledelsen sitt syn på tematikken og hvorfor de mener det er viktig for dem å bli bedre på det.
- Hvilke tanker man har til KTI og kundetilfredshet
 - Basert på hvilke arbeidsoppgaver man har, er det også forskjellig hvilken grad man jobber med tematikken. Vil derfor se hvilke forskjeller det er og de personlige tankene på området.
- Holdninger til kundetilfredshet i Veidekke
 - Hvilke holdninger man ønsker at de ansatte skal ha og hvilken oppfatning man har av dagens situasjon. Eventuelt hvordan man kan forbedre det.
- Viktigheten av god KTI
 - Den personlige meningen rundt problemstilling om god KTI er viktig for Veidekke og hvorfor den eventuelt er det.
- Hvilken verdi kundetilfredshet gir veidekke
 - Få frem hvilke verdier intervjuobjektet ser igjennom arbeid med kundetilfredshet. Dette for å kunne sammenligne forskjeller og hvilke verdier man verdsetter.
- Om KTI brukes aktivt
 - Om de mener det brukes og i hvilken grad de opplever at KTI brukes i prosjektene.
- Tiltak og verktøy knyttet til kundetilfredshet
 - Hvilke tanker og erfaringer man har rundt verktøyene og tiltakene som har blitt gjort hittil. Hvor stor grad man har vært involvert i forhold til det. Eventuelt mulige forbedringer man ser som kan blir gjort for å bli bedre.
- Tanker rundt ressursbruk
 - Få et innblikk i hvordan Veidekke håndterer situasjoner hvor det kan bli behov for flere ressurser. Da i forhold til kundetilfredshet og hvilke behov de ser for fremtiden.

Vedlegg 3

Intervjuguide for Prognosesenteret

Masteroppgave Kundetilfredshet i boligprosjekter

Dato for gjennomføring: 21.4.2015

Intervjuprosessen:

- Om oss
 - To studenter som tar master i Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU.
- Masteroppgaven
 - Oppgaven tar for seg tematikken kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter. Hvor vi ser på fokuset på kundeperspektivet i prosjektene og hvordan aktører bruker tematikken til å skape merverdi. Vi skriver i samarbeid med Veidekke Eiendom, der vi gjør en vurdering av bedriften på området.
- Intervjuets formål
 - Vi benytter oss av intervjuer for å få frem de personlige meningene rundt tematikken og få innblikk i dagens situasjon. Intervjuene skal belyse det ulike synet de involverte har i prosjektet. Hvordan de oppfatter tematikken og forståelsen for den.
- Intervjuets form
 - Intervjuet gjennomføres som en åpen samtale, der vi sørger for å komme innom temaene som er relevant og gir intervjuobjektet muligheten til å ta opp nye relevante ting. Lengden på intervjuet vil være på ca. 30-45 minutter.
- Taleopptak
 - Det blir brukt opptak under intervjuet som en sikkerhet for å få med seg alle detaljer fra intervjuet. Opptaket blir brukt til å transkribere intervjuene, slik at vi enklere kan bruke det i oppgaven. Transkribert intervju blir laget som eget dokument, som vil være tilgjengelig.
- Anonymitet
 - Det vil være lav grad av anonymitet, da stilling og rolle blir beskrevet. Da det er det er relevant for våre funn.

Temaer som vi ville innom i løpet av intervjuet var følgende:

- Hvilken rolle Prognosesenteret har
 - Dette for å avdekke hvilken rolle Prognosesenteret har og historien bak firmaet. Dette for å få bedre innblikk i bakgrunnen for undersøkelsen.
- Hvilken betydning kundetilfredshet har for Aktørene
 - Få frem Prognosesenteret sitt syn på tematikken og hvorfor de mener det er viktig for dem å bli bedre på det.
- Hvilke tanker man har til KTI og kundetilfredshet
 - Basert på hvilke arbeidsoppgaver man har, er det også forskjellig hvilken grad man jobber med tematikken. Vil derfor se hvilke forskjeller det er og de personlige tankene på området.
- Holdninger til kundetilfredshet i Bransjen
 - Hvilke holdninger man ønsker at de i bransjen skal ha og hvilken oppfatning man har av dagens situasjon. Eventuelt hvordan man kan forbedre det.
- Viktigheten av god KTI
 - Den personlige meningen rundt problemstilling om god KTI er viktig for bransjen og firmaene.
- Hvilken verdi kundetilfredshet gir de involverte partene
 - Få frem hvilke verdier intervjuobjektet ser igjennom arbeid med kundetilfredshet. Dette for å kunne sammenligne forskjeller og hvilke verdier man verdsetter.
- Om KTI brukes aktivt
 - Om de mener det brukes og i hvilken grad de opplever at KTI brukes av aktørene.
- Tiltak og verktøy knyttet til kundetilfredshet
 - Hvilke tanker og erfaringer man har rundt verktøyene og tiltakene som har blitt gjort hittil. Hvor stor grad man har vært involvert i forhold til det. Eventuelt mulige forbedringer man ser som kan bli gjort for å bli bedre.
- Tanker rundt ressursbruk
 - Få et innblikk i hvordan aktørene håndterer situasjoner hvor det kan bli behov for flere ressurser. Da i forhold til kundetilfredshet og hvilke behov de ser for fremtiden.

Vedlegg 4

Intervjuguide for Prosjektledere; Veidekke Eiendom

Masteroppgave: Kundetilfredshet i nye boligprosjekter

Dato for gjennomføring: 23.2.15, 24.2.2015 og 23.4.2015

Intervjuprosessen:

- Om oss
 - To masterstudenter i Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU.
- Masteroppgaven
 - Oppgaven tar for seg tematikken kundetilfredshet i boligutviklingsprosjekter. Vi ser på kundeperspektivet i prosjektene og hvordan aktører bruker tematikken til å skape merverdi. Vi skriver i samarbeid med Veidekke Eiendom, der vi gjør en vurdering av bedriften på området.
- Intervjuets formål
 - Vi benytter oss av intervjuer for å få frem personlig meninger rundt tematikken og få innblikk i dagens situasjon. Intervjuene skal belyse de ulike synene de involverte har i prosjektet, hvordan de oppfatter tematikken og forståelsen for den.
- Intervjuets form
 - Intervjuet gjennomføres som en åpen samtale, der vi sørger for å komme innom temaene som er relevant og gir intervjuobjektet muligheten til å ta opp nye relevante temaer. Lengden på intervjuet vil være på ca. 30-45 minutter.
- Taleopptak
 - Det blir brukt opptak under intervjuet som en sikkerhet for å få med seg alle detaljer. Opptaket blir brukt til å transkribere intervjuene, slik at vi enklere kan bruke det i oppgaven. Transkribert intervju blir laget som eget dokument, som vil være tilgjengelig.
- Anonymitet
 - Det vil være lav grad av anonymitet, da stilling og rolle blir beskrevet. Da det er relevant for våre funn.

Temaer som skulle berøres gjennom intervjuet var følgende:

- Hvilken rolle intervjuobjektet har i Veidekke
 - Dette for å avdekke hvilken stilling og arbeidsoppgaver vedkommende har, i tillegg til tidligere erfaringer. Deretter høre hvordan personen er involvert i prosjektene gjennom sin stilling.
- Hvilke tanker man har om prosjektet
 - Få frem de personlige og jobbrelaterte meningene om prosjektet. Dette for å få frem vurderinger i forhold til samarbeidet og hvilke utfordringer det er i prosjektet.
- Hvilke tanker man har til KTI og kundetilfredshet
 - Basert på hvilke arbeidsoppgaver man har, er det også forskjellig i hvilken grad man jobber med tematikken. Vi ville derfor se hvilke forskjeller det er og hvilke personlige tanker intervjuobjektet har på området.
- Om kundetilfredshet blir brukt i prosjektene
 - Se om man ut i fra sin stilling ser at kundetilfredshet er fokus i prosjektet og eventuelt i hvilken grad.
- Viktigheten av god KTI
 - Den personlige meningen rundt problemstilling om god KTI er viktig for Veidekke og hvorfor den eventuelt er det.
- Hvilken verdi kundetilfredshet gir veidekke
 - Få frem hvilke verdier intervjuobjektet ser igjennom arbeid med kundetilfredshet. Dette for å kunne sammenligne forskjeller og hvilke verdier man verdsetter.
- Om KTI brukes aktivt
 - Om intervjuobjektet mener det brukes og i hvilken grad man opplever at KTI brukes i prosjektene.
- Tiltak og verktøy knyttet til kundetilfredshet
 - Hvilke tanker og erfaringer man har rundt verktøyene og tiltakene som har blitt gjort hittil. Hvor stor grad man har vært involvert i forhold til det. Eventuelt mulige forbedringer man ser som kan bli gjort for å bli bedre.



Spørreskjema overlevering prosjektmarkedet

Velkommen til Xs kundeundersøkelse!

Innledningsvis vil vi at du besvarer noen bakgrunnsspørsmål.

Formålet med kjøpet

Hva var først og fremst formålet med kjøpet av boligen?

- Bo i den (eget privat bruk)
- Bruke den i forbindelse med jobb
- Selge den videre
- Leie den ut
- Mine barn/andre familiemedlemmer skal bo der
- Annet formål
- Vet ikke/ønsker ikke svare

Tidligere bolig

Hvordan bodde du i din forrige bolig?

- Bodde i leid bolig
- Bodde i egen borettslagsbolig/andelsbolig
- Bodde i egen selveierbolig
- Bodde hos foreldrene
- Annen boform
- Ønsker ikke svare

Plantegninger/visningsbolig

Hvilke muligheter hadde du til å se boligen før du bestemte deg for å kjøpe den?

- Kun tegninger og/eller modeller av boligen
- En visningsbolig som lignet min bolig
- Min bolig var ferdigstilt
- Vet ikke

Valg av innredning

Har du hatt mulighet til å påvirke innredning og uforming av boligen?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Spørreskjema overlevering prosjektmarkedet

Dine forventninger

Tenk nå på de forventninger du har hatt i forbindelse med boligkjøpet? 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 informasjonsmateriell?	<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"/>
et godt miljøtilpasset boforhold?	<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 nrområdet 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"/>

Helhetsvurdering av boligkjøpet

Gjør nå en 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"/>

Boligens kvalitet

Tenk på dine opplevelser av boligen til nå. Hvordan vurderer du kvaliteten med tanke på..

1=Svært dårlig 10=Svært bra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
å kunne møblere boligen?	<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"/>
inntrykket av boligen ved innflytting?	<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"/>
løsninger for elektrisitet, TV og IT?	<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"/>
oppbevaringsmuligheter i boligen?	<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"/>
det utførte håndverksarbeidet?	<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"/>
grunnleggende boligstandard?	<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"/>

Spørreskjema overlevering prosjektmarkedet

Området rundt boligen

Tenk på dine opplevelser av området rundt boligen. Hvordan vurderer du kvaliteten med hensyn til...

1=Svært dårlig 10=Svært bra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
sikkerhet (f.eks. belysning og trafiksikkerhet)?	<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"/>
inntrykket av nærområdet ved innflytting?	<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"/>
oppbevaringsmuligheter utenfor boligen (f.eks. boder)?	<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"/>
tilhørende fellesområder (f.eks. felleslokaler, gårdsplass/hage, parkering)?	<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"/>
byggets utseende og arkitektur?	<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"/>
tomten? (besvares bare av enebolig og småhus)	<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"/>

Miljøbevissthet

Tenk på dine personlige erfaringer med Xs miljøbevissthet. Hvordan vurderer du dem med hensyn til at X...

1=Svært dårlig 10=Svært bra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
kunne tilby et bra utvalg av miljøtilpassede innredningsvalg/tilvalg?	<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"/>
har gjort din bolig miljøtilpasset og energieffektiv?	<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"/>
har lagt til rette for at du kan agere/opptre miljøriktig?	<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"/>

Boligens utforming og innredning

Tenk på de muligheter du har hatt for å få boligen utformet og innredet på en god måte. Hvordan vil du vurdere dette med hensyn til...

1=Svært dårlig 10=Svært bra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
at valgmulighetene ble presentert på en god måte?	<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"/>
Xs støtte og hjelp til bra innredningsbeslutninger?	<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"/>
antall valgmuligheter uten ekstra kostnad?	<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"/>
kvaliteten på valgmulighetene uten ekstra kostnad?	<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"/>
antall tilvalgsmuligheter (med ekstra kostnad)?	<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"/>
kvaliteten på tilvalgsmulighetene (med ekstra kostnad)?	<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"/>

Kostnader for endringer og tilvalg

Omtrent hvor mye ekstra, i tillegg til prisen for boligen, har du betalt for de endringene og tilleggene som er gjort i din bolig (kr)?

_____ kr

Spørreskjema overlevering prosjektmarkedet

Informasjonsmateriellet

Tenk på det informasjonsmateriellet som du har sett i forbindelse med boligkjøpet. Hvordan vurderer du informasjonsmateriellet med hensyn til...

1=Svært dårlig 10=Svært bra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
korrekt innhold?	<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"/>
riktig informasjon på riktig tidspunkt?	<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"/>
bra og kundevennlig utforming?	<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"/>
Xs valg av informasjonskanal (f.eks. internett og brev)?	<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 informasjonen har vært tilstrekkelig?	<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"/>

Firmaets representanter/ansatte

Tenk på hvordan du har opplevd kvaliteten på den personlige servicen, og de personlige kontaktene du har hatt med X. Hvordan vurderer du personene med hensyn til...

1=Svært dårlig 10=Svært bra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
god tilgjengelighet?	<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 kunnskap?	<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"/>
å være imøtekommende?	<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"/>
å være tydelige og lette å forstå?	<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"/>
å være tillitsvekkende?	<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"/>
evne til å høre på dine synspunkter og 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"/>
å være forutseende og vise initiativ?	<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"/>

Ansattkategori

Hvilken ansattkategori lå først og fremst til grunn for din vurdering på foregående spørsmål?

- Selger/Megler
- Innredningsansvarlig
- Bemanning på byggeplass
- Øvrige ansatte i prosjektet (f.eks. prosjektleder)
- Flere enn en kategori
- Vet ikke

Pålitelighet

Tenk på de avtaler som er gjort og hvordan de er utført av X. Hvordan vurderer du X med hensyn til...

1=Svært dårlig 10=Svært bra

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
å holde tidsfrister?	<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"/>
å holde det man 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"/>
å ha klare rutiner (f.eks. orden i kontrakt og prosesser)?	<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"/>
å erkjenne og rette eventuelle feil?	<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"/>
å levere en feilfri bolig	<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"/>

Spørreskjema overlevering prosjektmarkedet

Helhetsvurdering av boligkjøpet

Gjør igjen en helhetsvurdering av boligkjøpet. Tenk deg et boligkjøp som har vært perfekt på alle måter. Hvor nært eller langt ifra dette idealet har X vært?

1=Svært langt i fra 10=Svært nært

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"/>

Hvordan tror du at du vil snakke om X til venner og bekjente?

1=Svært negativt 10=Svært positivt

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"/>

Valuta for pengene

Tenk nå på alle erfaringer du har fått gjennom boligkjøpet, og hvordan du vurderer kvaliteten i forhold til kostnader. Hvordan opplever du dette forholdet når det gjelder...

1=Har fått svært lav valuta for pengene 10=Har fått svært god valuta for pengene

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vet ikke
boligen?	<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"/>
endringer/tilvalg?	<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"/>
beliggenheten/området?	<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"/>
servicen du har fått?	<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"/>

Helhetsvurdering av boligkjøpet

Gjør igjen en helhetsvurdering av boligkjøpet. Hvor fornøyd er du med X totalt sett?

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

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"/>

Tenk deg at du skulle kjøpe en ny bolig idag. Hvor sannsynlig er det at du ville kontakte X?

1=Helt usannsynlig 10=Meget 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"/>

Reklamasjon

Har du hatt grunn til å klage på Xs produkter eller service etter innflyttingen, og i så fall hvem har du klaget til?

- Ja, direkte til X
- Ja, til en ekstern instans
- Ja, jeg har hatt grunn til å klage, men har ikke klaget
- Nei, jeg har ikke hatt grunn til å klage

Spørreskjema overlevering prosjektmarkedet

Annet

Er det noe mer som har påvirket hvor fornøyd du er med boligkjøpet, alternativt noe annet du ønsker å formidle til X, i så fall hva?

Husholdningens medlemmer

Til slutt vil vi at du besvarer noen spørsmål om din husholdning.

Kjønn

Jeg som svarer på undersøkelsen er:

- Mann
 Kvinne

Alder

Min alder er: _____

Andre voksne

Bor du sammen med en eller flere voksne personer? (inkluder ikke voksne barn)

- Ja
 Nei
 Ønsker ikke svare

Barn i husholdningen

Hvor mange barn i de respektive aldersgruppene bor i boligen?

0-5år _____
6-11år _____
12-17år _____
18 år eller eldre _____

Biler i husholdningen

Hvor mange biler er det i husholdningen? _____

Inntekt

Omtrent hvor stor er husholdningens totale årlige bruttoinntekt? _____ kr/år



Spørreskjema overlevering prosjektmarkedet

Premiering

Vennligst noter kontaktopplysninger under, dersom du ønsker å være med i trekningen av premien. Opplysningene kobles ikke under noen omstendigheter til dine tidligere avgitte svar.

Navn: _____
Adresse: _____
Postnr.: _____
Poststed: _____
Tlf. nr.: _____
E-mail: _____

Takk for at du tok deg tid til å fylle ut spørreskjemaet!

Vedlegg 6

Faktorer og indikatorer for Prognosesenterets KTI-undersøkelse

Faktorer

	Total- markedet	Veidekke
	2015	2015
Boligen	71	68
Innredningsvalg	58	47
Utenfor boligen	72	69
Informasjon	69	65
Ansatte prosjekt	71	69
Pålitelighet	71	71
Miljøbevissthet	71	67

Indikatorer for de ulike faktorene; Boligen (Øverst venstre), Innredningsvalg (Øverst høyre), Utenfor boligen (Nederst venstre) og Informasjon (Nederst høyre)

	Total- markedet	Veidekke		Total- markedet	Veidekke
	2015	2015		2015	2015
Møblere boligen	73	70	Presentasjon	63	54
Inntrykket ved innflytting	75	72	Beslutningsstøtte prosjekt	57	45
Løsninger for el, TV og IT	71	67	Antall standardmuligheter	40	26
Oppbevaringsmuligheter	66	66	Kvalitet standardproduktene	50	40
Håndverksarbeidet	68	64	Antall tilvalgsmuligheter	64	55
Grunnstandard	75	68	Kvalitet tilvalgsproduktene	68	59
<i>Boligen</i>	71	68	<i>Innredningsvalg</i>	58	47
	Total- markedet	Veidekke		Total- markedet	Veidekke
	2015	2015		2015	2015
Sikkerhet	74	71	Korrekthet	70	65
Inntrykket ved innflytting	72	71	Riktig tidspunkt	67	67
Oppbevaringsmuligheter	68	61	Utforming	71	67
Tilhørende fellesområder	68	67	Informasjonskanal	71	65
Arkitektur	77	74	Tilstrekkelig	66	61
Tomten *	69		Informasjon	69	65
<i>Utenfor boligen</i>	72	69			

Indikatorer for de ulike faktorene; Ansatte (Øverst venstre), Pålitelighet (Øverst høyre) og Miljøbevisshet (Midten nederst)

	Total- markedet	Veidekke		Total- markedet	Veidekke
	2015	2015		2015	2015
Tilgjengelighet	72	65	Holde tidsplaner	75	78
Kunnskap	73	73	Holde det man lover	71	70
Imøtekommende	74	72	Tydlige rutiner	76	77
Lette å forstå	73	72	Rette evt. feil	70	68
Tillitsvekkende	72	71	Feilfri bolig	63	61
Lyttende	71	69	Pålitelighet	71	71
Initiativtakende	65	61			
Ansatte prosjekt	71	69			

	Total- markedet	Veidekke
	2015	2015
Miljøriktig innred./materialer	64	59
Miljøtilpasset bolig	75	72
Egen miljøbevisshet	70	67
Miljøbevisshet	71	67

Indikatorer for de ulike faktorene; Lojalitet (Øverst venstre), Valuta for pengene (Øverst høyre) og Forventninger (Midten nederst)

	Total-markedet	Veidekke		Total-markedet	Veidekke
	2015	2015		2015	2015
Anbefale	71	64	Boligen	73	69
Positiv omtale	74	70	Endringer/tilvalg	68	55
Kontakte igjen	69	63	Beliggenheten	79	77
Lojalitet	71	66	Servicen	70	64
			Valuta for pengene	73	68

	Total-markedet	Veidekke
	2015	2015
Bra informasjon	76	74
Påvirke utformingen	75	72
Valuta for pengene	76	73
Høy boligkvalitet	81	78
Miljøtilpasset bolig	79	79
God personlig service	76	71
Pålitlig opptreden	81	81
Nær- og fellesomr. - prosjekt	78	79
Forventninger	78	75

Vedlegg 7

KTI - Marienfyrd og Hagebyen

Hagebyen

Trinn 1

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 1
	2013	2013	2013	2013	2013
Boligen	69	70	71	71	68
Innredningsvalg	54	54	52	52	49
Utenfor boligen	69	65	66	66	73
Informasjon	67	65	64	64	58
Ansatte prosjekt	69	68	64	64	63
Pålitelighet	67	72	73	73	71
Miljøbevissthet	67	69	66	66	69

Trinn 2

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 2
	2014	2014	2014	2014	2014
Boligen	71	66	65	65	52
Innredningsvalg	57	47	45	45	36
Utenfor boligen	71	68	68	68	59
Informasjon	69	62	62	61	54
Ansatte prosjekt	72	64	64	63	53
Pålitelighet	71	67	69	68	52
Miljøbevissthet	69	67	68	67	61

Trinn 3, 2014

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 3
	2014	2014	2014	2014	2014
Boligen	71	66	65	65	55
Innredningsvalg	57	47	45	45	34
Utenfor boligen	71	68	68	68	69
Informasjon	69	62	62	61	52
Ansatte prosjekt	72	64	64	63	51
Pålitelighet	71	67	69	68	57
Miljøbevissthet	69	67	68	67	58

Trinn 3, 2015

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Hagebyen trinn 3
	2015	2015	2015	2015	2015
Boligen	71	68	68	71	71
Innredningsvalg	57	47	47	49	45
Utenfor boligen	72	69	69	71	70
Informasjon	69	65	65	67	70
Ansatte prosjekt	71	69	69	73	74
Pålitelighet	70	71	71	75	81
Miljøbevissthet	70	67	67	68	70

Marienfryd

Trinn 1

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfryd Høyhuset
	2011	2011	2011	2011	2011
Boligen	69	66	66	66	66
Innredningsvalg	55	48	48	48	47
Utenfor boligen	67	62	62	62	55
Informasjon	67	62	62	62	57
Ansatte prosjekt	71	63	63	63	59
Pålitelighet	69	62	62	62	54
Miljøbevissthet	62	62	62	62	64

Trinn 2

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfryd trinn 2
	2013	2013	2013	2013	2013
Boligen	69	70	71	71	70
Innredningsvalg	54	54	52	52	50
Utenfor boligen	69	65	66	66	61
Informasjon	67	65	64	64	61
Ansatte prosjekt	69	68	64	64	58
Pålitelighet	67	72	73	73	72
Miljøbevissthet	67	69	66	66	62

Trinn 4

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfyrd trinn 4
	2014	2014	2014	2014	2014
Boligen	71	66	65	65	77
Innredningsvalg	57	47	45	45	51
Utenfor boligen	71	68	68	68	77
Informasjon	69	62	62	61	68
Ansatte prosjekt	72	64	64	63	61
Pålitelighet	71	67	69	68	72
Miljøbevissthet	69	67	68	67	74

Trinn 5

	Total- markedet	Veidekke	Veidekke Region Øst	Veidekke Region Oslo	Marienfyrd trinn 5
	2014	2014	2014	2014	2014
Boligen	71	66	65	65	68
Innredningsvalg	57	47	45	45	44
Utenfor boligen	71	68	68	68	75
Informasjon	69	62	62	61	70
Ansatte prosjekt	72	64	64	63	62
Pålitelighet	71	67	69	68	77
Miljøbevissthet	69	67	68	67	67

<p>1 Ventilasjon</p> <p>1.01 Kvitte ut NAAF's sjekklister for boligventilasjon "Slik sikrer du et godt innemiljø"</p> <p>1.02 Kvitte ut TEK krav ifht solskjerming på syd og vestfasader mot ventilasjonsanleggets luftskiftingskapasitet</p> <p>1.03 Høyt fokus på RIV-tegninger på plassering av avkast ifht inntak (avhenger av valgt løsning).</p> <p>1.04 Sikre tetting mellom "brukt" luft og frisk luft i aggregatet</p> <p>1.05 Beskrive gode filter (tungfilter)</p> <p>1.06 Fokus på filter ved trinnvis utbygging. Vurdere skifte ved lange trinnopphold.</p> <p>1.07 Trykkstyrte kjøkkenhetter (oppgearing av aggregat ved spjeldåpning i kjøkkenhette)</p>	<p>1.08 Minimum 150 – 180 m³/h effekt på kjøkkenhette ved åpent spjeld</p> <p>1.09 Høy fokus på tetting rundt installasjoner alle rom med tekniske installasjoner</p> <p>1.10 Sikre at valgte kjøkkenhetter er kompatible med valgt aggregat</p> <p>1.11 Sikre at ikke beboer endrer valgt kjøkkenhette (ikke internmotor i kjøkkenhette ved sentraliserte anlegg)</p> <p>1.12 Ikke akseptere slimlineventilatorer. Alle kjøkkenhetter skal ha volumopptak.</p> <p>1.13 God ventilering av bodområder</p> <p>1.14 Overskuddsvarme til aerotempere i garasjekjeller</p> <p>1.15 God ventilering av garasjekjeller</p> <p>1.16 Ventilering av søplerom</p>
<p>2 Kjøkken</p> <p>2.01 Mulighet for levering av minimumsløsning, 60 benkeskap med vask og blandebatteri samt montert veggskap med ventilator.</p> <p>2.02 Høyere fleksibilitet for flytting av oppvaskbenkeskap</p> <p>2.03 Høyere skap, mindre takføring</p> <p>2.04 Sikre kvalitet på kjøkkenleverandørs montører</p> <p>2.05 Leverer hvitevarer som standard</p> <p>2.06 Komfyrvakt leveres integrert i kjøkkenhette hvis anerkjent modell.</p> <p>2.07 Sjekke samsvar mellom tilvalgsleveranse og effektbehov elektro</p>	<p>4 Malingskvalitet</p> <p>4.01 Vurdere vaskbarhet av valgt malingstype</p> <p>4.02 Vurdere motstandsdyktighet mot heksesot</p> <p>4.03 Påse at valgt maling kan sprøytes</p> <p>4.04 Sjekke at punktene over er i samsvar med NAAF's retningslinjer</p>
<p>3 Varme</p> <p>3.01 Leverer setpunkt på max ut fra varmeveksler slik at sameiet heller skal kunne skru ned enn å måtte sette opp setpunktet</p> <p>3.02 Uavhengig av gjenvinningsgrad skal returluften settes undertemperert anbefalt ca. 18gr.</p> <p>3.03 Sjekke kapasitet på sirkulasjonspumper for å sikre full redundans samt likt trykk i alle etasjer</p> <p>3.04 Gjennomgå sjekklister fra NAAF</p>	<p>5 Trådløst nett</p> <p>5.01 Tomrør til alle rom fra sentralt punkt med patchepanel</p> <p>5.02 Tilby routerløsning fra Airties i flerplansleiligheter og store leiligheter. Gir full dekning i alle rom basert på aksesspunkter som snakker med hverandre. Dette i motsetning til ordinære extendere som skaper unike aksesspunkter som brukerstyret ikke klare å følge med på.</p>
	<p>6 Parkett</p> <p>6.01 Utsjekk mot krav til luftfuktighet</p> <p>6.02 Høy fokus på planhet undergulv, beste toleranseklasse</p>

<p>7 Bad</p> <p>7.01 Nedsenk i dusj</p> <p>7.02 Høyde toaletter gulv til topp setering 40-45 cm, vanligvis 43 cm. HC høyde max. 50 cm.</p> <p>7.03 Sikre gerikter og terskel mot badeside for vanninntrenging, fuges.</p> <p>8 Alarmtelefoner</p> <p>8.01 Rørlegger og evt andre systemkritiske anlegg til prosjektet skal ha døgnåpen alarmtelefon enten med egne eller innleide ressurser,</p> <p>9 Kundefokus</p> <p>9.01 Fokus på hva som er viktig for beboer fra entreprisekontrakt til overlevering.</p> <p>9.02 Gode egenbefaringer før ferdigbefaring</p> <p>9.03 Max 10 punkter på ferdigbefaringsprotokoller</p> <p>9.04 0 feil ved overtagelse (fra beboers ståsted)</p> <p>12 Bygning</p> <p>12.0 Listverk sparkles og males etter montering 1</p> <p>12.0 Hvis ikke pkt over tilstreb bruk av hvite 2 skytespiker ved montering</p> <p>12.0 Oppbygging av lydgvulv gjøres med XPS ikke 3 EPS. OBS for lagvis oppbygging.</p> <p>12.0 Avrenning fra overliggende balkong sikres med 4 renne i elementet og avrenning til nedløp</p> <p>12.0 Påse avstand mellom bygningsdeler for minst 4 mulig riss</p> <p>12.0 Vegg for TV montering skiftes til Hunton 6 Fermacell fibergips med høy skruefasthet (30 kg pr. skrue). Produktet holder EI 60 ved 2-lag</p> <p>13 Utomhus</p> <p>13.0 Plantehøyde minimum 50 cm 1</p> <p>13.0 Alle vekster skal være godkjent av NAAF 2</p> <p>13.0 Ingen vekster skal ha bær eller lignende som er 3 fristende og evt giftig for barn.</p> <p>13.0 Vurdere bruk av ferdigplen kontra sådd plen for 4 å øke opplevelsen av ferdig produkt for kunden, samt som sikring for god vekst.</p> <p>13.0 Velge vekster med høy veksthastighet dersom 5 vekstene er solgt inn som avskjærende/støtdempende/innsynsdempende</p>	<p>10 P-kjeller</p> <p>10.0 Internkrav 240 cm senter strek ved tilgang 1 begge sider</p> <p>10.0 Krav bredde 270 cm (minimum) senter strek 2 til tett vegg</p> <p>10.0 HC plass 300 cm 3</p> <p>10.0 Minimum 30 bredde på Acudrain inn mot 4 garasjeport</p> <p>10.0 Max +/- 25mm høydeforskjell på hele 5 gulvet, max +/-8mm lokalt målt over 2m rettholt</p> <p>10.0 Etablere 1:40 fall til sluk med oljeutskiller 6</p> <p>10.0 Tilstrebe «tørre» boder. Vurdere oppføring 7 eller tremmegulv dersom likt nivå.</p> <p>11 Lyd</p> <p>11.0 Lydklasse C er ok, men vi ønsker isolasjon i 1 innervegger</p> <p>11.0 Lydfelle (strupeskiller) i ventilasjonsanlegget 2 mellom leilighetsinterne rom</p> <p>11.0 Sikre oppnådd lydkrav på fasade/balkong 3 uavhengig av lydsoner. Spesiell fokus på lyd fra mobile lydkilder som prosjekteres som variable men som vil oppfattes som stasjonære (Konfektfabrikken).</p> <p>11.0 Ikke plassere sjakter mot stue/soverom hvis 4 mulig</p> <p>11.0 Alle sjakter isoleres (Obs for fukt)</p> <p>14 Energiklasse</p> <p>14.01 Minst C, aldri D. Sjekke kostnadskonsekvens på typiske inntrukne toppetasjer, samt gavlvegger på rekkehus.</p> <p>15 Service og vedlikeholdsavtaler</p> <p>15.01 Påse at alle leveranser (varer og tjenester) til prosjektet er sikret reklamasjons rett i 5 år (B2B med entreprenør)</p> <p>15.02 Det skal tegnes vedlikeholdsavtale for tekniske anlegg. Entreprenør fremskaffer avtale, BH / Sameiet undertegner avtaler), her også utomhus, med valgt UE for ett år etter overtagelse. Tilstreb å bruke samme UE på</p> <p>15.03 vedlikeholdsavtalene for å sikre kontinuitet</p>
---	--

Utdrag fra handlingsplan; 2012

Fokusområder	Utfordring	Tiltak	Ansvar
Kunder	<ul style="list-style-type: none"> Vi har liten kunnskap om kundenes opplevelse av våre sluttprodukter 	<ul style="list-style-type: none"> Gjennomføre måling av kundetilfredshet vha applikasjon fra Prognosecenteret 	Emil/ PL
Byggherreforskrift	<ul style="list-style-type: none"> Ny Byggherreforskrift krever fokus og system for SHA i alle prosjektets faser 	<ul style="list-style-type: none"> SHA gjennomgang i alle regionsmøter 	PL / Emil
Kapitalrasjonalisering	<ul style="list-style-type: none"> Redusere utviklingstid Bedre økonomikontroll i prosjektene 	<ul style="list-style-type: none"> Etablere felles standard fremdriftsplan for alle prosjekter. Budsjett og fremdriftsplan forankres i programmering og gjennomgås hvert kvartal. Avholde kurs om styrearbeid og ledelse av SP-selskap 	Roar F / Emil /Knut Roar N./PL
Tomtebank	<ul style="list-style-type: none"> Tomtebanken reduseres i 2014 Strategien for regionen tilsier økt volum, dvs. årlig igangsatte fra 300 til 350/400 boliger 	<ul style="list-style-type: none"> Avsette ressurser til tomtekjøp Kjøpe prosjekter tilsvarende ca. 300 boliger til produksjon fra år 2014 	Emil

Utdrag fra handlingsplan; 2013

Fokusområder	Utfordring	Tiltak	Ansvar
Kunder	<ul style="list-style-type: none"> Måling av KTI er vedtatt. Pt er tallmateriale for tynt. Hvor står vi og hva er målsetningen? Bedre oppfølging av kunden fra kjøp-tilvalg-overlevering 	<ul style="list-style-type: none"> Bedre og mer standardisert tilnærming/henvendelse til kundene: Mal for gjennomføring av spørreundersøkelsene Etablere felles mal for annonsering og prospekt 	Sigrid-Helén
Byggherreforskrift	<ul style="list-style-type: none"> Veidekke Eiendom har som målsetning at ett prosjekt skal bli nominert til HMS-prisen 	<ul style="list-style-type: none"> PL har fremdeles SHA-ansvaret, men nyansatt SHA-ressurs formelt innsettes som som KU i alle prosjekter Alle SHA-planer 	Emil/Morten K
Prosjektstyring	<ul style="list-style-type: none"> Bedre økonomikontroll i prosjektene og sikre budsjetterte salgs- og byggestarter 	<ul style="list-style-type: none"> Budsjett, prognose og fremdriftsplan forankres i programmering og gjennomgås hvert kvartal. 	Emil/Knut/Therese/Johan A.

