



Skærpet kundefokus i byggebranchen

Studieprojekt fra Aarhus Universitet viser, at entreprenørvirksomheder med et skærpet kundefokus forbedrer kundetilfredsheden med hele 15%

Artikel skrevet af stud.cand.polyt Andreas Slot Larsen, Aarhus Universitet BSS

Denne artikel er skrevet af civilingeniørstuderende Andreas Slot Larsen, der med en baggrund som bygningsingeniør med speciale i byggeledelse, har udført to større studieprojekter ifm. civilstudiet Teknologibaseret Forretningsudvikling. Her sætter Andreas fokus på ledelsesdisciplinen hos byggebranchens entreprenørvirksomheder, med et særligt fokus på kvalitet, kundetilfredshed og de bagvedliggende processer. Studieprojekterne er udført i samarbejde med Bülow Management. Det seneste studieprojekt viser effekten af at arbejde med et skærpet kundefokus som entreprenør.

Vigtigheden af kundetilfredshed

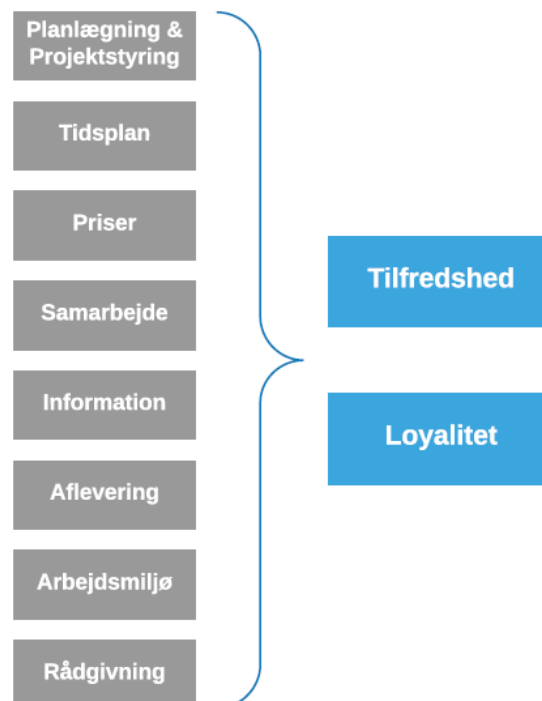
Det er efterhånden et velkendt udsagn, at kunden bør være virksomhedens vigtigste aktiv. Uden kunder kan en virksomhed ikke skabe en indtjening, og uden en indtjening kan en virksomhed ikke eksistere. Virksomheder skal være i stand til, at levere både produkter og service i høj kvalitet til deres kunder samtidigt med, at vedligeholde og løbende forbedre produktiviteten.

Byggebranchen repræsenterer et komplekst og dynamisk miljø, hvor to projekter aldrig er ens, og hvor stigende konkurrence og tidspres ofte efterlader de udførende entreprenører i et udfordrende krydsfelt som sidste led i skabelsesprocessen. Entreprenøren skal være i stand til, at levere et produkt og en tilhørende service undervejs i byggeprocessen, som ikke alene lever op til kundens forventninger, men som erfaringsmæssigt også helst bør overgå disse, før det er muligt at opnå en høj kundetilfredshed og en tilsvarende høj kundeloyalitet. Dette uanset om der er tale om en kunde i form af en anden

entreprenør, eller om der er tale om en direkte kunderelation til bygherren eller dennes rådgivere. Uanset hvad, er det alfa og omega at kende de nødvendige indsatser, der bør gøres i relation til både de overordnede og de specifikke processer.

Studiets baggrund og grundlag

Kundetilfredshed og -loyalitet skabes som et resultat af kundens helhedsoplevelse, hvor denne, i det senest udførte studieprojekt, er målt inden for 8 overordnede indsatsområder: Planlægning & Projektstyring, Tidsplan, Priser, Samarbejde, Information, Aflevering, Arbejdsmiljø og Rådgivning. Inden for hvert område måles der på en række konkrete indsats spørgsmål, som sammen resulterer i tilfredshed og loyalitet.



Figur 1: De 8 indsatsområder



Studiets formål var, at undersøge hvordan entreprenører i den Danske byggebranche kan benytte kundetilfredshedsmålinger til at identificere kilder til lav eller høj kundetilfredshed samt påvise basis for forbedringer gennem forbedringsteknikken kaldet Six Sigma. Datagrundlaget bestod af 161 *Kundetilfredshedsmålinger udført på projektbasis* gennem BNKI inden for de seneste 2 år. Projekterne var af vilkårlige typer, entreprisreformer, størrelser osv. Alle målingerne blev gjort fælles sammenlignelige ved at omregne gennemsnitskarakterer inden for hvert område fra en skala til en procentsats. Herudfra undersøgte studiet sammenhænge mellem de tilstedeværende projektvariabler og faktorer.

Forbedringspotentiale på 15%

Resultaterne af studiet viste begrænset sammenhæng mellem de fleste tilstedeværende projektvariabler og den målte kundetilfredshed. Dog viste én specifik variabel en klar tendens mod, *at de projekter der havde benyttet sig af målrettede og skærpede kundefokus-tiltag undervejs i projektets levetid, havde en målbar øget kundetilfredshed set ift. de projekter, der ikke havde benyttet kundefokus-tiltag.* De tilstedeværende kundefokus-tiltag bestod af ét eller flere møder i form af **Forventningsafstemninger, Opstartsworkshops, Løbende evalueringsmøder eller Afsluttende møder.** Eksempelvis kunne det påvises ved analyse af 42 totalentrepriseprojekter, hvor ca. halvdelen havde benyttet kundefokus-tiltag og ca. halvdelen som ikke havde, at der fandtes en øget scoring inden for indsatsområderne på de projekter, der havde benyttet kundefokus-tiltag. Ved at kigge isoleret set på hvert enkelt indsatsområde kunne der spores følgende øgede scorer:

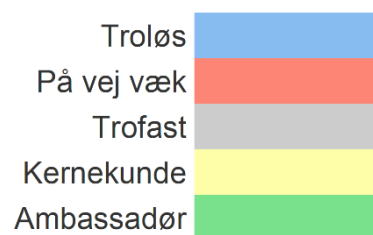
- Planlægning & Projektstyring: **16%**
- Tidsplan: **15%**
- Priser: **25%**
- Samarbejde: **12%**

- Information: **15%**
- Aflevering: **14%**
- Arbejdsmiljø: **12%**
- Rådgivning: **13%**

Der kunne ligeledes, isoleret set, ses en forbedring af den overordnede kundetilfredshed på hele **15%**.

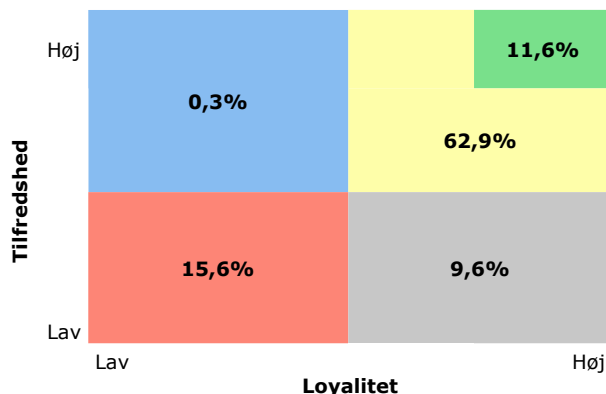
Forbedret loyalitetssegmentering

Kunder kan segmenteres ud fra deres tilfredshedsniveau i forhold til hvilken kundetype, der bedst karakteriserer dem. Denne segmentering bygger på anerkendte standarder for, hvad der må siges at være en høj tilfredshed og en høj loyalitet. Ved en øgning af den overordnede tilfredshed på 15%, vil der statistisk set ske en øgning af den overordnede loyalitet på knap 11%. Når disse to tal er kendte, er det muligt at fremskrive, hvordan kunderne vil fordele sig, i en loyalitetssegmentering, hvor man forestiller sig at hæve tilfredsheden og loyaliteten med netop dette niveau. Loyalitetssegmenteringen består af kundens karakterisering, som enten Troløs, "På vej væk", Trofast, Kernekunde eller Ambassadør.

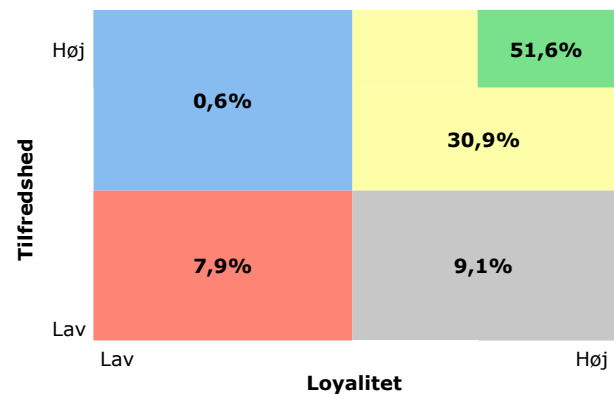


Figur 2: Segmentering af kundetyper

Bag ethvert projekt gemmer der sig én specifik kundetype baseret på dennes overordnede tilfredshed og loyalitet. Ved at opstille en loyalitetssegmentering, kan der beregnes en procentsats for, hvor mange kunder der befinder sig inden for hver kundetype for alle målinger udført i 2017 og 2018 – vist på figur 3.1. Med dette som udgangspunkt, og ved eksempelvis en forbedring af kundetilfredsheden med 15%, vil resultatet være som ill. på fig. 3.2.

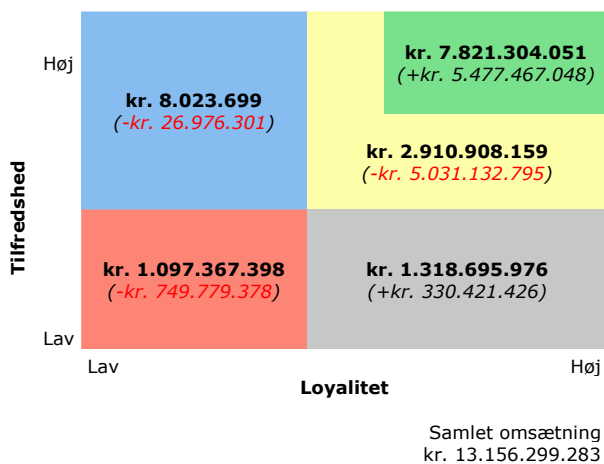


Figur 3.1: Loyalitetssegmentering, for alle målinger udført i 2017 og 2018



Figur 3.2: Loyalitetssegmentering ved 15% forøgelse af tilfredsheden for de samme målinger

Ved en forøgelse af tilfredsheden, og derved også loyaliteten, opleves der altså forskydninger i loyalitetssegmenteringen. Herved forekommer der især flytninger af kundeandele indenfor "På vej væk" kunder, Kernekunder og Ambassadør-kunder. Som resultat heraf vil den specifikke omsætning, der befinder sig indenfor hver kundetype, ligeledes flytte sig.



Figur 4: Loyalitetssegmentering, omsætningsfordeling og tilvækst pr. kundetype

De i 2017 og 2018 omhandlede projekter indeholder en samlet omsætning på omtrent 13,2 mia. kr., hvoraf disse er opsummeret under de forskellige kundetyper alt efter den enkelte kundes projekts specifikke omsætning. Ved at benytte kundefokus-tiltag, og deraf forøge tilfredsheden, betyder dette, at

entreprenøren kan bibeholde en stor del af en fremtidig omsætning, som ellers potentielt kunne flytte til konkurrerende entreprenører grundet en lav tilfredshed og loyalitet. Dette visualiseres i figur 4, som beskriver omsætningen på de 13,2 mia. kr. fordelt pr. kundetype (vist med **fede** tal) samt hvilken positiv eller negativ tilvækst (vist med *kur*sive tal), som en forøgelse af kundetilfredsheden på 15% vil give anledning til hos den enkelte kundetype.

Der er derfor et økonomisk incitament for, at benytte kundefokus-tiltag på sine byggeprojekter og derved genvinde potentiel "tabt" omsætning; eller indbyde til en endnu tættere og mere tillidsfuld relation med de i forvejen tilfredse kunder.

Kundetilfredshedsmålinger som værktøj til procesforbedringer

Ved kontinuerligt at måle på kundernes tilfredshed på alle sine byggeprojekter samt aktivt at benytte kundefokus-tiltag, foreligger der stort potentiale i, at skabe forbedringer af byggeprocessen. Den åbne dialog gennem kundefokus-tiltag er med til at skabe det bedst mulige grundlag for en gnidningsfri proces og et godt samarbejde. Den afsluttende måling af kundens tilfredshed er med til at sikre den dokumentation der kan bruges til at identificere de områder, hvor der er størst potentiale for forbedringer. Til



at varetage denne opgave er det nødvendigt med en struktureret fremgangsmåde. Til dette findes der mange værktøjer, hvor det udførte studieprojekt tog udgangspunkt i Six Sigma metodologien og de 5 forbedringsfaser DMAIC; Define, Measure, Analyse, Improve og Control. Disse kan, i relation til at forbedre kundetilfredsheden på sine byggeprojekter, beskrives som følger:

Defineringsfasen er hvor entreprenøren fastlægger sit overordnede mål for kundetilfredsheden samt hvad der betegner en acceptabel tilfredshed og hvad der betegner en uacceptabel kundetilfredshed. Optimalt set kan der i denne fase kortlægges hvilken overordnet proces, man i dag benytter overfor sine kunder.

Målefasen er hvor entreprenøren måler sin nuværende præstation via historiske kundetilfredshedsdata. Det ses dermed, om man lever op til de mål, man har sat sig i den foregående fase. Derudover foregår denne fase løbende, hvor der indsamles målinger for alle udførte projekter.

Analysefasen er hvor entreprenøren dykker ned i de udførte målinger, og leder efter forbedringsmuligheder. Man finder både det lavest præsterede indsatsområde samt det indsatsområde, der oftest befinder sig under den definerede målsætning – hvilket indsatsområde der oftest er defekt. Herudfra kan det identificeres, hvor i processen der er behov for forbedringer ved at finde frem til

de specifikke årsager og virkninger bag lave kundetilfredshedsscorer – der findes frem til problemets rod.

Forbedringsfasen er hvor entreprenøren imødekommer de fundne årsager og virkninger gennem en fejltilstandsanalyse. Her kan kritiske uhensigtsmæssigheder i hhv. processen og i medarbejdernes kompetencer forbedres og implementeres i organisationen.

Kontrolfasen er hvor entreprenøren opstiller et varslingsystem, der gør det muligt at reagere på kundetilfredhedsmålinger, der findes utilfredsstillende. Det er her entreprenøren har mulighed for, at holde øje med om de gjorte indsats nu også har en positiv effekt samt hvorvidt de enkelte medarbejdere skaber den gode kundeoplevelse og er med til at sikre fortsat vækst i virksomheden.

Den gode kundeoplevelse

At måle på sine kunders tilfredshed kræver en anden tilgang end f.eks. at måle på sine økonomiske nøgletal. Kundetilfredshed er en subjektiv størrelse, og skal derfor fra start til slut i et projekt håndteres gennem entreprenørens evner til, at skabe en god proces fra idé til færdigt byggeprojekt – så opnås en forbedret kundetilfredshed.

Se mere på www.bnki.dk