

Examensarbete, C-uppsats inom fastighetsvetenskap

Förvaltning i förändring

– en studie i hur ett fastighetsföretag arbetar kundfokuserat

Anna Alvemo

Kristina Holm

VT 2007

Sammanfattning

- Titel:** Förvaltning i förändring - en studie i hur ett fastighetsföretag arbetar kundfokuserat
- Ämne/Kurs:** Fastighetsvetenskap, 10 poäng, FF7630
- Författare:** Anna Alvemo & Kristina Holm
- Handledare:** Anna von Krusenstjerna & Karin Staffansson Pauli
- Nyckelord:** Fastighetsvetenskap, Kundvård, Service management, Human resource management, Företagskultur.
- Bakgrund:** Vart eftersom utbudet på lokaler de senaste åren har ökat, har fastighetsföretagen börjat konkurrera om hyresgästerna. Förändringen på marknaden har lett till att fastighetsförvaltning gått ifrån att enbart fokuseras på fastighetens driftkostnader till att bli allt mer kundfokuserad.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva hur Aspholmen Fastigheter AB anpassat sig till de nya kraven på fastighetsmarknaden. Det sker genom att fördjupa sig i hur de tre lokalkontoren arbetar för att stärka sina kundrelationer samt att åskådliggöra hur företagskulturen ser ut.
- Metod:** Undersökningen är en beskrivande studie som utgår från en kvalitativ metod. Det empiriska materialet är till största del inhämtat via personliga intervjuer med personal och ledning på företaget. Det teoretiska materialet består av sekundärdata och är hämtad ur litteratur och rapporter.
- Teoretiska perspektiv:** Kapitlet inleds med en generell presentation av lokalhyresmarknaden. Sedan sker en fördjupning i teorierna kring Service management och Human resource management ur ett fastighetsvetenskapligt perspektiv.
- Empiri & analys:** Intervjuerna med Aspholmen Fastigheter AB visar att företaget arbetar på flera olika sätt för att stärka sina kundrelationer. Företagskulturen på lokalkontoren skiljer sig till viss del åt, eftersom de tre fastighetscheferna i sin tur präglar klimatet på kontoren.
- Slutsats:** Aspholmen Fastigheter AB har till stor del anpassat sig till de nya krav som ställts på fastighetsmarknaden. Det finns dock vissa delar som skulle behöva utvecklas ytterligare. Servicekulturen behöver rota sig hos alla medarbetare på företaget. Dessutom skulle företaget tjäna på att utveckla en lärande organisation och arbeta mer med kunskapsutbyte mellan kontoren.

Abstract

- Title:** A changing administration – an examination of how a real estate company works with customer orientation
- Course:** Real Estate Science, 10 Credits, FF7630
- Authors:** Anna Alvemo & Kristina Holm
- Advisors:** Anna von Krusenstjerna & Karin Staffansson Pauli
- Key Words:** Real Estate, Customer Care, Service management, Human Resource management, Business Culture
- Background:** A recent rise in the supply of rental space has forced real estate companies to compete about tenants. The development in market structure has shifted attention of real estate administration from concentrating predominantly on maintenance costs to a heavy increase in customer orientation.
- Aim:** The aim of this essay is to describe how the company Aspholmen Fastigheter AB has adapted to the new demands of the real estate market. This is accomplished with an analysis of the overall business culture and of practices to increase customer orientation at the three local offices.
- Method:** The investigation is a descriptive study originating in a qualitative method. The empirical data is primarily obtained from personal interviews with company employees and management. The theory consists of secondary data taken from relevant literature and reports.
- Theoretical Perspectives:** An introductory presentation of the rental market is followed by an in depth survey of the theory on service management and human resource management from a scientific perspective on real estate development.
- Empirical & Analytical Perspectives:** The interviews with Aspholmen Fastigheter AB reveal that the company works in several different ways to strengthen its customer relations. Differences in business culture exist amongst the local offices since the three managers influence the working climate in their respective office.
- Conclusions:** Aspholmen Fastigheter AB has by large adapted to the new demands that exist in the real estate market. There are however some aspects which require further improvement. The service culture needs to fully root itself in all employees. In addition the company would gain from development of a learning organization and from increased information exchange between offices.

Förord

Examensarbetet är ett avslutande arbete på programmet för Fastighetsföretagande 120 p. Arbetet omfattar 10 veckors arbete och är skrivet vid institutionen för Teknik och Samhälle på Malmö Högskola.

Vår förhoppning är att arbetet skall ge dig som läsare en inblick i hur fastighetsförvaltningen förändrats och hur ett fastighetsföretag anpassat sig efter marknadens nya krav.

Först och främst vill vi tacka alla respondenter på Aspholmen Fastigheter AB som gett oss möjlighet att fördjupa oss i företagets arbetssätt. Utan alla intervjuer hade examensarbetet inte varit möjligt att genomföra. Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Anna von Krusenstjerna och Karin Staffansson Pauli som under processens gång kommit med inspiration och vägledning. Dessutom vill vi passa på att tacka våra närstående som hjälpt till med korrekturläsning och betydelsefulla synpunkter. Sist men inte minst vill vi även tacka varandra för ett gått samarbete och en lärorik period!

Lund i maj 2007

Anna Alvemo

annaalvemo@hotmail.com

Kristina Holm

kristinaeholm@hotmail.com

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	- 7 -
1.1 Bakgrund	- 7 -
1.2 Syfte och frågeställningar	- 7 -
1.2.1 Syfte	- 7 -
1.2.2 Frågeställningar	- 8 -
1.3 Avgränsning	- 8 -
1.4 Målgrupp	- 8 -
1.5 Tidigare forskning	- 8 -
1.6 Disposition	- 9 -
2. METOD	- 10 -
2.1 Ansats	- 10 -
2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod	- 10 -
2.2.1 Kvalitativ	- 10 -
2.2.2 Kvantitativ	- 10 -
2.3 Insamling av data	- 11 -
2.4 Val av metod	- 11 -
2.5 Val av studieobjekt	- 12 -
2.6 Val av teori	- 12 -
2.7 Bearbetning av data	- 12 -
2.7.1 Primärdata	- 12 -
2.7.2 Sekundärdata	- 13 -
2.8 Källkritik	- 13 -
3. TEORI	- 15 -
3.1 En introduktion till lokalhyresmarknaden	- 15 -
3.2 Fastighetsförvaltning idag	- 16 -
3.2.1 Hyresgästen	- 16 -
3.2.2 Lokalanpassning	- 17 -
3.2.3 Skillnaderna mellan bostäder och lokaler	- 18 -
3.3 Service management	- 18 -
3.3.1 Inledning	- 18 -
3.3.2 Kundorientering	- 19 -
3.3.3 Förväntningar på ett fastighetsföretag	- 20 -
3.3.4 Företagskultur	- 21 -
3.3.5 Servicekultur	- 21 -
3.3.6 Image	- 22 -
3.3.7 Kvalitet	- 22 -
3.4 Human Resource Management	- 24 -
3.4.1 Inledning	- 24 -
3.4.2 HRM-arbetet	- 25 -
3.4.3 Den lärande organisationen	- 27 -
4. EMPIRI	- 29 -
4.1 Företagspresentation	- 29 -
4.1.1 Uppsala	- 30 -
4.1.2 Västerås	- 31 -
4.1.3 Örebro	- 31 -
4.2 Organisationen	- 31 -
4.2.1 Huvudkontor	- 31 -
4.2.2 Uppsala	- 32 -
4.2.3 Västerås	- 33 -
4.2.4 Örebro	- 33 -
4.3 Undersökning	- 34 -
4.3.1 Huvudkontor	- 34 -
4.3.2 Uppsala	- 36 -

4.3.3 Västerås	- 39 -
4.3.4 Örebro.....	- 41 -
5. ANALYS	- 44 -
6. SLUTSATS	- 50 -

1. Inledning

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

1.1 Bakgrund

Fram till 1990 hade lokalhyresmarknaden i Sverige, inklusive Mälardalsområdet få vakanser. I slutet av 80-talet och början av 90-talet skedde en kraftfull utbyggnad av lokalbeståndet, samtidigt som både den privata och den offentliga sektorn började effektivisera sina lokalbehov. Detta medförde ett ytterligare utbud på en redan mättad marknad vilket bidrog till att hyresnivåerna hållits nere. Situationen med ett stort utbud av lokaler gör att marknaden tillhör kunden, vilket betyder att hyresgästen kan välja mellan olika lokaler och ställa krav på deras utformning och hyresnivå. En ytterligare konsekvens är att spridning på hyresnivåerna ökar, eftersom andra faktorer som t.ex. det geografiska läget kommit att spela en allt större roll. På så sätt skiljer sig lokalhyresmarknaden från bostadshyresmarknaden, eftersom hyresnivån där är reglerad efter bruksvärdesprincipen. Konkurrensen om lokalhyresgästerna ledde till en början till ett kraftigt prisrig om hyresnivåerna på de lokala marknaderna. Med tiden har dock andra faktorer som service, läge och professionell förvaltning fått en successiv ökande betydelse vid val av lokal.¹ Slutsatsen av ovanstående utveckling är med andra ord att fastighetsförvaltning har gått ifrån att enbart vara fokuserad på fastighetens driftkostnader till att istället handla om att sätta hyresgästen och dennes behov i centrum.

1.2 Syfte och frågeställningar

1.2.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur Aspholmen Fastigheter AB anpassat sig till de nya kraven på fastighetsmarknaden. Det sker genom att ta reda på hur de tre lokalkontoren arbetar för att stärka sina kundrelationer samt att åskådliggöra hur företagskulturen ser ut.

¹ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning*, (Stockholm: Liber ekonomi, 2000), s. 46

1.2.2 Frågeställningar

1. Hur arbetar Aspholmen med sina kundrelationer?
2. Hur kan lokalkontoren utnyttja varandras olika arbetssätt?

1.3 Avgränsning

Den undersökning vi har genomfört utgår från studieobjektet Aspholmen Fastigheter AB, som nedan endast kommer att benämnas Aspholmen. Eftersom forskningsperioden omfattade 10 veckor, valde vi att avgränsa vårt undersökningsmaterial genom att genomföra intervjuer med endast 7 st av företagets anställda. Genom ett strategiskt val av respondenter anser vi att vi fått en relativt klar bild av företaget som ligger till grund för de slutsatser som vi dragit.

Undersökningen är skriven utifrån företagets synvinkel och därför har vi endast intervjuat företagets medarbetare och inte några hyresgäster.

1.4 Målgrupp

Examensarbetet riktar sig i förstahand till högskole- och universitetsstudierande, främst inom fastighetsrelaterade utbildningsprogram, som intresserar sig för ämnet.

Det riktar sig även till Aspholmen och dess medarbetare i förhoppning om att det ska kunna vara till nytta för företagets fortsatta arbete med att utveckla organisationen. Vår grund är ett teoretiskt synsätt på hur ett företag bör fungera, men utan erfarenheter av den praktiska problematiken inom ett företag. På så sätt kan kritiska tankar och analyser göras, utan att dessa är färgade av praktiken, vilket förhoppningsvis kan vara till nytta för företaget.

Utöver Aspholmen själva, kan examensarbetet troligtvis även vara till nytta för andra företag som har intresse av att ta del av service management utifrån ett fastighetsföretagarsperspektiv.

1.5 Tidigare forskning

Eftersom Aspholmen efterfrågade en uppsats i kundens påverkan på företaget saknas relevant forskning inom området. Tidigare forskning finns dock med utgångspunkt på hur ett fastighetsföretags produktsyn påverkas när man börjar arbeta kundorienterat. Denna skrift

utgår från fastighetsföretag generellt sätt och därför har vi delvis använt oss av den som material till vår teori.

1.6 Disposition

Examensarbetet är uppdelat och disponerat på följande sätt:

Kapitel 1 – Inledning	Det inledande kapitlet beskriver, syfte och uppsatsens frågeställningar. Dessutom diskuteras avgränsningar, målgrupp samt tidigare forskning inom området.
Kapitel 2 – Metod	I metodkapitlet ges en inblick i de olika vetenskapliga synsätten samt vilken metod som valts och varför.
Kapitel 3 – Teori	Teorikapitlet utgår från de teorier och begrepp som är centrala för att beskriva den empiri som samlas in.
Kapitel 4 – Empiri	I kapitlet presenteras de undersökningsmaterial som vi fått fram från de intervjuer som genomförts med företaget.
Kapitel 5 – Analys	I analysen redogörs för de paralleller som finns mellan uppsatsens teori och empiri.
Kapitel 6 – Slutsats & vidare forskning	I kapitlet diskuterar författarnas egna åsikter om förbättringar som företaget skulle kunna arbeta efter. Dessutom ges förslag på vidare forsknings som framkommit under perioden.
Kapitel 7 – Källförteckning	I källförteckningen redovisas de källor som använts i uppsatsen.
Bilagor	Som bilaga finns den intervjuguide som vi haft som underlag vid intervjuerna.

2. Metod

I metodkapitlet skildras det vetenskapliga tillvägagångssätt som finns samt vilka som använts i utförandet av studien. Dessutom beskrivs hur genomförandet av undersökningen gått till och därutöver behandlas även källkritik.

2.1 Ansats

Uppsatsen skrivs med utgångspunkt från ett vetenskapligt förhållningssätt vilket innebär att den genomförs utifrån en vetenskaplig metod, har ett systematiskt utförande, relateras till teorin samt är kritiskt reflekterande.²

En undersökning av den här typen kan utgå ifrån två olika ansatser, deduktion och induktion. Deduktion innebär att man utgår från en given teori och/eller en hypotes som man prövar empiriskt för att sedan dra en slutsats om teorin/hypotesen kan verifieras eller falsifieras. Induktion innebär att man utgår ifrån empirin där man sedan samlar in data vanligast genom observationer för att sedan dra en slutsats av upplevd erfarenhet. Oftast följer man inte någon av dessa ansatser slaviskt, utan det blir en blandning av dem båda, abduktion.³

2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

2.2.1 Kvalitativ

Kvalitativ metod används med fördel när man vill göra en djupgående undersökning som syftar till att få en detaljerad bild och skapa förståelse för individer, grupper av individer eller individernas livsvärld. Denna metod lämpar sig därför bäst till frågeställningar som rör personer eller grupper värderingar och attityder eller vid studier av ett visst förlopp eller en viss process.⁴ Insamling av data sker vanligast genom fallstudier där forskaren under en längre tid observerar det som skall studeras eller genom intervjuer med noga utvalda grupper.⁵

2.2.2 Kvantitativ

Kvantitativ metod används när man vill få en bredare och mer översiktlig bild av det som ska studeras. Syftet med det kvantitativa tillvägagångssättet är att skapa en generaliserande bild

² Hallin, P-O, *Föreläsning*, 2007-02-23 & 2007-02-28.

³ Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998), s. 48

⁴ *Ibid.*, s. 101f.

⁵ *Ibid.*, s. 58f.

genom att mäta, observera och registrera ett visst problem efter en given hypotes. Man använder sig oftast av statistik och siffror för att förklara eller visa samband mellan olika faktorer i analysen. Den kvantitativa metoden lämpar sig bäst till frågeställningar som rör olika typer av mätningar och experiment med siffror och tal.⁶

2.3 Insamling av data

Vid insamling av data kan man använda två olika typer, primärdata och sekundärdata. Primärdata kan beskrivas som observationer, enkätundersökningar och intervjuer, det vill säga information som forskaren själv samlat in. Sekundärdata är information som inte har inhämtats av forskarna själva. Exempel på denna typ av data är artiklar, böcker och vetenskapliga avhandlingar.⁷

Vid en kvalitativ undersökning sker insamlandet av data främst genom deltagande observationer⁸ och explorativa intervjuer. Observationerna ger forskarna förståelse och inblick i studieobjektets miljö samt den kunskap de behöver för att ställa de rätta frågorna under intervjuerna.⁹ För att inte påverka det normala arbetssättet under observationen måste observatören bli en del av det sociala system som skall observeras. En fara är dock att observatören blir för lik de som observeras och på så sätt inte ser det speciella och unika.¹⁰ Explorativa intervjuer syftar till att åskådliggöra respondentens värderingar, åsikter, attityd och föreställningar i samma grad som ren fakta. Intervjutillfället kännetecknas av ett öppet och ostrukturerat klimat där forskarna väljer frågeformulering och frågornas ordningsföljd fritt till skillnad från en intervju som prövar en hypotes där klimatet ofta är mer strukturerat. Det beror på att forskarna vid dessa intervjuer brukar använda sig av tester eller färdigställda frågeformulär som hjälpmedel.¹¹

2.4 Val av metod

Examensarbetets avsikt har varit att beskriva hur Aspholmen anpassat sig till de nya kraven på marknaden genom att ta reda på hur lokalkontoren arbetar för att stärka sina kundrelationer

⁶ Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998), s. 31, 47

⁷ Lundahl, Ulf, & Per-Hugo, Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, upplaga tre, (Lund: Studentlitteratur, 1999), s. 52

⁸ Byrman, Alan. *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning* (Lund: Studentlitteratur, 1997), s. 58

⁹ Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Lund: Studentlitteratur, 1997), s. 92

¹⁰ Lundahl, Ulf, & Per-Hugo, Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 123ff.

¹¹ Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997), s. 92ff.

samt att åskådliggöra hur företagskulturen ser ut. I undersökningen har därför en kvalitativ metod för insamlingen av data använts. Genom den kvalitativa metoden har frågeställningarna besvarats då representanter från varje lokalkontor har intervjuats och träffats.

En analys av både primärdata och sekundärdata har genomförts. Primärdatan består av det material som framkommit genom intervjuer medan sekundärdatan omfattar årsredovisningar, rapporter och litteratur.

2.5 Val av studieobjekt

Vid valet av studieobjekt har vi valt att titta på ett fastighetsföretag som utvecklar och förvaltar kommersiella fastigheter. Aspholmen Fastigheter utger sig för att arbeta kundfokuserat och då verksamheten bedrivs på tre olika marknadsområden ger det oss möjlighet att åskådliggöra olikheter mellan kontoren.

2.6 Val av teori

Då en induktiv ansats används, inleddes studien med att undersöka och samla in data om Aspholmens arbetssätt gällande kundrelationer och företagskultur. Informationen användes till att identifiera teorier som kunde applicera på den empiri som samlats in. Service management teorin är den teori som till största del använts, då fastighetsföretagande ur ett service management perspektiv betonar den kundorienterade verksamheten där kunden sätts i centrum. Med en ökande konkurrens på marknaden blir det allt viktigare för ett fastighetsföretag att värna om kunden för att på så vis öka sina konkurrensfördelar. Denna teori tar också upp betydelsen av en stark företagskultur samt hur en servicekultur uppkommer. En annan teori som använts är Human Resource Management. Denna teori tar upp ledarskapsperspektivet och hur medarbetarnas arbetsprestationer påverkar företagets konkurrenskraft.

2.7 Bearbetning av data

2.7.1 Primärdata

Vid insamlingen av primärdata intervjuades fastighetschefen och uthyraren på varje ort. Dessa två intervjuer genomfördes för att få två olika infallsvinklar och uppfattningar om lokalkontorets arbetssätt. Fastighetschefen är den som har det yttersta ansvaret på

lokalkontoret medan uthyraren har en säljande roll och jobbar nära både förvaltare och fastighetsansvarig. Dessutom intervjuades företagets VD för att få kunskap om vilka ambitioner företaget har för de aktuella frågeställningarna.

Mötet med respondenterna var av intresse och gav möjligheten att följa deras reaktioner och kroppsspråk vid besvarandet av frågorna. Då vi har kunskap om de aktuella teorierna från tidigare kurser, var vissa av frågorna till respondenterna förberedda. Men eftersom intervjun var ostrukturerad och av diskussionskaraktär, växte även följdfrågor fram under intervjun. Intervjuerna genomfördes på respektive kontor och längden på intervjuerna varierade från person till person. Under intervjun turades vi om att ställa frågor så att någon alltid kunde anteckna samtidigt som respondenten svarade. Kompletterande frågor har därefter besvarats via e-mail.

2.7.2 Sekundärdata

Viss information har även tagits från andra källor bl.a. årsredovisningar och faktablad om företaget. Dessutom har allt teoretiskt material tagits fram genom analys av litteratur och rapporter. Vid sökandet av sekundärdata har vi använt olika biblioteks sökmotorer bl.a. Lunds Universitets Lovisa, Malmö Högskolas Vega och Kungliga bibliotekets Regina.

2.8 Källkritik

För att undersökningen skall ge en så rättvisande bild som möjligt är det viktigt att allt material granskas kritiskt och tillförlitligheten kontrolleras. När det gäller primärdatan har varje respondent getts möjlighet att kontrollera sammanställningen av det material som samlat in vid intervjutillfällena, för att försäkra att allt blivit korrekt uppfattat. En medvetenhet finns även om att intervjuerna kan ha påverkat respondenten. Detta gäller framförallt intervjuerna och mötena med Västeråskontoret, eftersom den ena författaren arbetar på kontoret och har varit delaktig i den löpande verksamheten. Denna problematik har gjort det än mer viktigt att hålla ett kritiskt förhållningssätt till det insamlade materialet.

Nackdelen med att ha fastighetschefen som respondent är att denne har huvudansvaret för verksamheten på orten. Det kan medföra att eventuella svagheter som finns i organisationen inte kommer fram, då denne inte vill kritisera sig själv och företaget. Dessutom kan faktorer som bakomliggande kultur och individuella preferenser påverka respondentens delgivande av

information. Då ytterligare en person (uthyraren) intervjuades på varje lokalkontor kan svaren jämföras och sammanställas. På så sätt inhämtas ett bredare och mer korrekt underlag.

De intervjuer som genomförts samt de kompletterande e-mail som skickats ut, har resulterat i svar med väldigt varierat omfång och innehåll. Vissa respondenter har kommit med långa utläggningar med flera olika dimensioner på svaren, medan andras svar har varit väldigt tunna. Vår slutsats till detta är att respondenterna har olika mycket att tillföra till de ställda frågorna. Detta hänger i sin tur förmodligen ihop med hur mycket som var och en tidigare har reflekterat över frågorna. Att svaren är kortfattade kan även handla om en brist på insikt i den egna företagskulturen. En annan syn på problematiken är att vissa helt enkelt inte haft tid eller intresse av att ge lika fullständiga svar.

Det är även viktigt att förhålla sig kritisk till sekundärdata, då de kan ha brister i kvaliteten eller vara ofullständig. Den årsredovisning som använts som komplement till intervjuerna, kan vara subjektiv eftersom företaget i den gärna vill ge en positiv bild. Litteratur som valts anses vara relevant för studien, och bedömas ha hög tillförlitlighet då författarnas teorier haft stor påverkan på utvecklingen inom ämnet.

3. Teori

Avsikten med kapitlet är att beskriva de teorier som är av betydelse för undersökningens syfte och frågeställningar. Vi kommer att inleda kapitlet med en generell presentation av lokalhyresmarknaden för att sedan fördjupa oss i Service management och Human resource management ur ett fastighetsvetenskapligt synsätt.

3.1 En introduktion till lokalhyresmarknaden

Den totala lokalytan i Sverige uppgår till ca 260 miljoner kvm, där kontor och butiker endast omfattar ca 15 %. Resterande yta består till största del av industrilokaler men omfattar även lokaler till sjukvård och skolor. Lokalhyresmarknaden är en fri marknad där avtalsfrihet i princip råder. En lokal som upplåtes med hyresrätt följer reglerna i hyreslagen.¹²

Det ställs idag stora krav på en modern lokal. Den behöver omfattande tekniska installationer, uppfylla vissa säkerhetskrav och ha en god arbetsmiljö med ett gott inomhusklimat. En stor del av dagens lokalbestånd uppfyller inte dessa krav. Äldre fastigheter kommer därför successivt att behöva genomgå omfattande renoweringar för att behålla sin konkurrenskraft på marknaden. Det lokalöverskott som idag finns på många orter innebär dessutom stora hyresgäst Anpassningar för att bli attraktiva hyresobjekt.¹³

Lokalhyresmarknaden är ingen homogen marknad utan består av en rad olika delmarknader beroende på lokalernas läge, standard, användbarhet och utformning. Varje lokal är unik men i ett längre perspektiv kan standard, utformning o s v förändras. Det enda som från början är givet är det geografiska läget. För att hyra ut lokaler i en fastighet med ett sämre läge måste man som fastighetsföretag acceptera en lägre hyresnivå. Förvaltaren kan även skapa ett förmånligt kunderbjudande som gör lokalen mer attraktiv, trots ett sämre läge. Kreativa lösningar kan skapa ett ökat värde för kunden och i förlängningen även för fastighetsägaren.¹⁴ Uppfattningen om ett läges attraktivitet kan även förändras över tiden. En stadskärna kan både utvidgas och förflyttas över tid, en s.k. centrumvandring.¹⁵

¹² Sveriges fastighetsägareförbund, *Handbok i fastighetsförvaltning 5 – Förvaltning av lokaler*. (Stockholm: Sveriges fastighetsägareförbund), 1998, s. 3f.

¹³ *Ibid.*, s. 4

¹⁴ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning*. (Stockholm: Liber ekonomi), 2000, s. 83

¹⁵ Sveriges fastighetsägareförbund, *Handbok i fastighetsförvaltning 5 – Förvaltning av lokaler* (1998), s. 5

3.2 Fastighetsförvaltning idag

Framtidens framgångsrika fastighetsförvaltning bygger på hyresgästens önskemål och behov, medan den traditionella förvaltningen har varit mer fokuserad på husens behov, eftersom den främsta uppgiften varit att sköta drift och underhåll. På senare tid har man även insett vikten av att vara marknadsorienterad för att skapa en framgångsrik fastighetsförvaltning. Grunden för marknadsorientering är kundens behov, det vill säga att förstå kundens önskemål och tillgodose dem så kunden blir nöjd och känner hög kvalitet. När det gäller lokaler blir det ännu viktigare eftersom hyresgästen själv är affärsdrivande. Den marknadsorienterade fastighetsförvaltaren tar också hänsyn till att hyresgästen lyckas med sin affärsverksamhet.¹⁶ För en förvaltare av kommersiella lokaler kan detta konkret handla om förståelse för den egna verksamheten påverkar hyresgästernas verksamhet. Målet för förvaltare av lokaler blir att hjälpa sina lokalhyresgäster att förbättra sin verksamhet med utgångspunkt från lokalen. Det viktigaste är alltså inte, som det varit tidigare, att ha det mest ekonomiskt lönsamma förvaltningsrutinerna utan istället vad som passar hyresgästens önskemål och behov. Kärnprocessen i fastighetsförvaltning på 2000-talet handlar alltså om att vårda relationen med de befintliga kunderna och maximera det värde kunderna upplever, så att de stannar inom företaget istället för att gå till konkurrenten.¹⁷ Det skapar nöjda och lönsamma kunder, som sedan sprider ”good-will” och ger fastighetsägaren goda affärsförutsättningar.¹⁸

3.2.1 Hyresgästen

När ett fastighetsföretag hyr ut en lokal bedöms först hyresgästens lämplighet och om den passar in i fastigheten i övrigt. Eftersom hyresgästerna påverkar varandra är det viktigt med en bra kombination av hyresgäster, så att ett gynnsamt klimat bildas i hela fastigheten. I vissa fall bör man t ex avstå från en hyresgäst även om betalningsviljan är god, om verksamheten kan påverka uthyrningen till andra hyresgäster negativt. I motsatt situation kan en strategisk hyresgäst höja attraktionen i huset, vilket kan leda till att fastighetsföretaget gör större uppoffringar och kanske nöjer sig med en lägre hyresnivå. Eftersom det både är dyrt och omständligt att skaffa nya hyresgäster kan det vara ekonomiskt att arbeta med kundvård så att de befintliga hyresgästerna är nöjda och stannar.¹⁹

¹⁶ Sveriges fastighetsägareförbund, *Handbok i fastighetsförvaltning 5 – Förvaltning av lokaler* (1998), s. 12

¹⁷ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning* (2000), s. 82

¹⁸ Sveriges fastighetsägareförbund, *Handbok i fastighetsförvaltning 5 – Förvaltning av lokaler* (1998), s. 12f.

¹⁹ *Ibid.*, s. 13

En skillnad mellan ett fastighetsföretag och andra tjänsteföretag är att kunden till viss del är bunden till företaget. Hyresgästen är nämligen normalt beroende av fastigheten betydligt längre än det formella lokalhyreskontraktet. Det handlar om bindningar som genom lokalens läge kopplar kunden till området t ex genom kommersiell och kommunal service samt genom hyresgästens egna kunder. I Sverige är det dessutom mindre vanligt att man byter lokal jämfört med många andra länder där man har en mer etablerad balans på fastighetsmarknaden. Kunskapen om andra alternativ på lokalmarknaden och vad det innebär i form av att bygga nya nätverk är vanligtvis mycket begränsad. Därför drar sig hyresgäster ofta för att byta lokal och vid t ex expansionsbehov så väljer hyresgästen vanligtvis att skaffa större lokaler i fastigheten om den möjligheten finns, framför alternativet att flytta helt. Bindningen i sig, ger fastighetsföretaget flera chanser att rätta till problem och missar i en kundrelation. En förutsättning är dock att fastighetsföretaget får vetskap om att de inte lever upp till kundens förväntningar. En hyresgäst kan vara missnöjd med sin lokal och inleda en sökprocess efter en ny, utan att fastighetsföretaget har någon vetskap om detta. Därför är det mycket viktigt att företaget har kunskap och en god relation om sina befintliga kunder.²⁰

3.2.2 Lokalanpassning

Eftersom alla människor är olika råder det en varierad efterfrågan på varor/tjänst. En viss kategori av människor efterfrågar en typ av vara/tjänst medan en annan kategori föredrar något annat.²¹ Till huvudprodukten kommer även andra värden som kan vara till stor vikt för kunden. Vid uthyrningen av en kommersiell lokal värdesätts inte enbart lokalen, utan också läge, samhällsservice och områdets status.²² Vilka faktorer som prioriteras hos en vara/tjänst skiftar också mellan olika kunder. Därför bör ett fastighetsföretag arbeta utefter vad som efterfrågas av kunden, alltså låta ett kundorienterat perspektiv leda produktsynen.²³ Det kan t.ex. ske genom att kunden till ett fastighetsföretag erbjudas olika lösningar och möjlighet till anpassning i den lokal som erbjuds. Hyrans storlek och kontraktstidens längd kan därefter påverkas efter vilka anpassningar som gjorts.²⁴

²⁰ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning* (2000), s. 86 ff.

²¹ Gerdemark, Tommy, *Kundorientering i fastighetsföretag – Hur påverkas produktsynen?*, (Gävle: Meyer), 1997, s. 29

²² Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning* (2000), s. 11

²³ Gerdemark, Tommy, *Kundorientering i fastighetsföretag – Hur påverkas produktsynen?*(1997), s. 29

²⁴ *Ibid.*, s. 36

3.2.3 Skillnaderna mellan bostäder och lokaler

En kund som söker boende har helt andra behov jämfört med den kund som söker lokal. Därför behövs olika kunskaper för att förstå de olika kundernas behov. För att förstå lokalhyresgästens behov krävs kunskaper i företagsekonomi medan sociologiska och psykologiska kunskaper behövs för att förstå boendekunden. När det gäller lokalhyresgästen behöver fastighetsföretaget även ta hänsyn till kundens kund och vad som styr dennes beteende, för att kunna erbjuda rätt typ av lokal. Dessutom är lokalhyresgästen ofta ett företag vilket gör att det ställs krav på en viss typ av kompetens. Eftersom samma fastighet ofta innehåller både lokaler och bostäder har det varit naturligt för fastighetsföretag att ha båda inriktningarna i sin verksamhet. Ur ett kundperspektiv är detta dock ingen gynnsam kombination eftersom kundmålgruppen skiljer sig så pass mycket åt.²⁵

3.3 Service management

3.3.1 Inledning

Då ett företags intäkter i första hand kommer från kunder som köpt företagets vara/tjänst, råder en konkurrens om kunderna på marknaden. Men det kan vara svårt för ett fastighetsföretag att skapa konkurrensfördelar enbart utifrån sin kärnprodukt. Därför gäller det att i kundens ögon, vara det bättre företaget på att erbjuda det som efterfrågas. Dessutom behövs kännedom om vad kunden värdesätter och upplever som och god kvalitet, för att kunna erbjuda den bättre än konkurrerande fastighetsföretag.²⁶ När en kund ska välja leverantör väljer de den som ger dem de bästa förutsättningarna för att lyckas med sin egen verksamhet. De köper inte enbart en vara/tjänst utan de vill ha ett helhetserbudande som består av varor/tjänster, personlig uppmärksamhet, information m.m. Därför måste ett företag kunna erbjuda något unikt utöver kärnverksamheten för att överträffa sina konkurrenter. Detta är speciellt viktigt om relationen mellan företaget och kunden sträcker sig över en längre tid.²⁷

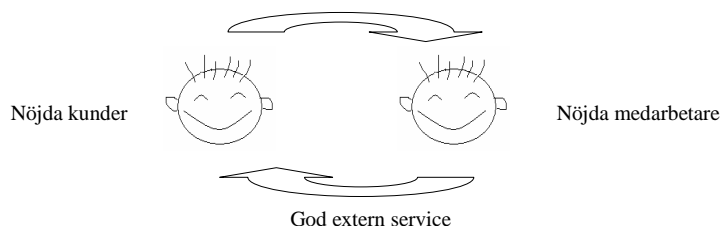
Service management bygger också på att den kund som får önskad service känner sig nöjd, sänder dessa signaler tillbaks till personalen som även i sin tur blir nöjd. När personalen

²⁵ Gerdemark, Tommy, *Kundorientering i fastighetsföretag – Hur påverkas produksynen?*(1997), s. 38f.

²⁶ Ibid., s. 16

²⁷ Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring: en CRM ansats.* (Stockholm: Liber ekonomi), 2002, s. 39f.

känner sig uppskattad av kunderna blir det sedan enklare att återigen leverera fullgod service till nästa kund. Det hela utvecklas till en positiv spiral.²⁸



Figur 1 Åskådliggör Service management påverkan på medarbetare och kunder²⁹

3.3.2 Kundorientering

Inom service management fokuserar man på tjänster som levereras och hur detta hanteras för att nå framgång. Detta definieras genom begreppet kunderbjudande och förklaras på följande sätt:

*”Kunderbjudandet är det samlade begreppet för vad företaget totalt kan ge sin kund i form av kunskande, service och varor i kombination.”*³⁰

För att bli ett framgångsrikt fastighetsföretag måste man skapa kunderbjudanden som är attraktiva för kunderna och där helheten anses bättre än andra erbjudanden där läget, lokaldispositionen eller installationer är bättre än i den egna fastigheten. Framgångsrika kunderbjudanden bygger oftast på en analys som utgår från kundens situation, behov och önskemål.³¹

Att arbeta kundorienterat handlar om att företaget sätter sina kunder och deras behov i centrum. Genom att ha kunskap om sina kunder kan företaget tillhandahålla den tjänst som kunden efterfrågar. Kunskapen om vad kunden värdesätter och vilka behov som behöver tillfredsställas, får företaget genom att ha en god dialog med kunden.³² För ett fastighetsbolag handlar det om att bidra till hyresgästens egen verksamhet genom att erbjuda bra förutsättningar i form av kunddragande grannar, bra service, ett förmånligt utformat hyresavtal osv. Det gäller dessutom att utveckla sin kompetens och ta egna initiativ till att förändra sin produkt och service så att maximalt värde skapas för hyresgästen.³³ Går affärerna

²⁸ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning* (2000), s. 142

²⁹ Egen figur

³⁰ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning* (2000), s. 84

³¹ Ibid., s. 85

³² Gerdemark, Tommy, *Kundorientering i fastighetsföretag – Hur påverkas produktsynen?*(1997), s. 15

³³ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning* (2000), s. 14

bra för hyresgästen är sannolikheten stor att de stannar kvar som kund.³⁴ För att lyckas måste fastighetsföretagets hela verksamhet arbeta utifrån detta synsätt både i den dagliga verksamheten och genom ständig utveckling av kunderbjudandet.³⁵ Sättet att arbeta på är en strävan eller en process snarare än ett tillstånd. Ett fastighetsföretag bör därför arbeta i en riktning med ett kundorienterat perspektiv. Tankegångarna bygger på att företaget strävar efter vinstmaximering och finns på en marknad där konkurrens råder. I en sådan situation kan ett företag vinna marknadsandelar med hjälp av kundorientering.³⁶

3.3.3 Förväntningar på ett fastighetsföretag

Vid en undersökning tillfrågades ett antal hyresgäster om vad som förväntades av en förvaltande fastighetsägare och vad som gjorde dem nöjda med sin lokal och servicen från företaget. Resultatet sammanställdes och den viktigaste slutsatsen var att hyresgästen vill bli tagen på allvar.³⁷

- I kontakten med företaget genom att hyresgästen känner att förvaltaren, uthyraren, fastighetsskötaren och växelreceptionisten bryr sig och visar intresse.
- I relationen med fastighetsföretaget genom att löften hålls.
- I servicen, att den finns att tillgå när den efterfrågas hos hyresgästen.
- I den hyrda lokalen, att den fungerar för hyresgästens behov.

Andra egenskaper som även ansågs viktiga hos ett fastighetsföretag var:³⁸

- Att företaget är närvarande och syns i området.
- Att företaget har en inställning att ingenting är omöjligt.
- Att företaget och kundansvarig personal har stora befogenheter och har möjlighet att ta egna beslut.
- Att företaget följer upp och kommer tillbaka snabbt med besked.
- Att företaget fokuserar på sina befintliga hyresgäster i första hand.
- Att företaget kan anpassar produkten – lokaler och allmänna utrymmen – efter hyresgästernas behov när dessa förändras.
- Att företaget tar egna initiativ till kontakt med hyresgästen och till utveckling av verksamheten.

³⁴ Gerdemark, Tommy, *Kundorientering i fastighetsföretag – Hur påverkas produksynen?* (1997), s. 31

³⁵ Högberg, Anna-Lena & Erik, Högberg, *Kunddriven fastighetsförvaltning* (2000), s. 98

³⁶ *Ibid.*, s. 43

³⁷ *Ibid.*, s. 15

³⁸ *Ibid.*, s. 16

- Att företaget visar tydligt att och hur man följer med i rådande samhällstrender.
- Att företaget kan ställa sin maktposition och sitt kunnande till hyresgästernas förfogande.

3.3.4 Företagskultur

I ett fastighetsföretag är det personalen med kundkontakt som är den yttersta marknadsföraren av företaget. Det är därför viktigt att företagsledningen överför de värderingar som ska råda internt till personalen inom företaget. Det sker genom att ha en stark företagskultur som innebär att personalen tänker och uppfattar omvärlden på ett liknande sätt, de strävar efter samma mål och vision.³⁹ Schein menar att företagskulturen i en organisation utvecklas dagligen genom att den enskilde medarbetaren lär sig av den övriga personalen att agera på ett visst sätt. Därigenom utvecklas en gemensam kultur som tas för given. Detta präglar personalens dagliga arbete och kommer i uttryck i oskrivna regler, normer och jargong.⁴⁰ Den företagskultur som finns är resultatet av företagets verksamhet och det förflutna. En stark företagskultur påverkar de anställdas beteenden och ger dem en känsla av tillhörighet. De har en tilltro till företagets mål och vet vad som förväntas av dem för att målen skall uppnås. Nackdelar med en stark företagskultur är att personalen på företaget kan bli kopior av varandra. Det kan bli ett hinder i en omgivning där förändringar sker snabbt och nya lösningar och idéer är ett måste för att utvecklas. Vid en svag företagskultur påverkas de anställda negativt, då de inte vet hur ledningen på företaget vill att de ska agera. Det kan leda till att de känner sig osäkra i sitt beslutsfattande och lägger mycket tid på att fundera ut hur de skall uppföra sig. Kunden får i många fall då vänta eftersom de anställda måste få en överordnads godkännande.⁴¹

3.3.5 Servicekultur

En servicekultur är verklig när alla i organisationen, från högsta ledningen till frontpersonalen, anser att det är naturligt att ge god service, både interna och externa kunder. De interna kunderna utgörs av organisationens personal och de externa kunderna är de företag organisationen gör affärer med. Positiva relationer måste skapas och alla måste förstå vikten av att service är nyckeln till framgång. När ett företag väl har lyckats skapa en servicekultur måste företagets ledning aktivt underhålla den och ge personalen stöd så att de inte återgår till

³⁹ Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* (2002), s. 395ff.

⁴⁰ Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass), 1985, s. 9f.

⁴¹ Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* (2002), s. 395ff.

den önskade kultur som fanns på företaget tidigare. Det är viktigt att kommunikationen fungerar samt att ledningen föregår med gott exempel och lever som de lär. Annars förlorar de själva och servicekulturen sin trovärdighet bland de anställda.⁴²

3.3.6 Image

Ett företags image fungerar som ett filter på hur kunden upplever tjänsten, där en gynnsam image förstärker upplevelsen medan en dålig kan försämra den. Genom marknadskommunikation, som annonsering och PR, kan företaget på längre sikt stärka företagets image.⁴³ Även rykte är något som påverkar organisationen vilket skapas av kundens upplevelser och erfarenheter av ett företag. Detta skapar i sin tur förväntningar som kunden relaterar till då de bedömer kvalitén på varan eller tjänsten. Dessa förväntningar sprids även mellan människor genom s.k. word-of-mouth. Vidare ligger den kvalitetsnivå som företaget utlovat genom marknadsföring, till grund för kundens förväntningar. Om kunden upplever att förväntningarna och kvaliteten stämmer överens, känner sig kunden nöjd med sin vara eller tjänst, och företagets image förstärks således.⁴⁴

Image har även en intern effekt på medarbetarna. Ju tydligare imagen är, desto mer medveten blir personalen om vilka riktlinjer som gäller för hur deras arbetsuppgifter ska utföras på ett serviceinriktat sätt. En tydlig image ger därför medarbetare som trivs vilket i förlängningen gör dem lojala.⁴⁵

3.3.7 Kvalitet

En tjänst består av olika processer dessa utgörs av en rad aktiviteter där ett antal resurser används för att t.ex. hitta lösningar på ett problem som uppstått för en kund. En annan egenskap som tjänsten har är att den produceras i samma ögonblick som den konsumeras. Det innebär att företaget måste vid kundmötet visa vilken kvalitet tjänsten har, det kallas även sanningens ögonblick.⁴⁶ Det är inte företaget som avgör kvaliteten på den vara eller tjänst som förmedlas utan det är kundens upplevelse av varan eller tjänsten som avgör dess kvalitet. En kombination av de faktorer som kunden prioriterar och dess upplevda kvalitet är det som

⁴²Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* (2002), s. 396ff.

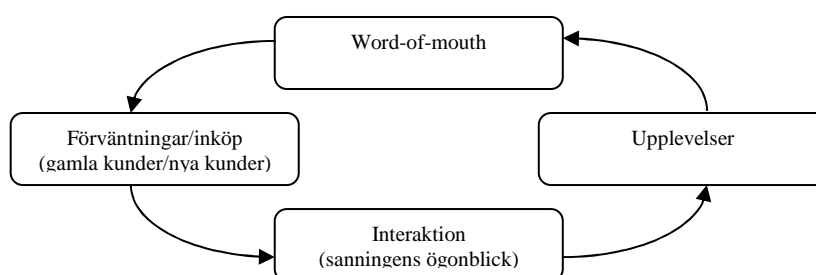
⁴³ Ibid., s. 190

⁴⁴ Gerdemark, Tommy, *Kundorientering i fastighetsföretag – Hur påverkas produktionen?*(1997), s. 25

⁴⁵ Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* (2002), s. 323ff.

⁴⁶ Ibid., s. 60ff.

utgör helhetsintrycket.⁴⁷ Kundens upplevelser av företaget sprids med word-of-mouth, vilket är uttalanden som vanligtvis kommer av mycket nöjda kunder som talar gott om företaget och som därmed blir obetalda marknadsförare. Uppfattar kunden upplevelsen som negativ sprids även detta till omgivningen. Dessa muntliga referenser har ofta större effekter än företagets planerade marknadsföring. Nöjda kunder medför därför ofta nya kunder, och tvärtom om kunden är missnöjd.⁴⁸ Om sanningens ögonblick sköts väl och kommunikationen mellan kunderna fortsätter enligt modellen, behöver företaget använda sig av mindre masskommunikation och har större frihet till prissättning.⁴⁹



Figur 2 Kommunikationscirkeln⁵⁰

Allt för många företag tror att kvalitets- och serviceförbättringar enbart är kostnadsrelaterade och leder till sänkt produktivitet eller att det kräver för stora resurser som leder till andra extrakostnader. Detta är helt fel enligt Grönroos, som istället menar att investering i kvalitet och service leder till en besparing av den kostnad man annars förlorat vid lägre kvalitet. Kundlojaliteten ökar, vilket leder till fler uppdrag som ger ökad vinst.⁵¹

Nedan redovisas sju kriterier som ingår i god kvalitet:⁵²

- Professionalism och skicklighet – Kunden vet att företagets anställda besitter den kunskap och färdigheter som behövs för att lösa deras problem på ett professionellt sätt.
- Attityd och beteende – Kunden känner sig unik genom att företagets personal bryr sig om dem och är intresserad av att lösa deras problem samt är tillmötesgående och spontan.

⁴⁷ Gerdemark, Tommy, *Kundorientering i fastighetsföretag – Hur påverkas produksynen?* (1997), s. 22

⁴⁸ Ibid., s. 146

⁴⁹ Ibid., s. 298

⁵⁰ Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* (2002), s.297

⁵¹ Ibid., s. 142f.

⁵² Ibid., s. 94

- Tillgänglighet och flexibilitet – Kunden upplever att företaget och dess anställda är lätta att nå samt att företaget kan vara flexibelt och anpassa sig till kundens önskemål och krav.
- Rättelse – Kunden vet att om det inträffar något fel kommer företaget aktivt vidta åtgärder för att få kontroll över situationen.
- Tjänstelandskapet – Företagets fysiska omgivning och miljö påverkar kundens upplevelse av tjänsten i en positiv riktning.
- Rykte och trovärdighet - Kunden förutsätter att den kan lita på företaget, att kunden får det den betalt för, att de anställda gör ett bra jobb och har värderingar som kunden kan ställa sig bakom.

3.4 Human Resource Management

3.4.1 Inledning

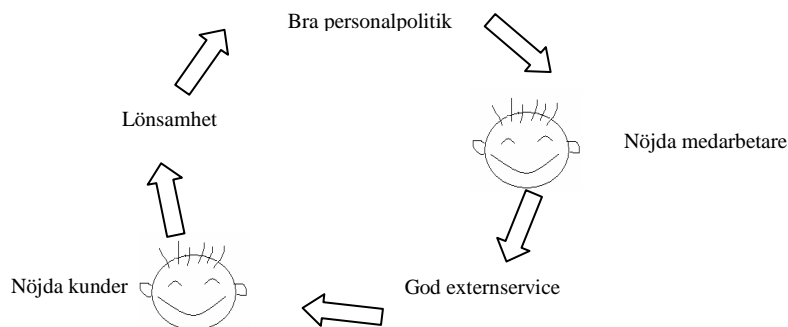
Begreppet human resource management definieras enligt följande:

*”Den del av ledarskapsprocessen som specialiserar sig på de anställdas roll i organisationen. HRM framhäver att de anställda är nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång.”*⁵³

HRM grundar sig på Elton Mayos organisationsteori Human Relations, där motivation och stimulans framhävs för att skapa en god arbetsprestation. HRM-begreppet växte fram under 1980-talet i och med att attityden på arbetsmarknaden förändrades till ett mer kunskapsbaserat synsätt samt en ökad medvetenhet om att medarbetarnas arbetsprestationer påverkade företagets konkurrenskraft på lång sikt. HRM syftar till att individen och grupper på arbetsplatsen skall växa och utvecklas i sin yrkesroll, genom att bygga organisationer som främjar utveckling av de mänskliga resurserna. Det handlar om att en god personalpolitik skapar nöjda medarbetare som blir motiverade att ge en god extern service. Det i sin tur bidrar till nöjda och lojala kunder som gör att lönsamheten på sikt ökar. Mer pengar till företaget ger förutsättningar för att utveckla personalpolitiken.⁵⁴

⁵³ Lindmark, Anders & Tomas, Önnevik, *Human Resource Management Organisationens hjärta*. (Lund: Studentlitteratur), 2006, s. 22

⁵⁴ *Ibid.*, s. 22



Figur 3 Human resource management inverkan på organisationen⁵⁵

3.4.2 HRM-arbetet

Det finns fem processer som ingår i ett företags HRM-arbete: rekrytering och urval, arbetsprocessen, utvärdering, human resource development (HRD) och belöning. Dessa processer är sammanlänkade med varandra och kallas för HR-cykeln.⁵⁶

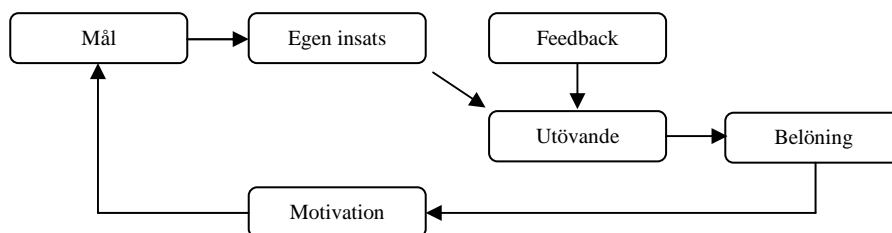
Rekrytering och urval består av arbets-, kompetens- och befattningsbeskrivning. I denna process är det viktigt att man rekryterar personal med olika kompetens och personlighet för att inte riskera att de anställda blir kopior av varandra och organisationen slutar utvecklas.⁵⁷ Arbetsprocessen som är nästa del i HR-cykeln och består av arbetsmönster, arbetsmiljön och arbetsprestationen. Arbetsmönster är en process där man kombinerar arbetsuppgifter och ansvar som tillsammans skapar ett arbetstillfälle. Arbetsmönstren står i relation till varandra och bildar organisationen i ett företag. Arbetsmiljön har stor inverkan på hur personalen trivs och påverkar även deras motivation vilket i sin tur ger effekter på den arbetsprestation som genomförs. Ett fungerande arbetsmiljöarbete ökar inte bara produktiviteten utan också kvaliteten på de anställdas arbete. Framgångscykeln nedan visar hur individens mål och behov förverkligas genom att den egna insatsen och utövandet alltså arbetsprestationen, leder till feedback och belöning som i sin tur skapar motivation och nya mål. Ledningens uppgift är att koppla ihop medarbetarnas kedjor för att se till att de övergripande målen i företaget uppfylls. För att få en så effektiv organisation som möjligt måste ledarna på företaget känna till och ta hänsyn till att varje individ befinner sig i olika livssituationer och där med olika prioritering

⁵⁵ Lindmark, Anders & Thomas Önnevik, Föreläsning, 2007-01-25

⁵⁶ Lindmark, Anders & Tomas, Önnevik, *Human Resource Management Organisationens hjärta* (2006), s. 12

⁵⁷ Ibid., s. 69f.

mellan arbete, fritid och familj.⁵⁸ Väl utformade arbetsprocesser gör att personalen ser till att verksamhetsidén blir utförd på ett så optimalt sätt som möjligt.⁵⁹



Figur 4 Individens framgångscykel⁶⁰

För att veta att organisationen är på rätt väg utifrån den affärsidé och de mål som är ställda, måste fastighetsföretaget utvärdera sina processer. När ett företag skall utföra en utvärdering finns det olika metoder som vanligtvis delas in i kvantitativa och kvalitativa metoder. Vid kvantitativa mätningar får man fram data om t.ex. vinst i kronor, antal anställda osv. man ser människor som en ekonomisk faktor. Den kvalitativa mätningen visar trivseln på arbetsplatsen (Nöjd Medarbetar Index) eller lärandeförmågan, man ser människan som en tillgång för organisationen. Resultatet som företaget får fram från sina utvärderingar bör användas för att utveckla och effektivisera arbetsprocesserna samt ge personalen feedback på sin arbetsprestation och användas som underlag för olika typer av belöning.⁶¹ Belöning ska grundas på hur arbetet i företaget fortskridit och är något som skapar mervärde för medarbetaren. Ett välutvecklat belöningsystem resulterar i att individen blir motiverad, positiv och produktiv. Utöver detta lockar ett välutvecklat belöningsystem utomstående personer till organisationen. Lön till företagets anställda är den största kostnaden för alla organisationer men bör ses som en investering ur ett HRM-perspektiv. Human resource development har som huvudsakliga uppgift att inventera, lagra och utveckla den information, kunskap och erfarenhet som finns tillgänglig inom organisationen. Förutsättningarna för att HRD-arbetet skall lyckas är hur väl organisationen handskas med HRDs kärnområden lärande, kompetens, kultur samt förändring och utveckling som ligger till grund för individens och organisationens utveckling. Genom att arbeta aktivt med HRD inom organisationen skapar man engagemang och motivation hos sina anställda. Man kan även förstärka företagets kultur, system och struktur hos medarbetarna med hjälp av utbildnings- och utvecklingsstrategier.⁶²

⁵⁸ Lindmark, Anders & Tomas, Önnevik, *Human Resource Management Organisationens hjärta* (2006), 104f.

⁵⁹ *Ibid.*, s. 103ff.

⁶⁰ *Ibid.*, s. 104

⁶¹ *Ibid.*, s. 129ff.

⁶² *Ibid.*, s. 171ff.

NMI (nöjd medarbetar index) är ett nyckeltal som visar personalens prestationer och arbetstillfredsställelse. Det kan användas för att utvärdera ledarskapet på ett företag. NKI (nöjd kund index) är ett nyckeltal som används för att mäta överensstämmelsen mellan organisationens produkter/tjänster och marknadens efterfrågan.⁶³

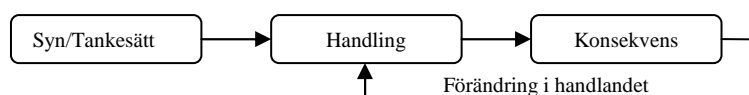
3.4.3 Den lärande organisationen

En lärande organisation kännetecknas av att medarbetarna tidigt upptäcker ett problem och snabbt kan identifiera och lösa det. Man kan med andra ord säga att medarbetarna är det viktigaste instrumentet i en lärande organisation. En förutsättning för att organisationen ska vara lärande är därför ett bra förhållande mellan företaget och individerna. För att skapa en lärande organisation måste företaget först se till att de anställda har den kunskap de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Det måste finnas ett arbetsklimat som inspirerar och lockar medarbetarna till att vilja utvecklas och lära sig för att kunna bli ännu bättre. Det som skapar lärande organisationer är förändringar (politiska, kulturella, ekonomiska m.fl.), kriser (konflikter, stress m.fl.), resurser (tillgång och efterfrågan) och medarbetarna (ledarskapsförändring, motivation m.fl.).⁶⁴

En organisationens lärandeprocess kan se ut på olika sätt, nedan presenteras tre olika processer.

Single loop

Denna process visar en organisation som löser ett problem som de alltid gjort. Positiv är att problemet blir löst på en gång utan att verksamheten behöver stanna upp. Nackdelen är att personalen inte intresserar sig för varför problemet uppstår och därför kan man inte göra något åt felkällan.⁶⁵



Figur 5 Single loop⁶⁶

⁶³ Lindmark, Anders & Tomas, Önnevik, *Human Resource Management Organisationens hjärta* (2006), s. 71

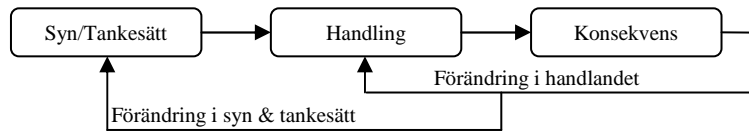
⁶⁴ Ibid., s. 224ff.

⁶⁵ Ibid., s. 225

⁶⁶ Ibid., s. 225

Double loop

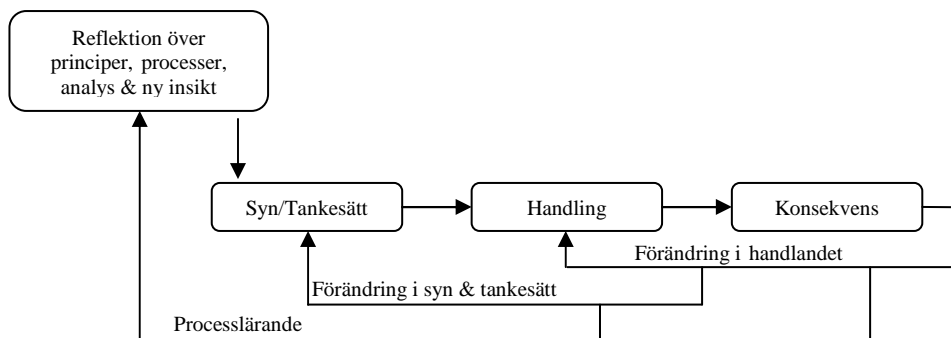
I denna process går företaget ett steg längre genom att man ställer sig frågan varför felet uppstod och vad man kan göra annorlunda för att se till att samma fel inte uppkommer igen. Det kan vara genom att förändra handlingsättet eller skapa nya regler.⁶⁷



Figur 6 Double loop⁶⁸

Triple loop

I denna teori har man utvecklat processen ytterligare eftersom man vill påverka företagets kulturella mönster och beteenden. Då man ändrar bakomliggande värderingar och principer ändras personalen syn- och tankesätt kring den lärande organisationen. Personalen kommer fram till nya insikter och regelsystem som minskar risken för att problem uppkommer.⁶⁹



Figur 7 Triple loop⁷⁰

⁶⁷ Lindmark, Anders & Tomas, Önnevik, *Human Resource Management Organisationens hjärta* (2006), s. 226

⁶⁸ Ibid., s. 226

⁶⁹ Ibid., s. 227

⁷⁰ Ibid., s. 227

4. Empiri

I detta kapitel presenteras företaget där undersökningen genomförts samt en kort presentation av Aspholmens olika marknadsområden. Därefter presenteras det empiriska material som ligger till grund för vår analys och slutsats. I kapitel 4.3 presenteras först materialet från Aspholmens VD, sedan från fastighetscheferna och därefter från uthyrarna på respektive marknadsområde. Materialet i kapitlet baseras framförallt på de intervjuer som genomförts men kompletterande data har även inhämtats från sekundära källor, så som årsredovisningar och interna material.

4.1 Företagspresentation

Aspholmen Fastigheter AB grundades 1994 och är ett av sex dotterbolag som tillhör den börsnoterade Castellum-koncernen och har Västerås, Örebro och Uppsala-Märsta som marknadsområden. Övriga dotterbolag till Castellum är Harry Sjögren i Mölndal, Eklandia i Göteborg, Briggen i Malmö, Corallen i Värnamo samt Brostaden i Stockholm.⁷¹

Aspholmen utvecklar och förvaltar kommersiella fastigheter och har ett lokalkontor i varje marknadsområde för att få en god lokal kännedom samt närhet till sina hyresgäster. Aspholmen utger sig vara ett kundinriktat fastighetsbolag, som anser att företagets förmåga att förstå hyresgästens behov och stödja dess utveckling med rätt lokallösningar, bidrar till kundens och därigenom sin egen framgång. Organisationen sägs vara uppbyggd med korta beslutsvägar vilket ska främjar kundvård i och med att besluten kan tas nära kunden. Aspholmen arbetar utifrån fyra målsättningar: nöjda kunder, nöjda medarbetare, minskad energiförbrukning samt förvaltningsresultat.⁷²

Aspholmens fastighetsbestånd uppgick vid årsskiftet 2006/2007 till 391 000 kvm med ett sammanlagt taxeringsvärde på 1 085 mkr och ett marknadsvärde om 2 598 mkr, beståndet är fördelat på respektive marknadsområde enligt nedan:⁷³

⁷¹ Företagsbroschyr, <http://www.aspholmenfastigheter.se/pdf/Foretagspres2004.pdf> (2006-03-15).

⁷² Ibid.

⁷³ Castellum AB, Årsredovisning 2006

Tabell 1 Visar fastighetsbeståndet fördelat på Aspholmens respektive marknadsområde⁷⁴

Marknad	Kvm	Stadsdel
Uppsala/Märsta	118 000	Fyrislund, Boländerna, Centrum, Årsta och Brista
Västerås	138 000	Bäckby, Hälla, Kopparlunden och Tunbytorp
Örebro	135 000	Aspholmen, Norra Bro, Pilängen, Sörby, Västhaga och Örsro

På Aspholmens samtliga marknadsområden har aktiviteten på hyresmarknaden ökat, vilket har medfört en minskad vakansgrad inom ett flertal delmarknader. Den generella vakansgraden är för kontor 10 %, lager- och industrilokaler 10-15 %, medan den är obetydlig för butiker. Hyresnivåerna är stabila och efterfrågan är störst på butikslokaler och mindre kontor samt verksamhets- och logistiklokaler.⁷⁵

Tabell 2 Visar marknadshyra (inkl. värme) på Aspholmens respektive marknadsområde⁷⁶

Marknadshyra	Uppsala	Västerås	Örebro
Kontor:			
Centralt	1 200-1 900	800-1 300	800-1 300
Arbetsområde	700-1 200	600-1 000	600-1 100
Butik:			
Centralt	2 000-4 000	1 400-3 000	1 400-3 000
Arbetsområde	700-2 000	600-1 500	600-1 200
Lager/Industri:			
Välbelägna	500-700	400-700	400-700

4.1.1 Uppsala

Uppsala är en universitetsstad med en befolkningsstorlek i regionen på 290 000 invånare. Befolkningstillväxten har under de senaste tio åren konstant ökat med 5 %, det är endast storstadsregionerna som har haft en större årlig befolkningsökning under samma period. Regionen har en stark tillväxt och har med sitt centrala läge varit en av de mest expansiva kommunerna i landet. Uppsala universitet med sina 40 000 studenter präglar stadens näringsliv som kännetecknas av ganska små och högteknologiskt inriktade tjänste- och industriföretag. Sysselsättningen har igenomsnitt ökat med 1 % per år sedan 1995.⁷⁷

⁷⁴ Castellum AB, Årsredovisning 2006

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

4.1.2 Västerås

Västeråsregionen har ett invånarantal på ca 255 000 personer och befolkningstillväxten har ökat med 1,3 % under de senaste tio åren. Staden har en välutvecklad infrastruktur med goda transportmöjligheter i och med sitt strategiska läge intill E18, med nordens största insjöhamn, goda järnvägsförbindelser samt en centralt belägen flygplats. Detta tillsammans med kommunens geografiska läge har lett till en ökad tillväxt av småföretag. Annars består kommunens näringsliv främst av stora eller medelstora företag med inriktning mot data-, energi-, elektro-, och miljöteknik. Sysselsättningen i området har under de senaste tio åren ökat med 0,5 % per år.⁷⁸

4.1.3 Örebro

Örebro är landets sjunde största region med knappt 220 000 invånare, där befolkningstillväxten det senaste tio åren har ökat med 1,7 %. Örebro har blivit ett centrum för distribution tack vare goda järnvägsförbindelser, en egen flygplats samt dess geografiska placering där ett flertal vägar möts. Örebros näringsliv är mångsidigt och det finns verksamheter inom handel, service, en varierande tillverkningsindustri, administration och flera offentliga förvaltningar. Sysselsättningen i kommunen har i genomsnitt ökat med 0,6 % per år de senaste tio åren.⁷⁹

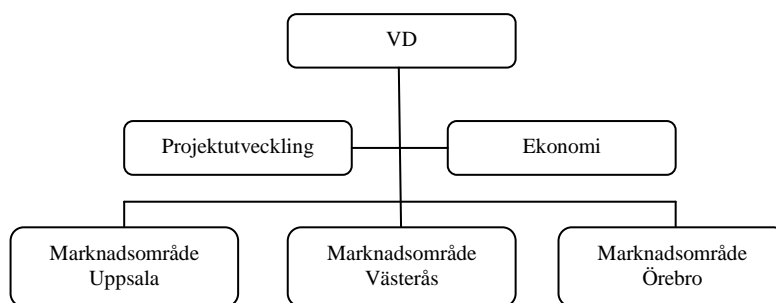
4.2 Organisationen

4.2.1 Huvudkontor

Huvudkontorets organisation är uppbyggt som en divisionsorganisation med en VD i topp samt ekonomi och projektutveckling som stabsfunktioner. Kontoren i Uppsala, Västerås och Örebro fungerar som egna enheter i företaget. I Aspholmens ledningsgrupp, som träffas en gång per månad, ingår VD, ekonomichef, projektutveckling samt fastighetscheferna från alla tre kontor. På huvudkontoret arbetar i dagsläget totalt 5 personer.

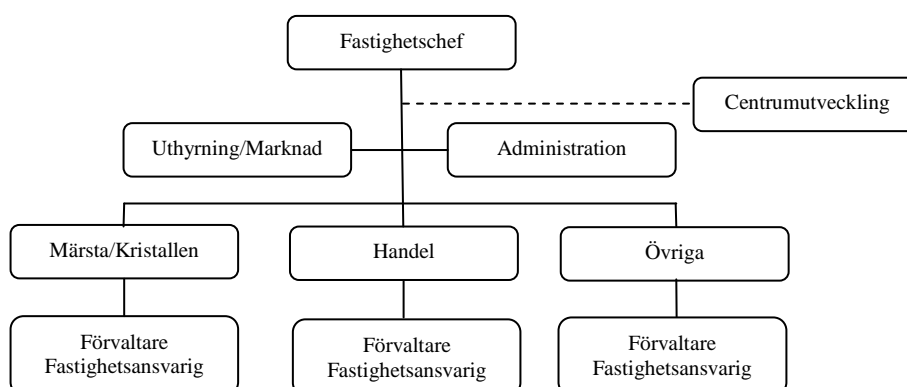
⁷⁸ Castellum AB, Årsredovisning 2006

⁷⁹ Ibid.

Figur 8 Organisationsschema huvudkontor⁸⁰

4.2.2 Uppsala

Uppsalas fastighetschef har det yttersta ansvaret för marknadsområdet. Det finns en uthyrare på kontoret som även har hand om kontorets marknadsföring. Uthyrarens arbete är att söka upp nya kunder och sedan visa de lokaler som kan vara lämpliga. Dessutom ansvarar uthyraren för de lokala marknadsfrågorna. Administrationen består av en person vars huvuduppgift är att sköta receptionen, svara i kontorets växel och ta emot felanmälningar. Uppsala är indelat i tre olika förvaltningsområden som är benämnda Märsta/Kristallen, Handelsfastigheter och Övriga. Till varje förvaltningsområde hör en förvaltare och en fastighetsansvarig. Förvaltaren har ansvar för kunden, från det att offert skickats. Dessutom har förvaltaren hand om projektutveckling, hyresgäst Anpassningar samt den fortsatta tekniska och ekonomiska förvaltningen. De fastighetsansvariga har mest kundkontakt av personalen och ägnar största delen av sin arbetsdag ute hos kunderna. De har inget ekonomiskt ansvar men svarar däremot för den dagliga driften, energioptimering, felanmälningar och förebyggande underhåll. På Uppsalakontoret finns även en halvtidstjänst med ansvar för centrumledning. För närvarande sköts denna tjänst externt p.g.a. mammaledighet. På Uppsalakontoret arbetar i dagsläget totalt 9 personer och man har 200 hyresgäster.

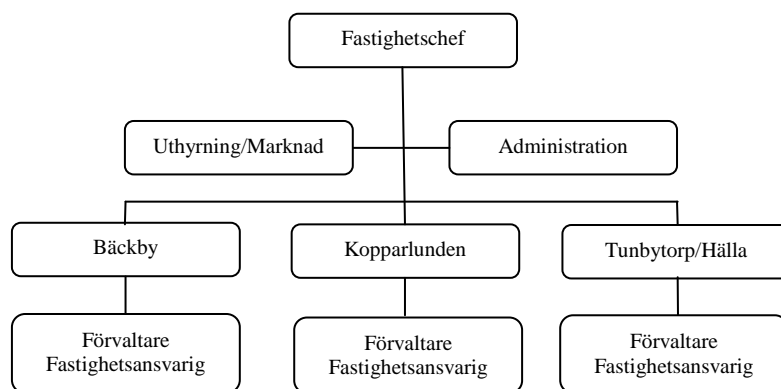
Figur 9 Organisationsschema Uppsala⁸¹

⁸⁰ Egen figur

⁸¹ Egen figur

4.2.3 Västerås

Västerås fastighetschef har det yttersta ansvaret för verksamheten på orten. I Västerås ansvarar en person för de administrativa uppgifterna som består av ansvar för reception, fakturahantering, ta emot felanmälan m.m. Att ta kontakt med nya kunder och ha hand om uthyrningen av lokaler ansvarar uthyraren för, som dessutom har hand om de lokala marknadsfrågorna. I Västerås har man delat upp marknadsområdet i tre områden Bäckby, Kopparlunden och Tunbytorp/Hälla. Varje område har en ansvarig fastighetsförvaltare och en fastighetsansvarig. När ett företag bestämt sig för att hyra en lokal är det uthyraren tillsammans med förvaltaren som förhandlar om hyresnivån och eventuella hyresgästanpassningar. När kontraktet är påskrivet är man tydlig med att överlämna kundansvaret mellan uthyrare och förvaltare. Det sker genom att informera hyresgästen om att denne fått en ny kontaktperson på företaget. Förvaltaren har det ekonomiska och tekniska ansvaret för fastighetsbeståndet och ansvarar för mindre projekt inom området. De och har tillsammans med den fastighetsansvarige ansvar för den fortsatta relationen med hyresgästen. Den fastighetsansvarige tar dessutom hand om felanmälningar, energioptimering samt sköter upphandlingen med entreprenörer då fastighetsskötseln sköts externt. På Västeråskontoret arbetar i dagsläget totalt 9 personer och man 450 hyresgäster.



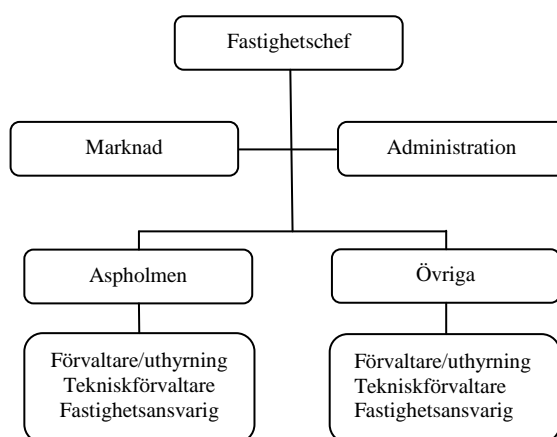
Figur 10 Organisationsschema Västerås⁸²

4.2.4 Örebro

Örebros fastighetschef har huvudansvaret för verksamheten på orten. Administrationen består av en person, vars uppgifter innefattar ansvar för kontraktuppföljning, fakturahantering, diverse ekonomiuppgifter, inkommande samtal samt att registrera felanmälningar. Det finns två förvaltare på Örebrokontoret som är kopplade till marknadsområdena Aspholmen och Övriga. Dessa förvaltare arbetar även som uthyrare och har ansvaret för kunden under hela

⁸² Egen figur

relationen, från det att parterna får kontakt tills det att hyreskontraktet sägs upp. Den ena av förvaltarna är dessutom marknadsansvarig centralt för Aspholmen och lokalt i Örebro. Härtill finns två tekniska förvaltare som har ansvarar för det löpande och planerade underhållet i fastigheterna. Dessutom ansvara dessa för ny- och ombyggnation samt sköter all kontakt och upphandling med entreprenörer. Det finns även två fastighetsansvariga som tar hand om det praktiska i fastigheterna, såsom skötsel och felanmälan. Även dessa är kopplade till de två marknadsområdena. På Örebrokontoret arbetar i dagsläget totalt 8 personer och man har 250 hyresgäster.



Figur 11 Organisationsschema Örebro⁸³

4.3 Undersökning

På varje lokalkontor genomfördes två olika intervjuer: en med fastighetschefen och en med uthyraren. Fokus på intervjuerna skiljde sig till viss del åt beroende på vilken befattning personen har. De som sitter på en ledande position, såsom VD och fastighetschefer, svarade främst på frågor kring företagskultur, kundfokusering och medarbetartrivsel. På de tre lokalkontoren intervjuades även uthyrarna. Där låg tonvikten på deras upplevelser kring företagskultur, kundvård samt processen kring felanmälan. Svaren är indelade efter varje kontor och redovisas nedan.

4.3.1 Huvudkontor

På huvudkontoret fick vi möjlighet att intervjua Aspholmens VD.

Företagskultur

Aspholmens VD eftersträvar att företagskulturen ska präglas av att det är ”högt i tak” och att man vågar uttrycka sin mening vilket endast sker om man är trygg. Vidare upplever han att

⁸³ Egen figur

organisationen är starkt målfokuserad och vill leverera. Fastighetsbranschen är enligt honom en service- och ingen transaktionsbransch. Förvaltningen av Aspholmens fastigheter skall ske på längre sikt och på så vis skapa nöjda kunder. I och med att företaget finns på tre orter så utvecklas kulturen olika på varje kontor. Detta behöver inte vara en nackdel, eftersom kontoren inte behöver se lika ut i allt, så länge samma grundläggande värderingar finns. Han anser emellertid att det finns mer att göra för att skapa en bättre samverkan mellan enheterna och en starkare samhörighet i företaget.

Hur man som chef får sina anställda att arbeta kundfokuserat

En förutsättning för att kundfokuseringen, företagskulturen och medarbetarnas trivsel skall genomsyra alla i organisationen är att ledningsgruppen är samkörd då företaget verkar över en stor geografisk yta med flera olika enheter. Som VD är det därför viktigt att skapa en atmosfär i ledningsgruppen där det är högt i tak och man kan vända och vrida på alla frågor innan besluten fattas. Men när ett beslut väl är fattat så ska alla sluta upp lojalt kring det. Respektive fastighetschef ansvarar för sin organisation och marknad men på ledningsgruppsmötena sitter inte var och en och bevakar enbart sitt eget ansvarsområde. Då ansvarar de tillsammans för styrningen av helheten och Aspholmens bästa.

Aspholmen sätter upp NKI mål och mäter dessa varje år. Resultatet är sedan sammankopplade med företagets bonussystem. I samband med utvecklingssamtalen upprättas personliga NKI mål för medarbetarna. Resultatet från NKI undersökningen analyseras och stäms av mot gällande åtgärdslista som revideras. Utöver detta har Aspholmen en central och lokal marknadsplan som kontinuerligt följs upp med kännedomsundersökningar, där man undersöker hur välkänt företaget är på marknaden.

Marknadsplan

Aspholmen Fastigheter har en central- och en lokal marknadsplan, där den centrala gäller för alla tre marknadsråden. Den styrs och koordineras av marknadsgruppen som består av marknadskoordinatör från respektive ort. Dessa träffas ett antal gånger per år för att planera, fundera på och följa upp de aktiviteter som sker under året. De lokala marknadsaktiviteterna skall utgå ifrån samma grafiska och kommunikativa plattform som den centrala för att skapa en helhet inom företaget. Men här är det marknadskoordinatör på respektive ort som själv styr över vad som skall göras.

Målgrupper

I sin marknadsföring vänder sig Aspholmen Fastigheter till tre målgrupper: befintliga hyresgäster, samarbetspartners och 1000-listan. De befintliga hyresgäster är företag som redan hyr lokaler av Aspholmen Fastigheter. Ambassadörer är samarbetspartners alltså leverantörer, personer på kommunen m.fl. Listan med potentiella intressenter tas fram i början av varje år genom att respektive kontor får en lista över företag som verkar inom marknadsområdet. Här får marknadskoordinatören tillsammans med den övriga personalen titta över listan och ta bort de företag man inte tycker att marknadsföringen skall rikta sig mot. Det kan t.ex. vara konkurrerande fastighetsbolag. När listan sedan är klar har man ett underlag som man använder för att marknadsföra Aspholmen. Bland annat används listan då ett prospekteringsföretag på uppdrag av Aspholmen ringer runt till ett urval för att höra om deras lokalbehov, den används också när man gör kännedom- och effektundersökningar.

Kundvård

Man har tagit fram ett nytt kundvårdssystem (Super Office) som hjälper företaget att hålla ordning på sina hyresgäster genom att anteckna och spara vad som är lovat och vad som är utfört samt vilka diskussioner som förts etc. Detta system är viktigt för att göra alla individer så lite oombärliga som möjligt.

Medarbetartrivsel

Aspholmen sätter även upp mål för NMI, och likt NKI följs även dessa upp och utvärderas. I årets mätning har Aspholmen slagit sitt mål på 80 enheter med resultatet 84. VD:n anser att ett tydligt ledarskap är grundläggande för medarbetarnas trivsel då det skapar trygghet och alla vet vad som förväntas av en.

4.3.2 Uppsala

Specifikt för Uppsalakontoret

Då Uppsalas fastighetsmarknad påverkas mycket av Stockholmsmarknaden menar fastighetschefen att direktavkastningen är lägre än i övriga städer. Detta tillsammans med att det finns ett antal stora fastighetsägare som ser Uppsala som en prioriterad marknad gör att priserna på fastigheterna stiger. Av den anledningen är det svårt för Uppsalakontoret att förvärva redan attraktiva fastigheter. Istället satsar det mer på att projektutveckla de som köpts, vilket tar mycket tid från den ordinarie verksamheten då det är fastighetsförvaltaren

som är projektansvarig. Det som tidvis blir lidande är fokusen på hyresgästen. I Uppsalas fastighetsbestånd finns även 13st bostadslägenheter som ingår i mycket attraktiva kommersiella fastigheter. Då förvaltningen i övrigt sker utifrån lokalperspektivet finns vissa rutiner, men det saknas kontinuitet i hur frågor kring bostäderna ska skötas. Detta kan enligt Uppsalas fastighetschef vara ett problem, eftersom man varje gång en bostadsfråga uppkommer på nytt blir tvungen att sätta sig in i problematiken. Till skillnad från de andra kontoren som har mycket lager och industri så har Uppsalakontoret mer butiker och centrumsammansättningar.

Företagskultur

Fastighetschefen menar att organisationen är platt vilket ger individen ett stort ansvar. Såväl centralt som lokalt i organisationen finns en målstyrning. Kostnadskontrollen är hård men på intäktssidan finns desto större frihet för att hitta lösningar på lönsamma investeringar. Dessutom påpekar fastighetschefen att det finns en svårighet i att hålla ihop de olika kontoren, främst eftersom deras verksamheter stöter på olika problem då marknaderna skiljer sig åt.

Hur man som chef får sina anställda att arbeta kundfokuserat

För att personalen ska arbeta med målet att ha kunden i centrum, har personalen tillsammans med fastighetschefen diskuterat vilka faktorer som påverkar hyresgästen. Sedan har man sammanställt dessa i mål som personalen arbetar efter för att därigenom bidra till nöjda kunder. Det man kom fram till är enligt följande:

- Den person som arbetar med administration måste förstå vikten av att ge kunden ett bra mottagande, både personligen och via telefon.
- Uthyraren ska arbeta efter att sätta förväntningarna på rätt nivå så hyresgästen inte blir besviken vid inflyttning.
- De flesta av klagomålen beror på bristande kommunikation mellan hyresgästen och företaget. För att minska dessa är det viktigt att förvaltaren besöker hyresgästen och skapa en god dialog som minskar risken för missförstånd.
- Alla felanmälningar ska följas upp av fastighetsansvarig så att inga förgås. Därtill diskuteras hur man ska prioritera ett förebyggande underhåll, vilket i slutändan ska leda till färre felanmälningar och nöjdare kunder. Om antalet felanmälningar minskar kan man dessutom åtgärda de som finns snabbare.

För att kunden ska uppleva bra service menar Uppsalas fastighetschef även att de entreprenörer som företaget tar in externt, måste arbeta i samma anda som resten av företaget. Därför anordnar kontoret personliga möten med dessa för att betona vilken service som förväntas mot kunden. Än så länge har man inte hunnit träffa alla på detta sätt, men tanken är att man så småningom ska arrangera sammankonster där alla entreprenörer bjuds in och tillsammans får ta del av Aspholmens tankar.

Medarbetartrivsel

För att personalen ska trivas på sin arbetsplats menar fastighetschefen att det är viktigt att skapa en gemenskap i vardagen genom t ex gemensamma luncher och fikapauser. Dessutom sker någon eller ett par kvällsaktiviteter tillsammans under året.

Företagskultur

Uppsalakontorets uthyrare anser att Aspholmens företagskultur präglas av att det är ett trivsamt företag där man månar om sina hyresgäster och företagets medarbetare.

Kundvård

För att bibehålla en god relation anordnar Uppsalakontoret events för sina hyresgäster som t.ex. teater eller julbuffé. I det dagliga arbetet försöker alla vara trevliga och tillmötesgående mot varandra och hyresgästerna. Det är viktigt med en kontinuerlig kontakt med kunden eftersom de finns vissa kunder som aldrig klagar eller hör av sig. En sådan kund kan antingen vara mycket nöjd, eller gå i helt andra tankar om det fortsatta samarbetet. Men med en fortlöpande kontakt med sina kunder finns en större chans att fånga upp de missnöjdas åsikter.

Felanmälningsprocessen

När kunden upptäcker fel eller vill framföra ett klagomål, tar kunden kontakt med företaget genom att ringa till receptionen. Där registreras felet i Super Office och den fastighetsansvarige, vars förvaltningsområde kunden ringt ifrån, sätts som ansvarig för åtgärd. När felet är åtgärdat, återrapporterar den fastighetsansvarige till den som anmält felet från början. Tanken är att den fastighetsansvarige ska återkomma till kunden samma dag. Då den fastighetsansvarige inte kan åtgärda felet själv eller med hjälp av extern entreprenör, kontaktas ansvarig förvaltare för att gemensamt diskutera tillvägagångssätt.

4.3.3 Västerås

Specifikt för Västeråskontoret

Kontoret har en organisation som i stort sett är helt utbytt under de senaste åren.

Företagskultur

Fastighetschefen anser att företagskulturen i Västerås har präglats av de många chefsbytena vilket inneburit att man inte orkat vara konsekvent och tydlig i sin marknadskommunikation.

Med sitt ledarskap vill han införa en företagskultur som kan beskrivas med ledorden:

- Pålitlighet, vilket betyder att personalen skall leverera vad de lovat
- Affärsmässighet, att vi lever på marknadens villkor
- Tillgänglighet, om hyresgästen och blivande kunder vill ha hjälp eller vill komma i kontakt med någon på företaget ska de inte tveka utan känna att de alltid är välkomna
- Personlighet och glädje i vardagen

Hur man som chef får sina anställda att arbeta kundfokuserade

För att öka kundfokuseringen hos de anställda måste företaget ha tydliga verksamhetsmål som styr mot nöjda kunder samt att man som ledare är konsekvent och uthållig i dessa frågor. Vidare menar Västerås fastighetschef att fastighetsbranschen måste inse att vi jobbar med servicetjänster, där lokalerna som hyrs ut är den främsta av dessa tjänster. För att öka kundfokuseringen hos de anställda anser han även att en chef måste vara en bra förebild.

Västeråskontoret arbetar efter en handlingsplan med tydliga mål med fokus på kunden:

- Fastighetsförvaltaren ska tillsammans med fastighetsansvarig på respektive område ha ett planerat besök hos alla hyresgäster under 2007.
- Vid felanmälan ska fastighetsansvarig återkoppla till hyresgästen, vilket ska ske senast en timme efter att felanmälan kommit in. Detta ansvar kan aldrig överlåtas till en entreprenör.
- Vid nyuthyrning ansvarar uthyraren för att prospekts blir kontaktade inom 24 timmar efter första kontakten.
- Fastighetsförvaltarna och fastighetsansvariga ska aktivt jobba för att förbättra fastigheternas standard.

Medarbetartrivsel

Västerås fastighetschef menar att det viktigaste för att öka medarbetartrivseln är att han som ledare lever som han lär. Andra viktiga aspekter är att han visar förtroende för sina medarbetare samt att man arbetar utifrån ett tydligt och strukturerat arbetssätt. Han tycker att det finns ett klart samband mellan nöjda medarbetare, nöjda kunder och lönsamhet samt att de påverkar varandra positivt. Ett bra ledarskap visar sig dessutom både i medarbetar- och kundmätningar.

Företagskultur

Uthyraren menar att företagskulturen påverkas av det klimat som finns på kontoret och främst genom personerna som arbetar där. Dessa i sin tur påverkas av fastighetschefens ledarskap och personlighet. Då flertalet anställda valts ut av fastighetschefen har de egenskaperna som stämmer överens med ledarskapet, vilket på Västeråskontoret handlar om engagemang, driv, sammanhållning och kundfokus. Om flertalet medarbetare i en organisation arbetar på samma sätt smittar detta även av sig på de övriga medarbetarna, vilket gäller både lokalt och centralt mellan kontoren.

Västeråskontorets företagskultur präglas också av företags kultur som helhet. Uthyraren menar att Västerås fastighetschef och VD:n för Aspholmen har ett liknande tänk vilket förstärker det hela ytterligare. Enligt uthyraren träffas de olika kontoren ofta men samarbetet skulle kunna bli ännu tätare. Trots allt måste man komma ihåg att kontoren är sammansatta grupper av olika individer på central och lokal nivå.

Kundvård

Utöver den centrala marknadsplan som tagits fram arrangerar Västeråskontoret varje år en kundvårdsaktivitet som brukar vara ett biobesök. Genom sponsring stödjer man företagsamheten på orten t.ex Teknikbyn där man är med och anordnar aktiviteter för hyresgästerna inom området. Ett annat exempel är Guldstänk som är en gala som anordnas årligen för att bland annat utse årets företagare i Västerås. Uthyraren menar att allt de gör, och inte gör, påverkar kunderna. Alla medarbetare, samarbetspartners och entreprenörer fungerar som ambassadörer för Aspholmen. Därför är det väldigt viktigt att relationen med dessa är god eftersom de utåt sett fungerar som indirekta marknadsförare för företaget. Tidigare under året bjöd Västeråskontoret in sina ambassadörer på fest för att stärka relationerna mellan

parterna. Varje jul arrangeras en julträff där Aspholmen delar ut en julost till alla sina hyresgäster. I samband med detta bjuder man också på gröt och glögg.

Det dagliga arbetet går, enligt uthyraren, ut på att ta hand om företagets kunder. Det sker genom att följa de rutiner som finns, genom sättet att prata med och lyssna på kunderna, ringa upp på utlovad tid, ge besked och utföra de saker som lovats etc. Kundvård handlar, enligt uthyraren, alltså inte primärt om att skapa särskilda aktiviteter för kunderna utan mer om vad vi bedömer gör dem nöjda. För att lyckas med detta har Västeråskontoret ett flertal system och rutiner som förenklar och kontrollerar vägen till en nöjd kund. Några exempel är:

- Nya kunder ska alltid få svar på uthyrningsfrågor inom ett dygn, vilket är en policy som uthyraren har. Detta kan tyckas fånigt och självklart men är absolut inte en självklarhet hos uthyrare på andra bolag i Västerås.
- Skapandet av en inflyttningsrutin där man som hyresgäst möts i lokalen på tillträdesdagen med bland annat nyckel, kundpärm och frågan om allt är som de tänkt sig. Denna rutin är under uppbyggnad.
- Någon i organisationen ska genomföra ett samtal med alla kunder en gång per år.

Uthyraren menar att listan kan göras lång eftersom det flesta av företagets rutiner och det mesta i arbetssättet har kommit att utgå från kundens nöjdhet och perspektiv. Slutligen anser uthyraren att Västeråskontoret har en lång bit kvar tills de har helt nöjda kunder. För att nå dit måste man tänka ännu mer utifrån kundens perspektiv, planera bättre för att hinna utföra mer samt hitta smartare sätt att kommunicera med kunden på.

Felanmälningsprocessen

Antingen ringer hyresgästen in till företagets växel för att felanmäla eller så kommer felanmälningarna in direkt till fastighetsansvarig eller förvaltare när de är ute och träffar hyresgästerna. Vid en felanmälan ska felet registreras i Super Office. Om felanmälan kommit in genom växeln kontaktar receptionisten fastighetsansvarig så att felet kommer till dennes kännedom. Fastighetsansvarig kontaktar i sin tur en entreprenör som kan åtgärda felet och sedan återkopplar han till hyresgästen genom ett telefonsamtal eller besök för att meddela hur felet kommer att åtgärdas.

4.3.4 Örebro

Specifikt för Örebrokontoret

Örebro fastighetsmarknad har inte släppt in internationella aktörer på samma sätt som de andra två orterna. Detta beror på att de inte drabbades lika hårt under fastighetskrisen då många statliga företag stod som ägare till fastigheterna.

Företagskultur

Företagskulturen kännetecknas enligt Örebro fastighetschef av kompetens, ärlighet samt att det är roligt att göra affärer.

Hur man som chef får sina anställda att arbeta kundfokuserat

När det gäller kundfokus så gäller det att få alla medarbetare att inse vikten av nöjda kunder. På Örebrokontoret brukar man prata om att "sätta på sig kundglasögonen" och sedan behålla dessa på i sitt dagliga arbete. Dessutom måste medarbetarna inse vem som betalar deras löner och kontorets enkla modell lyder nöjda medarbetare tillsammans med nöjda kunder ger bra resultat. En handlingsplan upprättas även efter varje års NKI resultat och vårens kick-off fokuseras alltid på kundnöjdhet. Slutligen så poängterar fastighetschefen att NKI-resultatet är kopplat till ett bonusprogram för medarbetarna.

Medarbetartrivsel

För att fastighetschefen ska få sina medarbetare att trivas sker löpande utbildningar och gemensamma träffar och veckomöten för största möjliga informationsspridning. Dessutom ges personalen eget ansvar och mandat att ta beslut på plats.

Företagskultur

Örebro uthyrare tycker att företagskulturen på kontoret har förändrats de senaste 5-6 åren. Nuförtiden handlar den om att få nöjda kunder och nöjda medarbetare vilket genomsyrar hela organisationen. Uthyraren upplever dock att det finns en vi/ni känsla mellan kontoren och att samarbetet skulle kunna vara bättre, men då marknaderna i vissa avseenden är olika kan utbytet ibland bli fel.

Kundvård

Varje marknadsområde har en budget för kundvård och utöver den centrala marknadsplan som tagits fram arrangerar Örebrokontoret varje år en kundvårdsaktivitet som kan vara fotboll, teater eller bio. Dessutom delar företaget vid jul ut en ost till alla hyresgästerna. Förvaltarna skall träffa varje hyresgäst spontant minst en gång per år för att stämma av läget

och höra sig för vad hyresgästen har för framtida planer. Eftersom Aspholmens entreprenörer faktiskt är de som träffar hyresgästerna mest, tycker företaget att det är viktigt att även de förstår hur Aspholmen vill att deras hyresgäster skall bli bemötta. Därför anordnar kontoret även en entreprenörsträff varje år där entreprenörerna får en kort information om Aspholmen som företag och vikten av återkoppling för att få nöjda kunder. Träffen avslutas sedan med någon typ av aktivitet t.ex. bowling. Det finns inga "favoritkunder" utan alla är lika viktiga då den minsta hyresgästen kan ha stor betydelse för området i stort. I ett exempel påverkades aktiviteten i ett område p.g.a. att ett par kvadratmeter hyrdes ut för att rymma en bankomat. Antalet människor ökade i omlopp vilket påverkade det närliggande hyresgäster positivt.

Felanmälningsprocessen

Felanmälan går till så att hyresgästen ringer in till växeln och anmäler felet. Felet dokumenteras i Super Office och skickas sedan vidare till den tekniska förvaltaren som ansvarar för fastigheten. Den tekniska förvaltaren bestämmer sedan vad som behöver göras för att åtgärda felet. Det är meningen att den ansvariga personen skall återkomma till hyresgästen under dagen. När felet sedan är åtgärdat skall en bekräftelse skickas tillbaka till kunden.

5. Analys

I detta kapitel dras kopplingar mellan empirin från Aspholmens lokalkontor och bakomliggande teorier, för att ta reda på hur man arbetar för att stärka sina kundrelationer samt finna likheter och olikheter i arbetssättet. Detta ligger sedan till grund för slutsats och vidare forskning i det avslutande kapitlet.

Att fastighetsförvaltningens inriktning förändrats och blivit mer fokuserat på att anpassa tjänsten efter kunden är något som Aspholmen verkar ha tagit till sig. Det har framgått både i företagets tryckta material men också i de intervjuer vi genomfört med personalen. I Aspholmens företagsbroschyr står t ex att företagets förmåga att förstå hyresgästens behov och stödja dess utveckling med rätt lokallösningar, bidrar till kundens och därigenom sin egen framgång. Det som nämns i broschyren kan liknas med vad Högbergs menar i boken *Kunddriven fastighetsförvaltning* där även de påtalar vikten av att ett fastighetsbolag bidrar till hyresgästens egen verksamhet genom att erbjuda bra förutsättningar. Att anpassa företagets tjänst så att den passar kunden, t ex med hyresgästanpassningar, är något som Aspholmen arbetar med för att stärka relationen med kunden.

Att förstå hur hyresgästerna påverkar varandra och vikten av en bra mix är något som Aspholmen fått erfara. På Örebrokontoret såg man t ex skillnad på ett område bara på grund av att ett par kvadratmeter uthyrdes för att rymma en bankomat. Attraktiviteten i området och antalet människor i omlopp ökade vilket påverkade andra lokaler positivt. I Uppsala har man liknande erfarenheter då butiker med inriktning på byggvaror samlades inom ett och samma område. Mixen på butiker gjorde att dessa inte konkurrerade med varandra men däremot drog samma sorts konsumenter. När det går bra för hyresgästen och denne är nöjda med sin lokal, är sannolikheten större att man också stannar kvar hos fastighetsföretaget.

Eftersom en missnöjd hyresgäst kan inleda en sökprocess efter en lokal utan fastighetsföretagets vetskap, är det viktigt att det finns en fortlöpande kontakt mellan företag och hyresgäst. Aspholmens kontor har som mål att besöka sina kunder en gång per år för att få vetskap om hyresgästens tankar och framtida planer. På så sätt har Aspholmen möjlighet att rätta till eventuella fel och få ytterligare kunskap om vad hyresgästen värdesätter. Bara för att en hyresgäst inte självmant kontaktar fastighetsföretaget, behöver det inte innebära att man är nöjd med sin lokal och relation till företaget.

Uppsalakontoret har ett par bostäder i sitt fastighetsbestånd. Detta anser kontorets fastighetschef kan vara ett problem eftersom invanda rutiner för bostadshantering saknas inom företaget. Teorin enligt Gerdemark säger detsamma och menar att ett fastighetsföretag borde satsa på antingen lokaler eller bostäder. Fastigheterna som inrymmer bostäder, är i övrigt mycket attraktiva kommersiella fastigheter och lämpar sig därför inte för att sälja av.

Då Uppsalakontoret ägnar en stor del av den ordinarie verksamheten åt att projektutveckla fastigheter, kan fokuset på att ge kunderna en fullgod service bli lidande. Enligt Grönroos kan en bristande service till kunden innebära högre kostnader för företaget eftersom man då måste kompensera en sämre kvalitet. Dessutom kan en missnöjd kund skapa ett dåligt rykte runt företaget, som i förlängningen kan skrämja bort andra potentiella kunder.

Aspholmens personal är medveten om att kunderna blir nöjda när företaget levererar en god service. Därför läggs stort fokus i den dagliga verksamheten på att erbjuda den service som förväntas av kunden. Många har i intervjuerna påpekat att nöjda medarbetare kan leverera en bättre service som i slutändan ger nöjdare kunder. Samma medvetenhet om att de nöjda kunderna påverkar medarbetarna positivt verkar dock inte vara lika självklar.

För att Aspholmen ska uppfattas som ett bättre företag än sina konkurrenter på marknaden, arbetar man mycket med att ge en god och snabb service till sina befintliga och potentiella hyresgäster. Exempel är att Västeråskontoret poängterar vikten av att uthyraren återkommer till en potentiell hyresgäst inom ett dygn, från det att kunden uttryckt sina önskemål. Ett annat exempel är policyn som samtliga kontor arbetar efter, att fastighetsansvarig ska återkomma till hyresgästen inom ett dygn från det att felanmälan tagits emot. Därefter ska fastighetsansvarig även återrapportera till kunden då felet är avhjälpt.

Anna-Lena och Erik Högberg har listat de egenskaper som hyresgästerna brukar anses som viktigast hos ett förvaltande fastighetsföretag. Nyckelordet är att kunden vill bli tagen på allvar vid alla kontakter som sker med företaget. Det kan man koppla till fastighetschefen i Västerås som menar att tillgänglighet är ett viktigt ledord i den lokala företagskulturen. Det innebär att hyresgästen alltid ska känna sig välkommen till företaget och inte tveka för att söka kontakt. Vidare anser fastighetschefen, vilket även teorin tar upp, att pålitlighet liksom att man ska leverera det man lovat är viktigt. En annan egenskap som hyresgästen anser betydelsefull enligt teorin, är att företagets personal ska ha stora befogenheter att ta beslut.

Uppsalakontorets fastighetschef anser att organisationen är platt vilket ger upphov till att personalen får ett stort ansvar. Likaså menar Örebro att medarbetarna har mandat att ta beslut på plats vilket dessutom ökar trivseln bland personalen. Att följa upp och återkomma snabbt med besked, anses även högt prioriterat enligt teorin, vilket alla Aspholmens kontor arbetar efter.

Det HRM forskarna beskriver som arbetsmiljö kan liknas med det forskarna inom Service management benämner som företagskultur. Teorierna förespråkar en stark företagskultur där personalen tänker och uppfattar omvärlden på ett likande sätt samt strävar efter samma mål och vision. Detta sker hos Aspholmen genom att företagets ledningsgrupp sluter upp lojalt kring alla beslut som tas. Det gör att fastighetscheferna arbetar efter samma mål, något som de sedan förmedlar till sina anställda på respektive lokalkontor. En stark företagskultur ger också, enligt Scheins teori, medarbetarna en känsla av tillhörighet. Företagskulturen i Uppsala präglas enligt fastighetschefen av dess platta organisation som ger individen ett stort ansvar. Han tycker att kulturen påverkas av den målstyrning som finns centralt och lokalt. Kostnadskontrollen är hård men på intäktssidan har man desto större frihet när det gäller att hitta lösningar på lönsamma investeringar. Uthyraren tycker företagskulturen kännetecknas av ett trivsamt företag där man månar om sina hyresgäster och medarbetare. Fastighetschefen i Västerås tycker att kulturen lokalt präglas av de många chefsbytena som inneburit att man inte varit konsekvent och tydlig i sin marknadskommunikation. Med sitt ledarskap vill han införa en företagskultur som kan beskrivas med ledorden pålitlighet, affärsmässighet, tillgänglighet samt personlighet och glädje i vardagen. Uthyraren i Västerås tycker att medarbetarna är de som påverkar företagskulturen mest. Egenskaper som engagemang, driv, sammanhållning, arbetsglädje och kundfokus karaktäriserar de anställda och ledarskapet i Västerås. Företagskulturen i Örebro kännetecknas enligt fastighetschefen av kompetens, ärlighet samt att det är roligt att göra affärer. Örebros uthyrare tycker att företagskulturen har förändrats de senaste 5-6 åren och är nu inriktad på att få nöjda kunder och medarbetare.

Som tidigare nämnts arbetar Aspholmen mycket med att skapa starka kundrelationer och nöjda kunder. Alla intervjuade påtalade dessutom vikten av att leverera en god service. Att all Aspholmens personal arbetar på detta sätt ligger till grund för att organisationen ska kunna betecknas som en servicekultur. Vidare måste servicen komma helt naturligt och anses som en självklarhet. Då en servicekultur har skapats måste den aktivt underhållas av ledningen. Det sker på Uppsalakontoret genom att medarbetarna tillsammans diskuterar hur man sätter

kunden i centrum. Dessutom påtalar Uppsalas fastighetschef vikten av att deras samarbetspartners som t.ex. entreprenörerna har samma kundfokus. Därför anordnas personliga möten med entreprenörerna där man betonar vilken service som förväntas att ges. Dessa möten anordnas på liknande sätt även på de andra kontoren. Västerås fastighetschef menar att företaget måste ha tydliga verksamhetsmål som styr mot nöjda kunder så medarbetarna vet vad de ska arbeta emot. Dessutom måste man som chef vara en god förebild. På Örebrokontoret berättar fastighetschefen att man inom personalen brukar prata om att "sätta på sig kundglasögonen" och sedan behålla dessa på i det dagliga arbetet. Därutöver anordnar kontoret varje vår en kick-off som alltid fokuseras på kundnöjdhet. Således utger sig Aspholmens anställda för att sätta kunden i fokus och erbjuda en god service, vilket är grunden för att företaget ska ha en servicekultur.

En typ av image som ett företag kan anamma är att utge sig för att ha det teorin kallar en servicekultur. Det är en framtoning som i många fall tycks passa på Aspholmen. Imagen har även en intern effekt på medarbetarna eftersom de lättare förstår i vilken anda de ska arbeta efter. Detsamma gäller för de entreprenörer som arbetar för Aspholmen. Arbetar företaget med en image som förespråkar god service kan den fungera som ett filter på hur kunden upplever tjänsten. Om den förväntade servicen uppfylls förstärks kundens upplevelse av tjänsten medan en dålig service kan försämra den. Kundens upplevelser sprids sedan vidare till andra genom rykten och word-of-mouth.

Sanningens ögonblick i ett fastighetsföretags perspektiv skulle kunna infinna sig då en uthyrare ska visa en lokal för en potentiell hyresgäst. Det är då hyresgästens upplevelser som avgör om kvaliteten anses god, vilket i sin tur hänger ihop med om förväntningarna uppfylls. Uppsalas fastighetschef påtalade vikten av att uthyraren bör arbeta efter att sätta förväntningarna på rätt nivå så hyresgästen inte blir besviken vid inflyttning.

Ett företags HRM-arbete syftar till att individen och grupper på arbetsplatsen skall växa och utvecklas i sin yrkesroll, genom att bygga organisationer som främjar utvecklingen av de mänskliga resurserna. Detta sker genom att en god personalpolitik skapar nöjda och motiverade medarbetare som ger hyresgästerna en god service. Den goda externa servicen gör att hyresgästerna blir nöjda och lojala vilket leder till att lönsamheten ökar på sikt. Det är något som alla med ledande positioner inom Aspholmen har framhåvt på ett eller annat sätt.

De är väl medvetna om att det är deras medarbetare som är källan till nöjda hyresgäster och därmed ökad lönsamhet i företaget.

För att skapa medarbetartrivsel anser Aspholmens VD att det viktigaste är att medarbetarna känner sig trygga och vet vad som förväntas av dem. Det menar han att man uppnår genom ett tydligt ledarskap. I Uppsala anser fastighetschefen att det är viktigt att skapa gemenskap i vardagen genom t.ex. gemensamma luncher och fikaraster. Dessutom anordnas ett par kvällsaktiviteter varje år. Örebros fastighetschef menar att löpande utbildning och gemensamma träffar ökar trivseln bland medarbetarna. Dessutom har personalen eget ansvar och befogenhet att ta beslut på plats. Västerås fastighetschef anser att det viktigaste är att han som ledare lever som han lär. Andra viktiga aspekter är att han har förtroende för sina medarbetare och att de jobbar utifrån ett tydligt och strukturerat arbetssätt.

Det HRM teorin identifierar som arbetsmönster är ett arbetstillfälle, alltså arbetsuppgifter knutet till ansvar. På Aspholmen har varje medarbetare en väl utformad arbetsbeskrivning där det tydligt framgår vilka arbetsuppgifter, ansvar och mål personen har. Detta är enligt teorin nödvändigt för att ge de anställda en möjlighet att uppnå sina mål och behov. Om detta sedan leder till feedback och förhoppningsvis belöning ökar motivationen och nya mål kan tas fram. Beskrivningen för vissa av tjänsterna inom Aspholmen skiljer sig mellan lokalkontoren. Det gemensamma på alla kontor är att det finns en fastighetschef som har det yttersta ansvaret för verksamheten. Uthyrarens roll ser likadan ut i Uppsala och Västerås där en person ansvarar för uthyrning av lokaler och lokala marknadsfrågor. De administrativa uppgifterna ser också likadana ut i Västerås och Uppsala. I Örebro skiljer sig tjänsten något eftersom den innefattar mer ekonomiarbete. I Örebro har man ingen renodlad uthyrningstjänst utan där är det fastighetsförvaltarna som ansvarar för uthyrningen vid sidan av övriga arbetsuppgifter. Härtill har en av fastighetsförvaltarna ansvarar för marknadsfrågor centralt och lokalt i Örebro. På Örebrokontoret finns det tekniska förvaltare som har det ekonomiska ansvaret för underhåll och fastighetsutveckling inom beståndet. Denna tjänst finns endast i Örebro, i övriga städer är det fastighetsförvaltaren tillsammans med fastighetsansvarig som arbetar med underhåll och fastighetsutveckling. I Uppsala arbetar fastighetsansvariga med den dagliga driften, energioptimering, felanmälningar samt förebyggandeunderhåll. I Västerås tar fastighetsansvariga liksom i Uppsala hand om felanmälan och energioptimering. Utöver detta sköter de även upphandlingen av entreprenörer. Örebros fastighetsansvariga arbetar med skötsel av fastigheterna samt felanmälan.

En utvärdering skall användas för att ta reda på om organisationens verksamhet är på rätt väg utifrån den affärsidé och de mål som är ställda. Resultatet som man får fram bör användas som hjälpmedel för att ge feedback på arbetsprestationerna samt ligga tillgrund för olika typer av belöningar. Varje år görs en mätning i kundnöjdhet (NKI), detsamma görs vartannat år för medarbetartrivseln (NMI). Dessa är två av de mål Aspholmen har valt att arbeta efter. När resultatet från undersökningarna kommit in analyseras och stäms de av mot gällande åtgärdslista. Resultatet från nöjd kund index är kopplat till ett bonussystem som gäller för alla inom företaget, liksom målen beträffande energispar och förvaltningsresultat. Man gör även en utvärdering av marknadsföringen i form av kännedomsundersökningar som genomförs bland de företag som finns på lokalkontorens 1000-listor. Löpande utvärdering och uppföljning är en förutsättning för att skapa en lärande organisation.

När en felanmälan rapporteras till Aspholmen kan det lösas på flera sätt. De tre olika teoretiska alternativen kallas för single-, double- eller triple loop. Om ett fastighetsföretag skulle lösa sina felanmälningar genom single loop skulle felet förmodligen lösas snabbt men risken stor att samma fel skulle uppkomma igen, eftersom man inte intresserar sig för varför felet uppstår. Vi menar att Uppsalakontoret löser sina felanmälningar genom att arbeta efter double loop processen, eftersom de delvis arbetar med att förebygga fel innan de uppkommer. De övriga kontoren påtalar även vikten av att felen registreras i Super Office så att man efterhand kan utvärdera *hur ofta* och *var* felen uppstår. Den process som är mest lönsam för att företag att arbeta efter är triple loop. Där går man tillbaka och påverkar företagets kulturella mönster och beteenden så att en lärande organisation skapas. När dessa värderingar ändras påverkas personalens synsätt kring hur felen ska åtgärdas och personalen ställer sig då frågan *varför* felet uppkommer.

6. Slutsats

Inledningsvis i detta kapitel presenteras analysen kopplad till studiens syfte. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning utifrån de slutsatser som vuxit fram under studiens framväxt.

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur Aspholmen anpassat sin verksamhet till de nya krav som kännetecknas av en mer kundinriktad fastighetsförvaltning. För att ett fastighetsföretag skall kunna arbeta kundinriktat anser vi att organisationens ledning och chefer även måste ha en kundfokuserad inställning. För att nå ut med företagets mål och värderingar krävs det att företaget har en företagskultur som främjar kundvård och servicekänsla. Aspholmen har tre olika lokalkontor och därmed tre olika kulturer. I grund och botten har man dock samma uppfattning och mål vad gäller medarbetar- och hyresgästtrivsel, eftersom dessa bearbetas och beslutas i ledningsgruppen. Målen uppnås dock på olika sätt, eftersom varje fastighetschef överför värderingarna till lokalkontorens personal på sitt eget vis.

Tjänstebeskrivningarna skiljer sig mellan kontoret och är istället utformade efter personalens egen kompetens. Det fungerar så länge kontoren är relativt små och företagets medarbetare stannar i organisationen. Om organisationen skulle växa eller någon nyckelperson skulle försvinna från företaget, kan det dock bli problem eftersom det är svårare att ersätta någon med väldigt bred kompetens. Dessutom skulle det bli enklare att utbyta kunskap mellan tjänsterna på kontoren, om personalen med samma tjänst också hade samma sorts arbetsuppgifter.

Utifrån de svar vi fått från respondenterna kan vi urskilja att Uppsalas företagskultur präglas av individens eget ansvar. I Västerås handlar företagskulturen bl.a. om tillgänglighet och affärsmässighet. I Örebro präglas företagskulturen av ärlighet och av att det är roligt att göra affärer. Aspholmens ledare är måna om och ser till personalens bästa. Man har tydliga arbetsbeskrivningar, men dessa liksom organisationens uppbyggnad skiljer sig mellan kontoren. Vilken organisation och vilket arbetssätt som är bäst utformat för att arbeta kundinriktat är svårt att säga, då vi inte tagit del av det dagliga arbetet genom observationer. Att Aspholmen är mån om och ser till sin personals bästa tycker vi genomsyrar hela organisationen. Företaget har t.ex. ett bonussystem som stärker motivationen hos de anställda. Därutöver anordnades varje år ett flertal arrangemang för att öka trivseln bland medarbetarna både lokalt och centralt.

Som framkom i analysen så utger sig Aspholmen i stor utsträckning för att ha en servicekultur. Vi misstänker dock att servicekulturen i praktiken inte faller sig helt naturlig hos alla på företaget. För att företaget alltid ska leverera en god service krävs det att ledningen först och främst kontinuerligt förmedlar vikten av kundfokusering till de anställda på alla tre kontoren. Det anser vi att ledningen gör. Svaren från intervjuerna tyder dock på att servicekulturen inte hunnit rota sig tillräckligt mycket hos alla än, för att den ska vara helt naturlig i den vardagliga kontakten med kunden. Vad ledningen tycker påverkar bara kunden indirekt. Det är ju frontpersonalen med mest kundkontakt som måste dra det tunga lasset. För att Aspholmen ska utvecklas och präglas av en fulländad servicekultur bör företaget fortsätta fokusera på vikten av att sätta kunden i centrum. Kundfokuseringen ska vara i centrum på alltifrån det vardagliga arbetet med hyresgästen och förmiddagsfikat på kontoret till företagets årliga kick-off.

I Uppsala är det svårt att köpa redan attraktiva fastigheter till rimliga priser. Därför satsar man på att köpa fastigheter som man själv utvecklar genom olika projekt. Denna erfarenhet är något övriga kontor kan dra nytta av, då dessa också arbetar med projekt. Deras projektutveckling sker dock inte i samma skala och därför har de sannolikt inte heller lika mycket erfarenhet av projektarbetet.

Något vi reagerat på, som också fastighetschefen i Uppsala var medveten om, är att projektutvecklingen är en del av den ordinarie verksamheten på orten. Då projekt tar mycket tid och energi från fastighetsförvaltarens övriga arbetsuppgifter, kan hyresgästbemötandet bli lidande. En lösning på problemet kan därför vara att skapa en tjänst på Uppsalakontoret som endast sysslar med projektutveckling, alternativt att man hyr in en extern projektledare vid behov. Ett ytterligare alternativ skulle kunna vara att skapa en företagsgemensam tjänst för projektutveckling och stationera denna i Uppsala, eftersom behovet i huvudsak finns där. Detta skulle leda till att den resterande personalen i full utsträckning kan koncentrera sig på den ordinarie verksamheten, som i mångt och mycket handlar om att ge kunderna en god service. En annan bit som skiljer Uppsalakontoret från de övriga är den bostadsandel som ingår i fastighetsbeståndet. Eftersom bostadsförvaltningen är en väldigt liten andel av beståndet, kan en idé vara att låta ett utomstående företag sköta förvaltningen. Om detta skulle bli fallet, kan Uppsala istället lägga sin fulla koncentration på det som man är specialist på, nämligen att förvalta kommersiella lokaler.

Uppsalas fastighetsmarknad påverkas i stor utsträckning av stockholmsmarknaden. Av den anledningen borde det med stöd av stockholmsmarknaden vara relativt lätt att förutspå framtida trender på Uppsalas marknad. När utvecklingen väl nått Uppsala, borde samma tendenser sedan kunna förväntas i övriga mälardalen där Västerås och Örebro ingår. Av denna anledning borde även kunskapsutbyte mellan kontoren vara av stor nytta för företaget.

Observationer skulle vara av intresse för att få veta om hur Aspholmens personal verkligen agerar och om det i så fall sker på det sätt som personalen utger sig för att arbeta på. En annan intressant synvinkel skulle vara att få företagets hyresgästers syn på hur de blir bemötta. Våra 10 veckor har börjat lida mot sitt slut men vi kan bara konstatera att det fortfarande finns en hel del intressanta frågor att fördjupa sig i. Därför hoppas vi att vårt examensarbete kan ligga till grund för fortsatta studier inom området.

Ett annat intressant ämne att fördjupa sig inom, är att ta reda på vad som skulle vara mest lönsamt långsiktigt för ett fastighetsföretag. Kan man t.ex. outsourca kundvården eller delar av den och låta ett externt företag, vars huvudverksamhet är att vårda kundrelationer, ta hand om denna?

Källförteckning

Litteratur

Backman, Jarl, (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, Alan, (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund.

Schein, Edgar, (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Grönroos, Christian, (2002), *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*, Liber ekonomi, Stockholm.

Högberg, Anna-Lena & Högberg, Erik, (2000), *Kunddriven fastighetsförvaltning*, Liber ekonomi, Stockholm.

Kvale, Steinar, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

Lindmark, Anders & Önnevik Thomas, (2006), *Human resource management Organisationens hjärta*, Studentlitteratur, Lund.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Norrmann, Richard & Ramirez, Rafael, (1995), *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermod, Malmö.

Rapporter och artiklar

Ericson, M., (1992), *Servicemedvetenhet i fastighetsföretag – ett dialektiskt perspektiv* (Forskningsrapport 92:9). Karlstad: Högskolan i Karlstad, Centrum för tjänsteforskning.

Gerdemark, T., (1997), *Kundorientering i fastighetsföretag – hur påverkas produktsynen?*. Gävle: Meyer.

Sveriges fastighetsägareförbund. (1998), *Handbok i fastighetsförvaltning 5 - Förvaltning av lokaler*. Stockholm: Sveriges fastighetsägareförbund.

Elektroniska källor

Aspholmen Fastigheter AB - hemsida, Om Aspholmen Fastigheter AB
<http://www.aspholmenfastigheter.se/>, 15 mars 2007.

Årsredovisningar

Castellum AB 2006

Muntliga källor

Anders Lindmark – Malmö Högskola (070125)

Anne Sofie Erlingmark – Uthyrare Aspholmen Fastigheter AB Örebro (070424)

Björn Johansson – Fastighetschef Aspholmen Fastigheter AB Uppsala (070424)

Claes Larsson – VD Aspholmen Fastigheter AB (070423)

Knut Rost – Fastighetschef Aspholmen Fastigheter AB Västerås (070423)

Maria Spetz – Uthyrare Aspholmen Fastigheter AB Västerås (070423)

Monica Eklund – Uthyrare Aspholmen Fastigheter AB Uppsala (070424)

Niklas Aronsson – Fastighetschef Aspholmen Fastigheter AB Örebro (070424)

P-O Hallin – Malmö Högskola (070223 & 070228)

Thomas Önnevik – Malmö Högskola (070125)

Bilaga 1 Intervjuguide

1. Hur länge har du arbetat på Aspholmen Fastigheter AB?
 - Vad har du för bakgrund?
2. Hur ser organisationen ut på respektive kontor?
3. Vilka arbetsuppgifter har respektive person?
4. Vilka ingår i ledningsgruppen och hur ofta träffas dem?
5. Har företagets ledning tagit fram någon mall på hur uthyrningsprocessen bör se ut?
6. Finns det någon mall för hur en uppsägning skall gå till?
7. Finns det riktlinjer för hur de anställda skall bemöta kunderna?
8. Finns det en plan för hur man arbetar med kundvård?
 - Hur är detta i så fall implementerat hos personalen?
 - Vilka redskap får de anställda?
9. Vad sker gemensamt mellan lokalkontoren, utbildning, fester, ledning etc.?
10. Har ni någon databas där ni registrerar och sparar kundinformation?
11. Sparas alla händelser?
12. Hur arbetar ni med erfarenhetsutbyte mellan de olika tjänsterna och mellan lokalkontoren?
13. Finns det riktlinjer för:
 - Hur en kundrelation inleds?
 - När kunden anmäler ett fel?
 - När en kundrelation avslutas?
14. Vem har huvudansvaret för kunden?
15. Vilka befogenheter har personen med mest kundkontakt? (måste t.ex. ekonomiska beslut gå via chef)
16. Arbetar Aspholmen Fastigheter med att stärka sin företagskultur?
17. Finns personalmål, resultatmål, resultatbonus?
18. Arbetar man genom marknadsföring för att stärka företagets image?
19. På vilket sätt arbetar du som chef för att kundfokuseringen skall komma ut till de anställda?
20. Vad skulle du säga präglar er företagskultur? lokalt och centralt
21. Hur arbetar ni på ert kontor för att öka trivseln bland medarbetarna?
22. Hur stora vakanser har ni i ert fastighetsbestånd?
23. Vilket värde har ert kontor fått på NKI & NMI de senaste fem åren?