Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Vårterminen 2004
Handledare: Christian Ax

GRAFLUNDS

En utvärdering av strategiimplementeringen

Examensarbete i Redovisning
Magisteruppsats

Jennie Olsson 770320
Lenica Siljelycke 780308

Förord

Vi vill här passa på att tacka alla som har stöttat oss under det att vi arbetat med denna uppsats.

Vi vill särskilt tacka vår handledare Christian Ax, Handelshögskolan Göteborg, som fungerat som ett fantastiskt bollplank som snabbt besvarat våra frågor när vi som mest behövde det.

Vi vill även säga ett stort tack till Mikael Granath och Robers Sandvik, Graflunds, för att Ni tagit Er tid för oss och hjälpt oss att komma i kontakt med de personer som medverkat i denna studie. Vi är tacksamma för Er hjälpsamhet och goda vilja.

Tack Anders Höier, Ekan AB, som är studiens grundare och vår idéspruta. Din kunskap och erfarenhet har resulterat i många och intressanta diskussioner under arbetets gång.

Ett stort tack vill vi även rikta till alla Er respondenter som på ett eller annat sätt tagit Er tid för oss. Det har varit oerhört intressant att få ta del av Era upplevelser beträffande Graflunds och den resa som företaget har gjort. Tack vare Er har vi lyckats fånga in bredden och djupet, höjden och vidden. Utan Er hade det inte blivit någon uppsats.

Ett speciellt tack till all personal på Graflunds som tog emot oss med öppna armar, Ni fick oss att känna oss som hemma.

Slutligen vill vi tacka alla nära och kära som finns runt omkring oss. Ni har hjälpt oss att hålla humöret uppe trots att vi stundvis stött på motgångar. Ni betyder mer än guld. Vad skulle vi göra utan Er?

Vår önskan är att Ni alla ska uppskatta det arbete som ni håller i Er hand. Trevlig läsning.

Göteborg, maj 2004

Jennie Olsson *Lenica Siljelycke*

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Avd. för Redovisning och Finansiering, Magisteruppsats VT 2004.

Författare: Jennie Olsson och Lenica Siljelycke

Handledare: Christian Ax

Titel: Graflunds - En utvärdering av strategiimplementeringen

Bakgrund och problem: År 2000 blev Graflunds, som sedan mitten av 50-talet varit ett familjeföretag, uppköpt av ett norskt konsortium. De nya ägarna hade krav på en snabb värdeutveckling varpå en ny strategi utformades med delmål i form av medel. Dessa medel ska i framtiden hjälpa företaget att möjliggöra ett av följande mål: förvärv, sammanslagning eller försäljning.

Syfte: Syftet med studien är att utvärdera i vilken utsträckning de strategiska medlen, vilka Graflunds antog i samband med skiftet av företagsledning, har implementerats i den interna såväl som i den externa miljön.

Metod och avgränsningar: Studien bygger på 16 intervjuer varav tio är genomförda med anställda, vid olika befattningar, på Graflunds. De övriga sex intervjuerna har genomförts med externa intressenter vilka har ett kontinuerligt samarbete med företaget. Samtliga intervjuer är ostandardiserade till sin karaktär och bygger på öppna frågor. Vad gäller avgränsningar så finns det inga avsikter att undersöka eller bedöma huruvida den strategi och de medel Graflunds fastställt är de rätta eller om de är relevanta för att uppnå företagets framtida mål.

Resultat och reflektioner: Graflunds har kommit en bra bit på väg när det gäller att implementera de strategiska medel, vilka de tidigare fastställt, in i organisationen. Hälften av medlen kan, enligt denna studie, anses vara godkända eller starkt godkända medel. Det finns dock en hel del arbete kvar att göra.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund 5

1.1 Inledning 5
1.2 Presentation av Graflunds 5
1.2.1 Verksamheten idag 5
1.3 Problembakgrund 6
1.4 Syfte 8
1.4.1 Delsyfte 8
1.5 Avgränsningar 8
1.6 Arbetets fortsatta disposition 9

2. Graflunds utveckling 10

2.1 Fas 1 – Gamla Graflunds 10
2.1.1 Graflunds historia 11
2.2 Fas 2 – Graflunds köps upp av norskt konsortium 12
2.3 Fas 3 - Nya Graflunds tar form 12

3. Teoretisk referensram 16

3.1 Strategiteori 16
3.1.1 Definition 16
3.1.2 Den strategiska processen 16

4. Metod 21

4.1 Undersökningsansats 21
4.1.1 Explorativ ansats 21
4.1.2 Deskriptiv ansats 21
4.1.3 Kausal ansats 21
4.2 Datainsamlingsmetod 22
4.3 Insamling av primärdata 23
4.3.1 Personliga intervjuer 23
4.3.2 Telefonintervjuer 24
4.4 Urvalsram 25
4.4.1 Sannolikhetsurval 25
4.4.2 Icke-sannolikhetsurval 25
4.5 Felkällor 27
4.5.1 Bortfall 27
4.6 Mätningsfel 27
4.7 Validitet och reliabilitet 28
4.8 Källkritik 30

5. Resultat – Fas 4 31

6. Analys 42

6.1 Starkt erkända medel 43
6.2 Erkända medel 43
6.3 Svagt erkända medel 45
6.4 Ej erkända medel samt ej berörda medel 46

7. Reflektioner och rekommendationer 48

Källförteckning 50

Bilaga 1: Intervjuguide Graflunds VD 52
Bilaga 2: Intervjuguide Graflunds anställda 55
Bilaga 3: Intervjuguide Banker 57
Bilaga 4: Hyresgästföreningen 58
Bilaga 5: Intervjuguide Kommunen 59

1. Bakgrund

1. Bakgrund
2. Grafluns utveckling
3. Teori
4. Metod
5. Resultat
6. Analys
7. Reflektioner

I detta kapitel ges en bakgrund till studien genom att läsaren får en inblick i Graflunds verksamhet. Denna bakgrundsbeskrivning mynnar ut i studiens syfte och delsyften.

1.1 Inledning

I dagens företagsklimat sker ständigt förändringar genom att företag fusionerar, byter ägare och genomgår generationsskifte. Det är inte ovanligt att dessa situationer resulterar i ett skifte av VD och företagsledning. I samband med att nya ledare påbörjar sitt arbete utformas ofta nya mål och därmed även nya strategier för företagets verksamhet, något som kan leda till stora omorganisationer och förändringar i både den interna och externa miljön. För att lyckas med att implementera en ny strategi i en verksamhet är det viktigt att VD:n och företagsledningen lyckas motivera de anställda. Det faktum att en VD har stor inverkan på ett företag och dess resultat kan innebära att det är nödvändigt för ägarna att byta företagsledning för att uppnå önskad effekt. Så var fallet för Graflunds, studiens fallföretag. Företaget som idag är ett fastighetsbolag har byggts upp av Gunnar Graflund och styrts av familjen sedan slutet på 40-talet. När företaget såldes i slutet av 90-talet var det svårt för de nya ägarna, vilka var sex norska investerare, att utveckla Graflunds i den riktning de ville. För att kunna bryta det gamla mönstret tillsattes därför en ny VD i företaget och nya mål och strategier utformades. Vårt uppdrag är att följa upp hur väl den nya strategin implementerats i företaget samt undersöka dess effekter både intern och externt.

1.2 Presentation av Graflunds

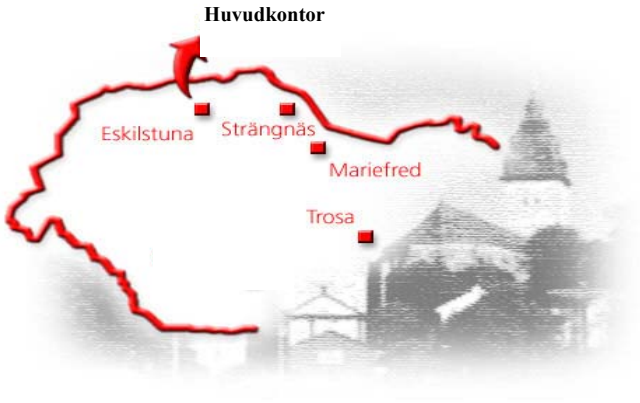
Graflunds är ett av Sveriges största privatägda fastighetsbolag med ett namn som är vida känt i hela Mälardalen, i synnerhet i Eskilstuna där alla kände till både Gunnar Graflund och hans verksamhet. Företaget, som från början fokuserade på byggnationer, har under åren utvecklats och är idag ett renodlat fastighetsbolag.[1]

1.2.1 Verksamheten idag

Idag har Graflunds 43 anställda och verksamheten är förlagd till Eskilstuna, Strängnäs, Flen, Trosa och Mariefred. Huvudkontoret är beläget i Eskilstuna och områdeskontor

[1] Gabrielson, R. (2003)

återfinns i Eskilstuna centrum och Årby/Strängnäs. Fastighetsbeståndet utgörs av bostäder, butiker och kontorslokaler varav bostäderna står för drygt 67 % av den totala ytan.[2]



Företagets vision är att:

”Graflunds skall vara ledande på attraktiva boendemiljöer i värdefulla hus”

Graflunds affärsidé:

”Vi är ett bostadsbolag som genom att erbjuda boende i bra läge och hög aktivitet ska skapa ökade värden på kort och lång sikt för våra ägare, kunder och övriga intressenter.”

1.3 Problembakgrund

1985 hade Gunnar Graflund drivit företaget i nästan 40 år. När han pensionerades 1985 genomgick företaget ett generationsskifte då två av hans söner, Claes och Olle, tog över ledarrollen i företaget.[3] Ett generationsskifte kan många gånger vara en komplex process som medför många komplicerade frågeställningar. I ägarledda företag har företagsledaren två roller, dels som företagsledare och dels som ägare. Till skillnad från andra företag behöver inte ledaren vända sig till styrelsen för att få stöd för viktiga beslut eftersom det i praktiken är företagsledaren själv som tillsätter styrelsen och inte tvärt om. När företagsledaren går i pension handlar det därför om att hitta både en ny företagsledare och en ny ägare. Flera företagsledare vill att deras barn skall ta över verksamheten då de slutar trots att de kanske inte är de mest lämpade för uppgiften.[4]

[2] www.graflunds.se
[3] Gabrielsson, R. (2003)
[4] Jönsson, S. & Halvarsson, S. (2004)

När Gunnar Graflunds söner tog över företaget gick inte arbetet lika bra som väntat. Ett flertal misslyckade satsningar gjordes och 90-talet kantades av kursförluster på över 33 miljoner, företagets soliditet var nere på 0,6 % samtidigt som hyresgästernas vakansgrad och omsättningshastighet var hög. Dessutom var ledningen i företaget alltmer spretig. Denna period var svår för många fastighetsbolag då flera av dem gick i konkurs i samband med fastighetskrisen. Trots att Graflunds lyckades överleva dessa svåra år, var de i stort behov av en refinansiering vilket efter många turer resulterade i att 70 % av företaget såldes till ett norskt konsortium den 21 januari 1999.[5]

När de nya ägarna kom in i bilden styrdes företaget fortfarande i 50-talsanda med oklar struktur, oklara ansvarsområden och diskriminering av kvinnor. Flera affärer genomfördes utan moderniteter som hyreskontrakt, många byggnader saknade ritningar och flera kontrakt gick ut på inbördes byteshandel och interna uppgörelser med Gunnar Graflund själv. De norska ägarna ville få en mer strukturerad organisation. I början arbetade Claes och Olle kvar som ledare i företaget vilket innebar att det var svårt att bli av med den anda som fortfarande genomsyrade Graflunds. För att kunna styra Graflunds på ett modernt sätt köpte det norska konsortiet hösten 2000 resterande aktier i Graflunds och tillsatte därefter en ny företagsledning.

När familjen Graflund helt lämnat företaget tillsattes en ny VD, Mikael Granath. När han klev in genom dörrarna på Graflunds var behovet av en ny strategi påtaglig i och med att de nya ägarna hade krav på en värdeutveckling inom 5-7 år. Målet med verksamheten är att i framtiden möjliggöra något av följande tre alternativ:

- Förvärva och expandera
- Gå samman och expandera
- Försäljning

För att något av ovanstående alternativ i framtiden skall kunna realiseras krävdes att en väl utförd analys av nuläget genomfördes. Analysen behandlade åtta olika områden: medarbetare och organisation, kunder, befintliga dokument, IT, miljö och kvalitet, fastigheter, finansanalys och ekonomi. Ur detta växte det sedan fram en strategi vilken ledningen enades kring. Mål sattes upp och medel utformades, vilka skulle syfta till att styra förändringsprocessen i rätt riktning. Det som sedan kom att ligga till grund för det fortsatta arbetet var genomförandet av en genomgripande omstrukturering av organisationen. Därefter kunde arbetet med implementeringen av de nya strategierna påbörjas.

Det är utifrån detta skede som denna studie tar sitt avstamp. Fokus kommer att fästas vid medarbetarnas, kundernas samt intressenternas upplevelser beträffande i vilken utsträckning Graflunds har implementerat den valda strategin. Underlaget kommer att baseras på intervjuer med öppna frågor.

[5] Gabrielsson, R. (2003)

1.4 Syfte

Syftet med studien är att utvärdera i vilken utsträckning de strategiska medlen, vilka Graflunds antog i samband med skiftet av företagsledning, har implementerats i den interna såväl som i den externa miljön.

1.4.1 Delsyfte

- Att utvärdera i vilken utsträckning den nya strategin har implementerats i den interna organisationen samt vilka effekter detta medfört ur medarbetarnas perspektiv.

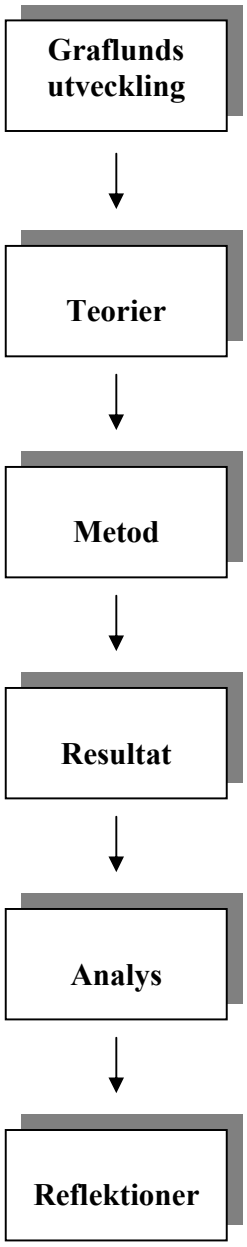
- Att undersöka huruvida relationen mellan Graflunds och deras närmsta intressenter förändrats sedan företaget implementerade den nya strategin i samband med skifte av företagsledning.

- Att utvärdera i vilken utsträckning de kundrelaterade medlen implementerats samt vilken effekt de medfört beträffande kundernas uppfattning om Graflunds.

1.5 Avgränsningar

Denna studie syftar till att undersöka hur väl de medel Graflunds formulerat har implementerats i företaget. Det finns inga avsikter att undersöka eller bedöma huruvida den strategi och de medel Graflunds fastställt är de rätta eller om de är relevanta för att uppnå företagets framtida mål.

1.6 Arbetets fortsatta disposition



Detta kapitel syftar till att ge läsaren en förståelse för Graflunds historia och utveckling. Den modell som arbetet bygger på presenteras och därefter ges en överblick av alla de förändringar som Graflunds har genomgått fram till idag.

I detta kapitel redogörs de teoretiska utgångspunkterna vilka utgör referensramarna för studiens fortsatta arbete. Teorierna kommer att användas för att på bästa sätt stödja det insamlade materialet.

Följande kapitel kommer att förklara det tillvägagångssätt var på studien är uppbyggd. Utifrån begrepp som exempelvis undersökningsansats, datainsamlingsmetod samt urvalsram redogörs de metoder som tillämpats i studien.

I detta kapitel återfinns resultatet av det insamlade materialet. Utifrån de tre perspektiven medarbetare, kunder och intressenter redogörs för i vilken utsträckning medlen för strategin har implementerats i företaget.

I detta kapitel behandlas det insamlade materialet mot bakgrund av de utvalda teorierna och utgör därmed studiens analys.

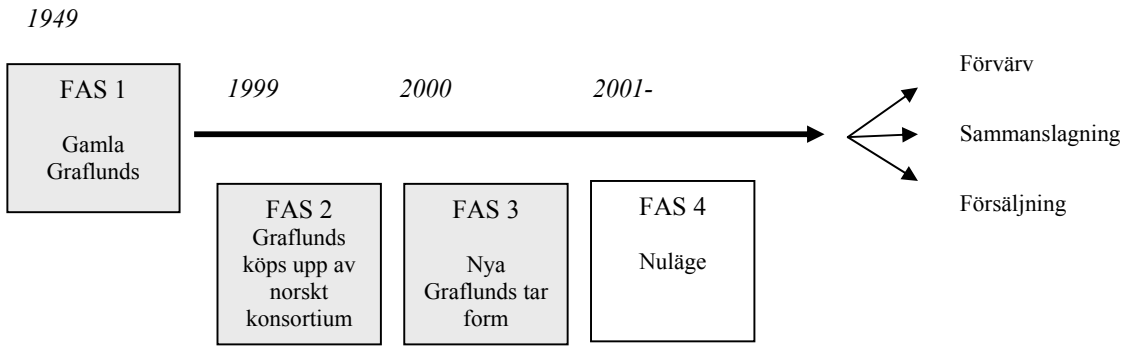
I studiens avslutande kapitel redogörs författarnas egna reflektioner beträffande studiens syfte och resultat.

2. Graflunds utveckling

1. Bakgrund
2. Grafluns utveckling
3. Teori
4. Metod
5. Resultat
6. Analys
7. Reflektioner

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en djupare inblick i Graflunds utveckling fram till idag. Kapitlet ligger till grund för resultatet då ett företag alltid präglas av sin historia.

Den modell som presenteras nedan ger en överblick av de stora förändringsfaser Graflunds genomgått under årens lopp. Fas 1 redogör för den tidsepok när Gunnar Graflund stod vid rodret och styrde företaget. Därefter följer fas 2 där de nya ägarna tar över åran och tillsammans med Gunnars två söner styr företaget. I den tredje fasen börjar den nya tiden för Graflunds då en nulägesanalys genomförs och organisationens alla delar kartläggs. Utifrån detta utkristalliseras ett antal medel som skall hjälpa till att styra företaget i rätt riktning. Idag befinner sig Graflunds i fas 4 vilken kommer att behandlas i kapitel fem och utgör därmed studiens resultat. Företagsledningen arbetar strategiskt för att möjliggöra något av de framtida målen förvärv, sammanslagning eller försäljning.



Figur 1: Graflunds utveckling fram till idag.

2.1 Fas 1 – Gamla Graflunds

Graflunds verksamhet startade med ett byggnadsprojekt i Flen för att sedan växa snabbt och bli ett välkänt namn i Mälardalen. Företaget har betytt mycket för Eskilstuna med omnejd när det gäller bostadsproduktion. Graflunds historia har präglats av framgång och stora bedrifter men även av misslyckade satsningar och ett virrvarr av olika företag i

diverse konstilationer. Nedan följer en sammanfattning med de mest betydelsefulla milstolparna i Graflunds historia.[6]

2.1.1 Graflunds historia

1950-talet

Byggnadsfirma Gunnar Graflund var ett litet familjeägt byggmästarföretag som startade i liten skala men kom att utvecklas till att i slutet av 50-talet hamna i toppen vad gäller bostadsproduktion i Sörmland. Gunnar Graflund köpte många gamla hus som han aldrig hade för avsikt att behålla. Istället såg han dem som exploateringsmöjligheter som behövde saneras, det vill säga rivas och byggas upp på nytt.

I oktober 1957 bildades Graflunds Byggnads AB med säte i Nyköping vilken skulle ”idka byggnadsrörelse samt förvärva, förvalta och försälja fast egendom”. Dess för innan hade verksamheten bedrivits på klassiskt entreprenörsvis direkt mot kundbeställning. 1959 hade företaget 41 anställda byggnadsarbetare samt två kontorister.

1960-talet

Under 60-talet växte Gunnar Graflunds verksamhet och hans äldste son Clas började nu synas mer ute på byggena. Graflunds Byggnads AB lade ner verksamheten då den enskilda firman, Byggnadsfirma Gunnar Graflund, hade tagit över byggverksamheten från aktiebolaget. Byggandet i Strängnäs ökade i omfattning och sanering av fastigheter i Nyfors påbörjades. 1969 sålde Gunnar Graflund sin byggrörelse till sig själv genom att låta Graflunds Byggnads AB, vilken saknat verksamhet sedan 1959, köpa verksamheten från den enskilda firman. Den enskilda firman fortsatte dock att äga en del av fastigheterna. 1969 kom Centralsaluhallen AB in i bilden, vilken strax därpå döptes om till Graflunds Fastighets AB.

1970-talet

Under 70-talet kom ytterligare två kommanditbolag att läggas till den redan komplexa bolagsstrukturen. Under detta årtionde var det fortfarande byggrörelsen som dominerade verksamheten även om värdet på fastighetsbeståndet växte allt mer. I slutet av 70-talet kom större delen av byggverksamheten att ligga under kommanditbolaget, Graflunds Byggnads KB, dit administration och personal flyttades över sedan tidigare.

1980-talet

En av de största händelserna under 80-talet var då Graflunds Invest AB registrerades 1985. Det var en av de viktigaste pusselbitarna inför det kommande generationsskifte. Verksamheten delades upp mellan å ena sidan Clas och Olle, vilka tog över den delen av företaget som kom att samlas under holdingbolaget Graflunds Invest, och å andra sidan Sven, Eva och Inga. Samtliga är barn till Gunnar Graflund och hans fru Brita. Generellt sett blev både bolagsstrukturen och den finansiella strukturen allt mer komplex och svår att få grepp om. Graflunds Invest heter idag Graflunds och är det företag denna studie belyser. Den del av företaget som de övriga syskonen tog över finns fortfarande kvar under namnet Gunnar Graflund Fastighet AB.

1990-talet

90-talet blev dramatiskt och händelserikt för Graflunds med bland annat den svåra bank- och fastighetskrisen vid årtiondets början samt det norska intåget vid årtiondets slut. Under 90-talet gjordes även flera interna fusioner för att förenkla koncernstrukturen samtidigt som företaget försökte etablera sig utomlands i bland annat Tyskland och Spanien, men med ett misslyckat resultat. Innan decenniet var slut så har Graflunds avvecklat hela byggverksamheten och i samband med Graflunds skifte av företagsledning i början av 2000-talet sattes fokus på bostäder och förvaltningskompetensen blev på så sätt mer nischad.

[6] Gabrielsson, R. (2003)

2.2 Fas 2 – Graflunds köps upp av norskt konsortium

Fas 2 genomfördes i två steg där det första steget innebar att Clas och Olle sålde 70 % av Graflunds till ett norskt konsortium år 1999. Under det närmsta året fortsatte sönerna att styra företaget utan några större förändringar. Då det norska konsortiet, som ställt krav på en snabb värdeutveckling, insåg att det inte skedde någon förändring i företagets agerande förstod de att de var tvungna att köpa upp resterande delar av företaget för att något radikalt skulle kunna ske. Andra steget innebar således att norrmännen hösten 2000 förvärvade resterande delar av företaget. I samband med förvärvet tillsattes den nya VD:n, vars främsta uppgift var att förvandla det gamla byggmästarföretaget till ett modernt fastighetsbolag för att kunna nå ett utav de framtida målen: förvärv, sammanslagning eller försäljning.[7]

2.3 Fas 3 - Nya Graflunds tar form

För att erhålla en helhetsbild över hur företaget såg ut startades ett projekt, som kom att vara under två månader, och gick under namnet ”Framtiden”. Meningen var att företagets styrelse, ledning och medarbetare skulle enas om en strategi för att styra verksamheten de närmaste åren. Projektet genomfördes av en styrgrupp i nära samarbete med en extern konsult och innefattade en nulägesbeskrivning med en kartläggning över ett antal viktiga områden. Utifrån nulägesanalysen formulerade styrgruppen en affärsidé och en vision. Dessa låg sedan till grund för den strategi som kom att utformas. Därefter genomfördes den omorganisation som gjorde det möjligt att implementera strategin in i organisationen.

Omorganisationen innebar många förändringar både internt inom företaget samt externt ut mot kund. En av de förändringar som fått positiva effekter hos de anställda som arbetar på huvudkontoret är flytten till nya lokaler beläget vilka utgörs av det gamla stadshotellets top-floor.

Huvudkontorets entré

Stadshotellets pool ger kontoret en speciell prägel och bidrar till en öppen och trevlig atmosfär.

De anställda sitter numer i ett öppet och toppmodernt kontorslandskap.

[7] Gabrielsson, R. (2003)

Nedan följer de åtgärder företaget tänkt vidta, vilka kan ses som medel för att uppfylla målen för strategin.[8] Samtliga uppgifter är hämtade från det strategidokument som utformats gällande Graflunds verksamhet.

Medarbetare och organisation

a. Företaget skall organiseras decentraliserat och målstyrt
b. Ett öppet informationsklimat med goda kommunikationsvägar skall prägla arbetssättet.
c. Ett innovativt och dynamiskt arbetssätt skall prägla verksamheten.
d. Tjänstemannaorganisationen skall besitta generell kärnkompetens medan spetskompetens skall köpas.
e. Företagets medarbetare skall ha god kunskap om Graflunds lokala hyresmarknader
f. Medarbetarna skall kontinuerligt erbjudas goda möjligheter för vidareutveckling.
g. Utvecklingssamtal skall genomföras kontinuerligt så att medarbetarna skall kunna utföra mer ansvarsfulla och kvalificerade arbetsuppgifter.

Kunder

a. En marknadsundersökning skall genomföras varje år.
b. 75 % av kunderna var nöjda med helhetsbetyget på några års sikt.
c. Kundnöjdheten skall vara ledande i branschen och på respektive ort.
d. Graflunds skall arbeta målgruppsinriktat när det gäller kundstrukturen.
e. Graflunds skall sköta sin produktion av hyrestjänster på ett långsiktigt och kundorienterat sätt.

Befintliga dokument

a. Graflunds skall utforma en strategisk plan för fortsatt verksamhet
b. Graflunds skall fastställa vision, affärsidé och mål.

[8] Strategidokument för Graflunds (2004)

IT

a. IT skall utvecklas så att verksamheten får ett löpande och effektivt stöd. 2002

Miljö och kvalitet

a. Kvalitets- och miljötänkande skall prägla den dagliga verksamheten för att uppnå ständiga förbättringar.

Fastigheter

a. Graflunds fastigheter skall i huvudsak innehålla bostadslägenheter.
b. Fastigheter av efterfrågad kvalitet ska vara centralt belägna i orter i Mälardalen som ligger upp till en timmes pendlingsavstånd från Stockholm.
c. På varje ort Graflunds finns skall omfattningen av fastighetsinnehavet vara så stort att det bär en lokal organisation.
d. Målet med de kommersiella fastigheterna är att sköta dem professionellt och på ett ur värdetillväxt bästa sätt.
e. Företaget skall ta fram affärsplaner för respektive fastighet.

Finansanalys

a. En ny finanspolicy som stödjer och utvecklar arbetet med företagets låneportfölj skall utformas.
b. Graflunds skall omstrukturera låneportföljen vilken vid tidpunkten för nulägesanalysen bestod av allt för många smålån (140 stycken).

Ekonomi

a. Det ska finnas en koppling mellan ekonomiska mål och uppföljning längre ut i organisationen, det vill säga de anställda skall arbeta efter budget.
b. Graflunds skall drivas så att kassaflödet ständigt förbättras.

Graflunds har utkristalliserat ovanstående medel, vissa mer omfattande än andra, för att kunna uppfylla företagets strategi för att på längre sikt kunna uppnå målet förvärv, sammanslagning eller försäljning. Utvärderingen av hur väl dessa medel har implementerats ligger till grund för studiens fortsatta arbete.

3. Teoretisk referensram

1. Bakgrund
2. Grafluns utveckling
3. Teori
4. Metod
5. Resultat
6. Analys
7. Slutsats

I detta kapitel redogörs de olika teoretiska utgångspunkten vilka utgör referensramarna för studiens fortsatta arbete. Teorierna kommer att användas för att på bästa sätt belysa det insamlade materialet.

3.1 Strategiteori

Inledningsvis kommer en förklaring att ges om vad strategi egentligen innebär. Därefter förklaras de olika delarna i strategiprocessen.

3.1.1 Definition

Det finns flera definitioner på vad ”strategi” egentligen betyder. Några av de vanligast förekommande definitionerna är att:

”En strategi är en rad planerade åtgärder som är fastställda i förväg och vidtas för att uppnå ett bestämt mål.”[9]

”Strategin kan uppfattas som ett medel, eller en plan för att uppnå målen.”[10]

En annan definition är att strategi betyder ”*hur målet skall uppnås*” där strategin är knutet till en övergripande samordning av företagets viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter. Strategin fungerar som ett hjälpmedel för att nå de övergripande målen. De strategiska besluten fungerar som delbeslut och bestämmer huvudinriktningen för företagets verksamhet och utveckling samt bidrar till att utveckla och fastställa företagets långsiktiga mål.[11]

3.1.2 Den strategiska processen

Den strategiska processen kan delas in i fyra delar: analys, strategiformulering implementering samt uppföljning. I praktiken sker dock inte den strategiska processen som en stegvis, på varandra följande, process utan snarare som en process av en rad olika faser som påverkar varandra vid olika tidpunkter.[12]

[9] Samuelson, L. (1986)
[10] Hatch, M. (2002)
[11] Roos, G. et al (2004)
[12] Samuelson, L. (1986)

Nedan följer en förklaring av strategiprocessen och dess olika beståndsdelar. Då denna studie främst fokuserar på implementering och uppföljning kommer det endast ges en kortare beskrivning av de två första delarna i modellen, för att skapa en tydligare förståelse för hela processen. Därefter ges en mer utförlig förklaring av modellens två sista delar.

Figur 2: Strategiprocessen.

Analys:
Analysfasens första steg är att definiera företagets vision och affärsidé. Affärsidéns syfte är att ge organisationen en identitet och besvara frågor som ”vad organisationen står för” och ”vad den har försatt sig att erbjuda”. För att affärsidén skall göra största möjliga nytta är det viktigt att den sprids både inom organisationen och utanför, det vill säga till dess omgivning. Visionen i sin tur är en bild av var företaget vill nå i framtiden, en slags drömbild.[13] Enligt Kotter har visionen stor betydelse då den hjälper till att styra, samordna och inspirera ett stort antal människors handlingar. Utan en tydlig vision kan en förändringsinsats ofta falla sönder i en rad förvirrade och tidskrävande projekt, som ofta leder i fel riktning eller ingenstans alls. För att motverka detta skall visionen vara tydlig och ge svar på vad förändringsarbetet skall leda fram till.[14]

När vision och affärsidé är formulerade bör företaget genomföra en omvärldsanalys samt en intern analys. I omvärldsanalys skall hot och möjligheter i företagets omvärld identifieras. Några av de frågor som bör undersökas är frågor om konkurrenternas verksamhet, organisationens relation till dess kunder och intressenter samt förväntade förändringar från kunderna. I den interna analysen definieras organisationens förmåga att bemöta omvärldens krav. Informationen som framkommit i de båda undersökningarna ligger sedan till grund för formulering av mål och strategier. I denna del är det även väsentligt att företaget funderar på hur de ska skapa värde för sina intressenter.[15]

Strategiformulering:
Nästa del i strategiprocessen är att formulera strategin. Strategiformuleringen sker i tre steg:[16]

[13] Roos, G. et al (2004)
[14] Kotter, J. P. (1996)
[15] Hatch, M. (2002)
[16] Ibid.

- Genomgång av alternativa tillvägagångssätt i syfte att uppnå eller vidmakthålla en god anpassning mellan omvärldens behov och organisationens kapacitet

- Fastställa kriterier för att kunna välja vilket alternativ som passar bäst ur företagets synvinkel.

- Jämförelse och val mellan de olika alternativen

När de alternativa strategierna utvärderats grundligt fastställs den strategi vilken anses ge det mest optimala resultatet i den interna och den externa miljön. Då detta är gjort fördelas de strategiska målen till de olika enheterna och till de individer som skall implementera strategin i verksamheten.

Implementering:
När ledningen valt vilken strategi företaget skall arbeta efter påbörjas själva implementeringsarbetet. Den rationella modellen för strategiimplementering består av tre olika delar:[17]

- Fördelning av resurser som stöd för det alternativ som väljs

- Utveckling av mätinstrument för att kunna möta och bedöma prestationsnivån och ge återkoppling till ledningen

- Skapande av struktur och policy för mänskliga resurser som exempelvis utbildning för att stödja den valda strategin.

Implementering är i praktiken ofta svårt att genomföra och handlar mycket om organisationsteori. [18] Enligt Graetz är kvalitet, flexibilitet, anpassningsförmåga, snabbhet och experimentering ledord för organisationsförändringar. Med dessa i åtanke så är den gamla hierarkiska, top-down styrda organisationen med centraliserad kontroll och historiskt förankrade värderingar, en otidsenlig företeelse.[19]

För att lyckas med att implementera strategin in i en organisation är sättet att organisera de anställda av avgörande betydelse. En av de viktigaste uppgifterna blir att fördela arbetet mellan grupper och anställda samt att samordna de olika delarna på ett effektivt sätt. Det krävs tydliga riktlinjer där ledningen anger vilka aktiviteter som är nödvändiga för att strategin skall bli verklighet. I dessa arbetsuppgifter ingår att bland annat organisera, budgetera och motivera de anställda samt att leda verksamheten så att strategin kan fungera. Vid detta skede av processen krävs en omfattande och trovärdig förmedling av visionen då det annars är svårt att få människor att bryta sitt vanliga tankemönster och vanor. Kotter menar på att det finns tre vanliga exempel på ineffektiv kommunikation beträffande förmedling av visioner. I det första fallet skapar företaget en

[17] Hatch, M. (2002)
[18] Ibid.
[19] http://ninetta.emeraldinsight.com

bra vision, problemet de begår är dock att de tror att den går att implementera genom ett fåtal möten. Detta resulterar ofta i att personalen inte förstår den nya strategin. I det andra fallet ägnar företaget mycket tid åt att informera olika grupper inom företaget om den nya visionen men de lyckas inte övertyga cheferna på lägre nivå om visionens syfte. I det tredje fallet förmedlas den nya visionen genom att ett par ”synliga individer” i företaget arbetar efter den nya visionen. Resultatet av dessa handlingsalternativ blir att tron på det nya budskapet minskar medan cynismen hos de anställda ökar.[20]

Som framkom tidigare i diskussionen så handlar strategiimplementering mycket om att leda en förändringsprocess. Ledarskapet är därmed en central del för att lyckas med implementeringen av strategin. Både ledning och mellanchefer bör spela en aktiv, synlig roll i förändringsprocessen för att få med sig hela organisationen. Besluten skall helst fattas i samförstånd, det vill säga i form av gemensamma beslut som tar hänsyn till alla organisationens perspektiv och inte bara till ledningens synvinkel.[21] Det är nödvändigt att ledningen skapar ett angelägenhetsmedvetandet hos de anställda vid genomförande av stora förändringar. Många gånger försöker ledningen genomföra en förändring utan att övertyga resterande personal om dess vikt innan arbetet påbörjas. De överskattar sin egen förmåga att påtvinga ett företag en förändring och underskattar svårigheterna med att tvinga de anställda ur deras bekvämlighetszoner. Detta kan leda till att de anställda känner sig överkörda och istället för att samarbeta intar de en försvarsställning vilket resulterar i att arbetsmoralen i företaget sjunker och resultatet kortsiktigt blir sämre.[22]

En annan central del för att implementeringsprocessen skall bli framgångsrik är att ledningen lyckas motivera de anställda att ta sig genom hela processen. Förändringar är ofta väldigt tidskrävande och för att lyckas behålla drivkraften under arbetets gång är det viktigt att skapa kortsiktiga mål som ger konkreta resultat. Sådana mål kan exempelvis fastställas i samband med årsmöten. Utan kortsiktiga mål förlorar vanligtvis många anställda motivationen och arbetar passivt eller tar aktivt motstånd mot förändringen. En annan motivationsfaktor är att visa de berörda uppskattning i någon form exempelvis i form av befordran eller höjd lön.[23]

Whittington menar att det även är viktigt att företaget skapar legitimitet gentemot sin omgivning i denna process. För att ett företag ska kunna skapa legitimitet krävs det att företaget arbetar på ett sätt som betraktas som förtroendeingivande, samarbetsvilligt, effektivt, rationellt och så vidare. Att organisationer och människor i företagets omgivning har ett gott öga till dess verksamhet är lika viktigt som företagets ekonomiska resultat för överlevnadens skull.[24]

Uppföljning:
Efter det att implementeringsfasen påbörjats är det viktigt att efter en tid kontrollera och följa upp utvecklingen av den strategiska planen för att undersöka hur väl den har

[20] Kotter, J. P. (1996)
[21] Roos, G. et al (2004)
[22] Kotter, J. P. (1996)
[23] Ibid.
[24] Whittington, R. (2002)

implementerats.[25] Ett förändringsarbete som från början verkat framgångsrikt blir inte alltid bestående då företagsledningen ibland har förmåga att rusa in i nästa projekt. Innan nya förändringar rotat sig ordentligt i företagets sociala normer och gemensamma värderingar har de lätt att urarta så fort påtryckningarna som är förenade med själva förändringsinsatsen avlägsnas. För att lyckas med att förankra nya processer i företagskulturen är det viktigt att visa de anställda hur specifika beteenden och attityder har bidragit till prestationshöjning och att avsätta tillräckligt med tid för att säkerställa att medarbetarna verkligen personifierar den nya inställningen.[26] Innan resultatet av en strategi kan beräknas måste de anställda dock fått tid att arbeta och prestera resultat. Uppföljningen kan göras på två sätt:

- Kontroll av den strategiska planens mål och handlingsplaner
- Kontroll av den strategiska planens förutsättningar och mål

Den första typen av kontroll innebär att den strategiska planen bryts ner i olika operativa mål och handlingsplaner som sedan följs upp med hjälp av företagets informationssystem. Den andra typen av kontroll innebär att det görs en uppföljning av de antagande som legat till grund för den strategiska planens uppföljning och kontroll. Om dessa antagande avviker från den verkliga utvecklingen, blir dessa avvikelser viktig information när uppföljningen av den strategiska planen genomförs.[27]

Ibland kan det vara svårt att följa upp resultatet av hur väl en strategi implementerats i företaget. Problemet är ofta att hitta strategiskt riktiga och motiverande måttstockar. Ett sätt att komma förbi dessa diskussioner är att istället följa upp i vilken grad man är på väg i förhållande till den strategiska planen. Istället för att mäta operativa målsättningar kan företaget tillämpa benchmarking och mäta mot exempelvis konkurrenternas standard. En annan bra och viktig källa till feedback beträffande strategins framgång är kundundersökningar. Här erhålls konkret information om företages verksamhet sett ur kundernas perspektiv. Om svaret i kundundersökningarna avviker från den bild företaget försöker uppnå måste företaget tillämpa andra åtgärder för att realisera strategin.[28]

[25] Samuelson, L. (1986)
[26] Kotter, J. P. (1996)
[27] Samuelson, L. (1986)
[28] Ibid.

4. Metod

1. Bakgrund
2. Grafluns utveckling
3. Teori
4. Metod
5. Resultat
6. Analys
7. Reflektioner

Följande kapitel kommer att förklara det tillvägagångssätt varpå studien är uppbyggd. Utifrån begrepp som exempelvis undersökningsansats, datainsamlingsmetod samt urvalsram redogörs de metoder som tillämpats i denna studie.

4.1 Undersökningsansats

Undersökningar kan klassificeras efter de resultat de syftar att uppnå. Främst skiljer forskningen mellan explorativa, deskriptiva och kausala ansatser. Vilken ansats som är mest lämpad beror på forskarens förkunskaper inom problemområdet.[29]

4.1.1 Explorativ ansats

Explorativ ansats är ofta första steget i en serie undersökningar. Syftet med explorativ ansats är att erhålla grundläggande information om, och förståelse för det studerade då forskaren vid denna ansats endast besitter en begränsad kunskap kring problemområdet. Vanliga inslag i en explorativ undersökning är expertintervjuer, enkla fallstudier samt litteraturgenomgång. Genom att utföra en explorativ undersökning höjs undersökningens kvalitet.[30]

4.1.2 Deskriptiv ansats

En deskriptiv ansats är lämplig för att beskriva och kartlägga egenskaper hos det fenomen som skall undersökas. En form av deskriptiv undersökning kan vara att undersöka hur arbetsmiljön är på en viss arbetsplats. Denna ansats kräver att forskaren har en relativ god kännedom om problemområdet jämfört med explorativ ansats. Data som är användbara vid denna ansats är exempelvis sekundärdata och intervjuundersökningar.[31]

4.1.3 Kausal ansats

En kausal ansats, eller hypotesprövande som den ibland kallas, syftar till att besvara frågan *varför* utifrån ett visst antagande (en hypotes). Forskaren försöker identifiera de variabler som orsakar effekten samt se hur sambandet mellan variablerna fungerar. Det sistnämnda görs för att kunna förutse händelser.[32] Förutsättning för att tillämpa denna

[29] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[30] Ibid.
[31] Kinnear & Taylor, (1991)
[32] Ibid.

ansats är att forskaren har tillräcklig teoretisk kunskap inom problemområdet för att kunna härleda ett antagande om ett förhållande till verkligheten.[33]

Vid studiens början hade vi inte den kunskap som krävdes inom problemområdet vilket innebar att arbetet inleddes med en explorativ undersökning. Därför införskaffades information från olika sekundärkällor exempelvis boken "Gunnar Graflund - Historien om en byggmästares imperium" samt årsredovisningar. Då syftet med uppsatsen är att följa upp hur väl strategin implementerats har det resulterat i att studien antagit en mer deskriptiv undersökningsansats. Studien baseras främst på resultatet från intervjuer genomförda med respondenter i den interna och externa miljön samt på resultatet från de "Nöjdkundundersökningar" som genomförts av ScandInfo Marketing Research.

4.2 Datainsamlingsmetod

Den data som ligger till grund för en studie kan inhämtas på flera olika sätt. Vilken metod som är mest lämpad beror på undersökningens syfte och problem samt vilken information som krävs. På vilket sätt data samlas in har även en avgörande betydelse för studiens resultat. Det finns framför allt två dimensioner att beakta vid insamling av data.[34]

Lekvall & Wahlbin[35] talar om kvalitativ och kvantitativ metod som en första dimension. I många fall kan det vara fördelaktigt att använda sig av en kombination av dessa.

- *Kvalitativ metod* används först och främst för att skapa förståelse för det problem som studeras och kännetecknas av närheten till den källa informationen hämtas från. Metoden används för att få en djupare förståelse och en helhet av det sammanhang som det studerade inryms i.[36] Den kvalitativa undersökningen kännetecknas av att forskaren försöker förstå hur människor upplever sig själva, sin tillvaro, sin omgivning och det samanhang vilket de ingår i.[37]

- *Kvantitativ metod* är mer kontrollerad av forskaren och kännetecknas av en större grad av formalisering och struktur. En kvantitativ metod kännetecknas av selektivitet och avstånd till informationskällan. Statistiska mätmetoder har en central roll i analysen av kvantitativ information.[38]

Den andra dimensionen behandlar huruvida data klassificeras som sekundär eller primär data.

- *Primärdata* är data som inte finns tillgänglig utan är material som samlas in för första gången för att användas till det specifika tillfället. För att samla in

[33] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[34] Lekvall &Wahlbin. (1993)
[35] Ibid.
[36] Holme I. & Solvang B. (1997)
[37] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[38] Holme I. & Solvang B. (1991)

primärdata används exempelvis enkäter, intervjuer eller direkt observation. Ofta används en kombination av flera metoder.[39]

- *Sekundärdata* är data som redan samlats in av andra. Ofta används sekundärdata i första hand som en faktabas. Det som är viktigt vid användandet av sekundärdata är att säkerställa dess validitet, reliabilitet och relevans i förhållande till studiens syfte och problemställning.[40]

Den information som har varit nödvändig att besitta för att kunna besvara studiens syfte har insamlats genom att en kvalitativ metod har använts. Efter att ha intervjuat anställda på Graflunds har vi fått en djupare förståelse för hur väl medlen implementerats samt hur de upplever det som hänt inom företaget och på så sätt erhålls en större helhetsbild. Sett till den andra dimensionen har i huvudsak primärdata används då relevant sekundärdata inte fanns tillgänglig beträffande de anställdas och samarbetsparternas upplevelser. Beträffande kundernas upplevelser fanns det däremot tillräcklig information att tillgå i form "Nöjdkundundersökningarna" som Scandinfo Marketing Research utfört på uppdrag av Graflunds. Studien är därmed baserad på både primär- och sekundärdata.

4.3 Insamling av primärdata

Insamling av data kan ske på flera sätt. De vanligast förekommande är personliga intervjuer, telefonintervjuer, enkäter och direkt observation. De insamlingsmetoder som har varit relevanta för denna studie förklaras vidare nedan:

4.3.1 Personliga intervjuer

Personliga intervjuer som datainsamlingsmetod innebär att information inhämtas genom att en intervjuare ställer frågor till en eller flera respondenter. De är främst ett kvalitativt verktyg där målet är att förstå ett visst fenomen på djupet. Vanligtvis särskiljs olika typer av intervjuer utifrån graden av standardisering. Vid intervjuer med hög grad av standardisering är såväl frågeformuleringen liksom ordningsföljden mellan frågorna bestämd på förhand. Frågeformuleringen och ordningsföljden mellan frågorna ska då ske på samma sätt med varje respondent som ingår i undersökningen. Vid ostandardiserade intervjuer kan däremot frågeformulering och frågornas ordningsföljd väljas mer fritt. Huvudsaken är att de frågor som ställs ger svar som täcker intervjuarens informationsbehov. Det som talar för mindre standardiserade intervjuer är att svaren blir mer uttömmande och nyanserade.[41]

Fördelar med personliga intervjuer är att det är lättare att följa upp svaren, det vill säga ställa följdfrågor. Det finns även möjlighet att studera kroppsspråk vilket kan ge en mer nyanserad bild av respondentens svar. Intervjuaren kan lättare ställa komplicerade frågor då det finns möjlighet att förklara dem ytterligare om respondenten inte förstår frågan.

[39] Dahmström, K. (2000)
[40] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[41] Ibid.

Ytterligare fördelar med personliga intervjuer är att bortfallet är litet och att de går relativt fort att genomföra.[42]

Nackdelen med personliga intervjuer är att intervjuareffekter kan förekomma genom att intervjuare och respondenten påverkar varandra. Det finns således en risk att intervjuaren kan komma att styra respondenten och dennes svar.[43]

4.3.2 Telefonintervjuer

Att använda sig av telefonintervjuer är relativt vanligt. Några av fördelarna är att de går snabbt att genomföra, är relativt billigt samt att intervjuaren och respondenten inte behöver befinna sig på samma geografiska plats. Intervjuaren har här, liksom vid personliga intervjuer, möjligheten att höja kvaliteten på svaren genom att reda ut eventuella oklarheter och ställa följdfrågor. Nackdelarna med telefonintervjuer är att frågorna inte får vara för komplicerade eller för känsliga samt att det kan vara svårt att fånga respondentens intresse då intervjuaren och respondenten inte ser varandra. Även här kan intervjuareffekter förekomma. En annan nackdel är att svaren inte alltid är så genomtänkta då de lämnas utan någon längre betänketid.[44]

Studien bygger till största del på material som är insamlat genom personliga intervjuer och telefonintervjuer. De personliga intervjuerna ägde rum i Eskilstuna under tre dagar, 21-22 samt 29 april 2004. Först genomfördes en ostandardiserad respondentintervju med VD:n på Graflunds, Mikael Granath (bilaga 1). Denna intervju gav en större förståelse för, och inblick i, vilken strategi företaget arbetar efter samt den förändringsprocess som bolaget genomgått och i viss mån fortfarande befinner sig i. Intervjun varade i två och en halv timme och ägde rum i ett konferensrum på Graflunds huvudkontor. Därefter genomfördes åtta intervjuer med medarbetare på olika positioner och områden inom Graflunds. Majoriteten av de intervjuade arbetade på Graflunds redan innan de stora förändringarna genomfördes, det vill säga innan år 1999. Intervjuerna med de anställda (bilaga 2) var ostandardiserade då vi som intervjuare utgick från en intervjuguide där frågorna var av öppen karaktär och frågornas ordning flexibel för att samtalet under intervjun skulle kunna vara så naturligt som möjligt. Detta medförde att respondenterna fritt kunde berätta vad de ville ha sagt samtidigt som vi kunde notera att svaren täckte de frågor som skulle besvaras. Intervjuerna med Graflunds medarbetare tog drygt en timme i anspråk och genomfördes på ostörd plats vid respektive arbetsplats. Respondentintervjuer genomfördes även med SEB, Handelsbanken, Eskilstuna kommun samt Hyresgästföreningen, fyra av Graflunds främsta samarbetspartners (bilaga 3, 4, 5). Anledningen till att just dessa fyra intressenter valdes ut är att de under en lång tid har haft en kontinuerlig kontakt med Graflunds. Vid två av dessa tillfällen hade respondenterna endast haft sin befattning en kortare tid. Dessa intervjuer kompletterades därav med ytterligare intervjuer med de personer som tidigare haft samma befattning och kunde uttala sig om hur samarbetet fungerade innan skiftet av företagsledning. På så sätt kunde vi få en bättre uppfattning om effekterna av den nya strategin som antogs som en

[42] Eriksson, LT. & Wiedersheim-Paul, F. (1999)
[43] Ibid.
[44] Ibid.

följd av skiftet av företagsledning, och hur det har påverkat relationen mellan Graflunds och deras samarbetspartners. Sammanlagt genomfördes sex intervjuer med personer utanför Graflunds. Vardera intervju tog cirka 45 minuter i anspråk.

Genom att göra personliga intervjuer och vistas i den "Graflundska miljön" har vi haft möjlighet att känna av stämningen och kulturen på arbetsplatsen. Det har även gett oss mycket vid själva intervjutillfällena då tonfall, kroppsspråk och gester har kunnat observeras.

Telefonintervjuer genomfördes med två respondenter då informationen som tidigare insamlats behövde kompletteras och undersökas vidare. Genom att använda oss av Telias service trepart kunde vi båda två höra respondentens svar. Samma intervjuguide användes som vid de personliga intervjuerna, viket var möjligt då de inte innehöll några bilder eller liknande. Poängen var att vi kunde följa upp frågorna, förklara dem vidare om det skulle vara nödvändigt, på samma sätt oavsett om intervjun ägt rum personligen eller via telefon.

4.4 Urvalsram

Urval handlar om vem, vilka eller vad som skall intervjuas eller observeras. Inom forskning finns det två olika typer av urval: sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval.[45]

4.4.1 Sannolikhetsurval

Vid sannolikhetsurval har varje urvalsenhet i populationen lika stor sannolikhet att komma med i urvalet. Därför är sannolikhetsurval i princip en förutsättning för att stickprovet ska kunna ses som ett resultat som kan anses gälla hela populationen.[46] Det finns tre typer av sannolikhetsurval; slumpmässigt urval, stratifierat urval samt klusterurval.

- Vid *slumpmässigt urval* har alla undersökningsenheter samma sannolikhet att komma med i urvalet.
- Vid *stratifierat urval* kan den statistiska precisionen förbättras genom att populationen först delas in i undergrupper till exempel efter kön, ålder, yrke eller liknande. Inom vart och ett av dessa strata dras sedan ett obundet slumpmässigt urval.
- Vid *klusterurval* dras slumpmässigt en hel grupp av undersökningsenheter som exempelvis de personer som bor inom en viss kommun, postnummerområde etc.[47]

4.4.2 Icke-sannolikhetsurval

Vid icke-sannolikhetsurval finns däremot inget sätt att med sannolikhet säga eller beräkna att varje undersökningsenhet har samma chans att komma med i urvalet. Icke-

[45] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[46] Ibid.
[47] Ibid.

sannolikhetsurval kan delas upp i olika typer av tillvägagångssätt; tillfällighetsurval/bekvämlighetsurval, kvoturval, subjektiva urval samt snöbollsurval.

- *Tillfällighetsurval/bekvämlighetsurval* innebär att de enheter som är mest tillgängliga kommer med i urvalet. Resultatet är inte representativt för att gälla hela populationen då det ofta leder till missvisande slutsatser.[48]
- *Kvoturval*, vilket är det mest kända icke-sannolikhetsurvalet, påminner om stratifierat urval men skiljer sig från detta genom att undersökningsenheterna inom respektive undergrupp inte väljs ut slumpmässigt.[49] Det går då att bestämma hur många enheter med en viss bestämd egenskap som skall vara med i urvalet. Urvalet görs därefter genom att dessa kvoter fylls.
- *Subjektiva urval* sker efter eget tycke och därmed kan inte resultatets säkerhet fastställas.[50]
- *Snöbollsurval* innebär att urvalet successivt bestäms genom att en intervjuperson ger förslag på en annan lämplig person att intervjua etcetera.

Urvalet i denna studie kan beskrivas i tre etapper. Den första etappen kan närmast likna ett stratifierat urval då kriterier hos de tänkta respondenterna klargjordes för kontaktpersonen på Graflunds, som sedan fick till uppgift att ge förslag på personer som var lämpliga att intervjua. Kriterierna var att respondenterna skulle representera olika delar av verksamheten samt att de skulle ha arbetat på företaget en längre tid. Efter att ha intervjuat de namngivna personerna visade det sig att alla respondenterna inte motsvarat de kriterier som ställts. För att få en större förståelse och en bättre helhetssyn genomfördes därför fler intervjuer. Etapp två kan därför liknas vid ett kvoturval med ett kriterium som de tilltänkta respondenterna skulle uppfylla, vilket var att de skulle ha varit med i företaget sedan det ”gamla” Graflunds. Då alla personliga intervjuer genomfördes på plats i Eskilstuna var det lätt att välja ut nya respondenter som var lämpliga. Den tredje etappen kan ses som ett snöbollsurval då en av respondent tipsade om en annan person som var bättre lämpad att ge svar de frågor som ställdes.

De respondenter som medverkat i studien har representerats av medarbetare från i stort sett alla Graflunds nivåer och områden, allt ifrån VD till fastighetsvärdar och kontorspersonal. Urvalet är medvetet gjort och syftar till att fånga upp vad medarbetare på olika nivåer har för uppfattning kring den strategi som implementeras i företaget. Vad avser intervjuer med samarbetspartners så har den person på respektive företag som främst arbetar mot Graflunds intervjuats. Detta för att erhålla bästa möjliga, och mest rättvisande, svar på våra frågor.

Studien bygger på sammanlagt 16 intervjuer varav tio intervjuer har genomförts med anställda på Graflunds, vilket motsvarar 24 % av företagets personalstyrka. Utav dessa tio har åtta respondenter varit anställda på Graflunds redan innan skiftet av företagsledning och utgör därmed 42 % utav alla de anställda som varit med sedan det ”gamla” Graflunds.

[48] Holme I. & Solvang B. (1991)
[49] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[50] Holme I. & Solvang B. (1991)

Beträffande ”Nöjdkundundersökningarna” så har samtliga hyresgäster fått möjligheten att delta i undersökningen. Svarsfrekvensen var dock 68 % vid den senaste mätningen.

4.5 Felkällor

Det är av stor vikt att ta hänsyn till de fel som kan uppstå vid undersökningens olika faser. Oavsett var i processen de uppstår kan de påverka undersökningens resultat och leda till en felaktig analys. Därför är det viktigt att eliminera risken för felkällor i så stor utsträckning som möjligt. De två vanligaste felen är bortfall och urvalsfel.

4.5.1 Bortfall

Med bortfall menas de enheter som är med i undersökningen men som inte avlägger något svar. Bortfallet kan bero på flera olika faktorer och vanligtvis skiljer forskningen mellan yttre och inre bortfall. Yttre bortfall innebär att några respondenter av ett eller annat skäl inte har deltagit i undersökningen. Det kan exempelvis bero på tidsbrist eller bristande intresse. Inre bortfall innebär att vissa frågor inte besvarats av respondenterna.[51]

Något yttre bortfall har ej förekommit i denna studie. Inre bortfall har dock uppdagats då ett fåtal respondenter inte har kunnat svara på samtliga frågor på grund av att de inte har varit anställda på Graflunds så länge. Hänsyn har dock tagits till deras svar kring hur Graflunds upplevdes vid den tidpunkt då de började arbeta där, då det ger en större förståelse för hur klimatet på företaget var under tiden för förändring. På så sätt har samtliga intervjuer bidragit till att få ett bättre grepp om Graflunds som helhet.

4.6 Mätningsfel

Mätningsfel kan definieras som skillnaden mellan uppgivet värde och verkligt värde. Det går att urskilja tre olika typer av mätfel; respondentfel, instrumentfel och intervjuareffekt.[52]

- Respondentfel uppstår när forskaren får felaktig information på grund av att respondenten inte kan eller vill ge riktiga svar. Om forskaren kan garantera anonymitet kan respondentfelen minskas.

- Instrumentfel uppstår när undersökningens mätinstrument är felaktiga. Ett exempel på detta är dåligt formulerade frågor vilket kan medföra att respondenterna misstolkar frågorna. Ett annat instrumentfel är då intervjuaren tolkar svaren på ett felaktigt sätt. För att minska risken för instrumentfel är det viktigt att intervjuguiden är väl genomtänkt. Instrumentfel kan även orsakas av att forskaren inte vet tillräckligt mycket om ämnet och därmed ställer fel frågor.

[51] Dahmström, K. (2000)
[52] Eriksson, LT. & Wiedersheim-Paul, F. (1999)

- Intervjuareffekt uppstår mellan intervjuare och respondent genom att samspelet mellan dessa påverkar respondentens svar på ett sätt som inte är önskvärt.

För att minska risken för respondentfel har alla respondenter garanterats anonymitet så till vida att ingen enskild person kommer att lämnas ut i resultatet. Istället har de blivit garanterade att resultatet endast kommer att innehålla vad respondenterna som grupper (medarbetare och samarbetspartners) har för åsikter. Detta har gjorts för att respondenterna skall känna förtroende och därmed även känna sig bekväma med att lämna ut både positiv och negativ kritik mot företaget, i de fall de varit aktuellt. Genom att garantera denna anonymitet förutsätter vi att antalet respondentfel är minimala.

För att minska risken för instrumentfel togs en noga genomarbetad intervjuguide fram. Då detta var gjort granskades guiden av två olika personer. Därefter skickades en miniintervjuguide ut till respondenterna ett par dagar innan intervjun skulle äga rum. På så sätt har respondenterna i lugn och ro kunnat fundera kring frågorna och därmed borde risken ha minskats för att respondenterna endast svarar med det som först dyker upp i tankarna, utan i stället återges ett mer genomtänkt svar. Genom att personliga intervjuer och telefonintervjuer tillämpats i studien fanns det möjlighet att förklara frågorna ytterligare i de fall då det fanns tecken på att respondenten kan ha missuppfattat frågan. Alla intervjuer spelades in på band för att sedan renskrivas. När detta var gjort skickades de tillbaka till respondenten som fick möjlighet att ändra, lägga till eller ta bort information om det var aktuellt. Genom att ge respondenterna möjlighet att ändra på svaren minskar risken för att svaren uppfattats på fel sätt.

Beträffande intervjuareffekten så är det svårt att fastställa i vilken grad respondenten har påverkats av intervjuarnas närvaro. Vid samtliga intervjuer som ingår i denna studie var båda författarna närvarande. Anledningen till detta var att vi ville få samma referensramar och sedan kunna diskutera det som framkommit under intervjuerna med varandra. Detta kan dock ha medfört att respondenterna känt sig i underläge då vi var två och de ensamma. Vår önskan är dock att intervjuareffekten har reducerats till ett minimum genom att vi låtit respondenterna läsa igenom de renskrivna intervjuerna och ändra i dem om så varit nödvändigt, något som endast ett fåtal valt att göra.

4.7 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta. Vanligtvis skiljer forskningen mellan inre och yttre validitet.[53]

Inre validitet avser överensstämmelsen mellan begrepp och dess mätbara definition. Det är viktigt att vara medveten om den inre validitetens mätningsgrad så inte fallet blir det att mätinstrumentet mäter för mycket, för litet eller fel saker. Således finns det tre typer av validitetsproblem:[54]

[53] Eriksson, LT. & Wiedersheim-Paul, F. (1999)
[54] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)

- Mätinstrumentet fångar endast in en del av den relevanta verkligheten, det vill säga mäter för lite.

- Mätinstrumentet fångar endast in en del av den relevanta verkligheten men mäter där utöver även fenomen utanför den relevanta verkligheten, det vill säga mäter snett.

- Mätinstrumentet fånga in hela den relevanta verkligheten men mäter där utöver även ytterligare fenomen utanför den relevanta verkligheten, det vill säga mäter för mycket.

Yttre validitet avser överensstämmelsen mellan mätvärdet vid användning av den mätbara definitionen och verkligheten. Den yttre validiteten är oberoende av den inre och bedömning kan inte göras utan vetskapen om hur det empiriska materialet har insamlats och ser ut.[55] Problem med den yttre validiteten kan ha att göra med att respondenter av olika anledningar inte lämnar korrekta svar vid exempelvis intervjuer. Det kan bero på dåligt minne, de ljuger eller helt enkelt inte vet vad de tänker göra etc.[56]

Med reliabilitet menas att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag och på så sätt får inga slumpmässiga mätfel finnas. Med andra ord ska inte själva undersökningen påverkas av vem som utför mätningen eller av vilka omständigheter som råder. Reliabilitet är ett måste för god validitet.[57]

Beträffande den inre validiteten så har mätinstrumentet i vissa fall fångat in information som varit utanför den relevanta verkligheten. Anledningen är att intervjuguiden bestått av öppna frågor. Den information som inte varit relevant för studiens ändamål har dock strukits ur resultatet. Då frågorna är av öppen karaktär kan det även leda till att de mäter för lite då det finns en risk att respondenten inte tänker i ett större perspektiv utan endast till sin egen arbetssituation. Detta hoppas vi har kunnat motverka genom att skicka ut en miniintervjuguide i förväg, ett par dagar innan intervjun.

Gällande den yttre validiteten så finns det alltid risk för att respondenterna lämnar felaktiga svar. Risken för att felaktiga svar tas upp i resultatet förväntas dock vara minimalt i detta fall då det inte är den enskilde respondentens svar som kommer att behandlas i resultatet utan hela gruppens gemensamma uppfattning. Risken för att respondenterna ljuger om samma sak antas vara väldigt liten.

Att ungefär hälften av alla respondenterna var rekommenderade att intervjua av vår kontaktperson på Graflunds skulle kunna innebär att denne kan ha valt ut personer som är positivt inställda till de förändringar som den nya strategin medfört för företaget. Om så skulle vara fallet kan inte respondenternas svar anses vara gällande för exempelvis alla anställda. Denna eventuella snedvridning har dock kompletterats med intervjuer

[55] Eriksson, LT. & Wiedersheim-Paul, F. (1999)
[56] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[57] Ibid.

gjorda utifrån de kriterier som därefter sattes upp och på så sätt kan studiens resultat ändå på ett rättvisande sätt återspegla verkligheten.

Då de omfattande ”Nöjdkundundersökningarna” genomförts av ett externt företag tros validiteten, reliabiliteten och även objektiviteten vara tillfredsställande. Men för att säkerställa informationen kommer undersökningarna att kompletteras med Hyresgästföreningens intervjusvar i resultatet och analysen. Hänsyn har även tagits till de intervjusvar som de anställda gav angående frågor kring hyresgästernas förändrade uppfattning om företaget sedan skiftet av företagsledning. Vi är medvetna om att dessa uttalanden kan vara subjektiva men det är viktigt att kunna jämföra om deras uppfattning om hyresgästerna stämmer överens med svaren från ”Nöjdkundundersökningarna”.

Beträffande bankerna valdes dessa respondenter ut av Graflunds då banken har tystnadsplikt. Under intervjutillfället var dock tystnadsplikten upphävd med Graflunds godkännande. Detta resulterar i att vi anser att den information som erhölls vid intervjuerna är trovärdig då Graflunds själva ombett respondenterna att vara ärliga samt att vi kunnat garantera anonymitet.

Reliabiliteten tordes vara hög då intervjuerna ägt rum på ostörd plats samt att alla respondenter läst igenom de renskrivna intervjuerna för att godkänna att de blivit förstådda och tolkade på rätt sätt. Respondenterna har då getts möjligheten att utan vår närvaro, i lugn och ro, läsa igenom intervjun och genomföra ändringar. Sägas bör att endast en respondent gjort ändringar i intervjun, vilka vi naturligtvis tagit hänsyn till.

4.8 Källkritik

När sekundärdata används är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till dess källa. Informationen kan nämligen vara vinklad på ett partiskt och medvetet sätt eller vara ofullständig och bygga på tveksamma urval.[58] Syftet med källkritik är därför att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta, det vill säga om källan är valid, och om den är fri från systematiska felvariationer, det vill säga att den är reliabel.[59] Reliabilitet är ofta ett problem vid kvalitativa utredningar eftersom en sådan utredning i stor utsträckning bygger på människors upplevelser, kunskap och attityder vilka kan antas vara subjektiva till sin natur.[60]

De ”Nöjdkundundersökningar” som vi tagit del av, beträffande kundernas uppfattning om Graflunds, är utformade och genomförda av ett utomstående, objektivt företag. Därför anser vi att den information som framkommer i undersökningen speglar verkligheten och därav inte är vinklad på ett medvetet sätt.

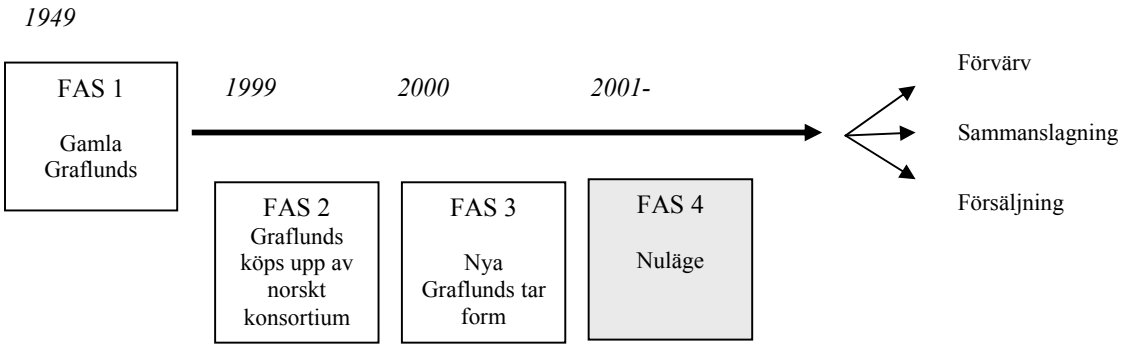
[58] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)
[59] Eriksson, LT. & Wiedersheim-Paul, F. (1999)
[60] Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999)

5. Resultat – Fas 4

1. Bakgrund
2. Grafluns utveckling
3. Teori
4. Metod
5. Resultat
6. Analys
7. Reflektioner

I detta kapitel återfinns resultatet av det insamlade materialet. Utifrån de tre perspektiven medarbetare, kunder och intressenter redogörs i vilken utsträckning Graflunds nya strategi har implementerats i företaget.

I detta kapitel belyses fas 4 i modellen. Graflunds befinner sig fortfarande i denna fas vilken präglas av ständig förändring. Exakt när företaget är redo för nästa steg, det vill säga förvärv, sammanslagning eller försäljning, går inte att säga i dagsläget. Graflunds arbetar aktivt för att nå detta mål genom att realisera de strategiska medlen.



Figur 3: Graflunds nuläge

Nedan redovisas de medel Graflunds tagit fram samt medarbetarnas, intressenternas och kundernas upplevelser kring huruvida de har implementerats. Några medel har inte berörts under intervjuerna, vilket kan förklara varför samtliga respondentgrupper inte finns representerade vid varje medel. Detta kan vara en effekt av att öppna frågor har tillämpats vid intervjuerna. De medel som inte berörts kommer inte utvecklats vidare i detta kapitel.

Medarbetare och organisation

a. Företaget skall organiseras decentraliserat och målstyrt
b. Ett öppet informationsklimat med goda kommunikationsvägar skall prägla arbetssättet.
c. Ett innovativt och dynamiskt arbetssätt skall prägla verksamheten.
d. Tjänstemannaorganisationen skall besitta generell kärnkompetens medan spetskompetens skall köpas.
e. Företagets medarbetare skall ha god kunskap om Graflunds lokala hyresmarknader
f. Medarbetarna skall kontinuerligt erbjudas goda möjligheter för vidareutveckling.
g. Utvecklingssamtal skall genomföras kontinuerligt så att medarbetarna skall kunna utföra mer ansvarsfulla och kvalificerade arbetsuppgifter.

a. Företaget skall organiseras decentraliserat och målstyrt.

Medarbetarnas perspektiv:
De anställda på Graflunds anser att de fått mer ansvar i samband med den omorganisering som genomförts. Några av de anställda tycker sig ha större befogenheter inom vissa gränser. Det råder dock delade meningar om denna fråga då andra tycker att ansvarsområdet inte inneburit den frihet som först utlovades. Utökade arbetsuppgifter har resulterat i en större inblick i verksamheten vilket upplevs som positivt av flera respondenter. Baksidan av samma mynt innebär ett stressigare arbete då fler arbetsuppgifter ska utföras på samma arbetstid. Företagsledningen ställer högre krav på arbetsprestationen då resultat skall levereras kontinuerligt.

Flera respondenter lyfter fram att företaget är mer målinriktat idag. Det finns dock de som menar att företaget missat lite grann vad gäller målen, vilka upplevs som något diffusa. Respondenterna vet att de skall jobba mot gemensamma mål men de vet inte vilka målen är. Beträffande de gemensamma målen så var det få som kände till dem. Det har varit svårt att koppla ihop tydliga mål med arbetsuppgifterna. En respondent berättade att företaget kommer att börja arbeta med balanced scorecard.

b. Ett öppet informationsklimat med goda kommunikationsvägar skall prägla arbetssättet.

Medarbetarnas perspektiv:
Flertalet av respondenterna tycker att informationen är mer öppen och tillgänglig som ett led i att möteskulturen har förändrats i positiv riktning. Stormöten sker kontinuerligt där alla anställda samlas för att ta del av vad som är aktuellt i företaget. Dessutom träffas de

anställda på mindre ”arbetsplatsträffar” vilka sker var fjortonde dag. Dessa möten beskriver några av respondenterna som informationsmöten där det ges direktiv uppifrån om vad som skall göras, men att de anställda själva inte får vara med att påverka besluten som rör deras dagliga arbete. Även andra respondenter menade på att de ibland ville få ännu större insikt i verksamheten. En respondent tyckte att det var lite för mycket möten. Respondenterna upplever att de idag blir informerade om vad som händer i företaget till skillnad från tidigare då det helt saknades formella möten. På den tiden var det inte ovanligt att läsa sig till information om stora händelser gällande Graflunds i tidningar eller höra det från människor på stan.

Respondenterna berättar vidare att företaget har utvecklat infrastrukturen och bland annat bytt ut den vanliga postgången mot e-mail, något som är uppskattat. Tidigare, så sent som 1999, kunde det ta flera dagar innan informationen från huvudkontoret nådde ut till områdeskontoren. En av respondenterna berättade även att de olika områdeskontoren arbetade med separata datasystem, vilket fördröjde internkommunikationen. I samband med att huvudkontoret flyttade till nya lokaler, vilka var utformade till kontorslandskap, tyckte flera respondenter att kommunikationen förbättrades på grund av den öppenhet kontorslandskapen förde med sig. Närheten till kollegorna har gjort det lättare att arbeta då det är enkelt att reda ut problem när de uppstår.

Intressenters perspektiv:
Beträffande respondenternas svar om information och kommunikation så tycker flertalet att den ekonomiska rapporteringen har blivit avsevärt mycket bättre. Några av respondenterna berättar att det gick att få samma information tidigare, men att man då var tvungen att fråga om exakt vad man ville veta. Nu får man informationen med en gång, något som upplevs som positivt. Den ekonomiska informationen uppfattas även som väldigt professionell. Flera respondenter menar även att företaget blivit öppnare gentemot allmänheten och deras kunder. Idag arbetar företaget med TV- och radioreklam samt en tidning som ges ut till alla kunder och intressenter, något som inte förekommit tidigare. Ett annat tydligt tecken på öppenhet är företagets årsredovisning som numera innehåller nyckeltal, verksamhetsberättelse, VD:s ord, bilder etcetera.

Några av respondenterna tar upp skillnaden mellan att arbeta med ett företag som har ägare som bor i samma stad jämfört med en investerare som bor på annan ort. Flera av respondenterna såg fördelar med att ha en ägare med lokal förankring då möjligheten till informella möten, som att träffa på varandra på stan, inträffade i en annan utsträckning. Detta har delvis resulterat i att viss form av kommunikation försämrats. Saker som några av respondenterna tidigare fick reda på från företaget kommer nu istället fram via andra eller via dagspress. Några av respondenterna efterlyser därför en mer kontinuerlig kontakt och ett närmare samarbete där de blir informerade av vad som händer i företaget i en annan utsträckning. Detta behöver inte ske via möten utan kan även göras via telefon. En av respondenterna poängterar att det även finns nackdelar med att ha lokal ägare, då företaget förknippas med dessa personer, men tycker ändå att lokala ägare är att föredra. Vissa respondenter menar att relationen var både mer personlig och professionell tidigare, men att den idag endast är professionell. Andra respondenter menar att företaget försöker hålla goda relationer med dem även utanför den strikt affärsmässiga relationen.

Några respondenter menar att omorganisationen medfört turbulens då kontaktpersoner bytts ut vilket resulterat i att kommunikationen parterna emellan försämrats då relationen återigen måste byggas upp.

c. Ett innovativt och dynamiskt arbetssätt skall prägla verksamheten.

Ingen av respondenterna har berört detta medel.

d. Tjänstemannaorganisationen skall besitta generell kärnkompetens medan spetskompetens skall köpas.

Medarbetarnas perspektiv:
Enligt respondenterna så har arbetsuppgifterna ”breddats” genom att de anställda kan utföra fler arbetsuppgifter, det vill säga fler kan mer om allt. En respondent menar att det är bra då företaget därmed inte är lika sårbart då någon är frånvarande. Flera tjänster så som städ, delar av fastighetsservicen samt verksamheten i Strängnäs, har lagts ut på entreprenad. Många av respondenterna anser att detta kan ha påverkat hyresgästerna i negativ bemärkelse då många rutiner förändrats och välkända människor bytts ut. Några respondenter menar på att tanken med att lägga ut arbete på entreprenad inte helt uppfyllt sitt syfte då Graflunds anställa ändå ansvarar för jobbet och därmed måste kontrollera om arbetsuppgifterna är rätt utförda, vilket innebär merjobb.

e. Företagets medarbetare skall ha god kunskap om Graflunds lokala hyresmarknader.

Ingen av respondenterna har berört detta medel.

f. Medarbetarna skall kontinuerligt erbjudas goda möjligheter för vidareutveckling.

Medarbetarnas perspektiv:
Respondenterna menar att det finns möjlighet till kompetensutveckling, från företagets sida, något som upplevs som positivt. En respondent menar dock att även om möjligheten finns så ligger ansvaret att leta reda på bra kurser hos dem själva. Även om de hittar en kurs så finns det sällan tid att närvara. Några respondenter har genomgått kurser för vidareutbildning på företaget men menar att den inte gav så mycket på grund av att utbildningens upplägg inte var tillfredställande. De efterlyser istället utbildning med kontinuerliga träffar. Flera respondenter tycker att det är stimulerande och kul med nya arbetsuppgifter.

g. Utvecklingssamtal skall genomföras kontinuerligt så att medarbetarna skall kunna utföra mer ansvarsfulla och kvalificerade arbetsuppgifter.

Medarbetarnas perspektiv:
Enligt respondenterna sker utvecklingssamtal en gång per år. Ett par respondenter menar att om det uppstår problem så kan de diskutera dessa med sin närmsta chef omgående, då de har en god och tät kontakt. Andra respondenter diskuterade nästan aldrig problem med deras närmsta chefer, förutom vid utvecklingssamtalet.

Kunder

a. En marknadsundersökning skall genomföras varje år.
b. 75 % av kunderna vara nöjda med helhetsbetyget på några års sikt.
c. Kundnöjdheten skall vara ledande i branschen och på respektive ort.
d. Graflunds skall arbeta målgruppsinriktat när det gäller kundstrukturen.
e. Graflunds skall sköta sin produktion av hyrestjänster på ett långsiktigt och kundorienterat sätt. (strategidokument)

a. En marknadsundersökning skall genomföras varje år.

För att fånga upp hur nöjda Graflunds hyresgäster egentligen är infördes ett mätsystem i form av en ”Nöjdkundundersökning” som ScandInfo Marketing Research utformade och genomförde. Målet var att undersökningarna skulle genomföras kontinuerligt för att mäta förändringar över tiden samt undersöka skillnader mellan olika områden. Undersökningens resultat skall användas som ett hjälpmedel för att sätta in rätt åtgärder så att Graflunds hyresgäster blir så nöjda som möjligt. Denna har genomförts årligen sedan 2001.

b. 75 % av kunderna vara nöjda med helhetsbetyget på några års sikt.

Kundernas perspektiv:
Genom att undersöka svaren i Nöjdkundsundersökningen går det att utläsa att samtliga hyresgästers helhetsbetyg har minskat. Beträffande hyresgästerna i bostäder så har antalet nöjda gäster minskat från 61 % till 57 % sedan 2001. Gällande lokalhyresgästerna så har antalet nöjda gäster minskat från 43 % till 35 % under samma period.

Medarbetarnas perspektiv:
Ingen av respondenterna trodde att 75 % av kunderna var nöjda med helhetsbetyget. Anledningen till att de inte uppnått detta mål varierade, alla hade olika teorier men flera respondenter framhöll att det ökade missnöjet troligtvis är ett resultat av att fastighetsvärdarnas och städerskornas roll förändrats som en följd av den omorganisation företaget genomgått. Många respondenter tror att kunderna värderar ett välkänt ansikte högt. Flera menar att hyresgästerna inte hunnit vänja sig vid de nya rutinerna och en

annan respondent poängterar att det är en process att gå igenom även för kunderna. I samband med omorganisationen anställdes ny personal som inte var lika insatta i fastighetsbranschen vilket resulterade i sämre service. Dessutom slogs två av områdeskontoren ihop till ett, något som några respondenter tror kan ha resulterat i att Graflunds kom längre ifrån sina kunder vilket resulterat i att tillgängligheten för service på kontoren har minskat. Några respondenter förstår inte varför missnöjet ökat då de anser att företaget vidtagit många förbättringsåtgärder vad gäller servicen utemot kund.

Andra trodde att den höjda hyran gjorde att hyresgästerna ställde högre krav på standarden i lägenheterna och dess omgivning. Tidigare kunde hyran variera kraftigt i samma byggnad på grund av interna relationer samt byteshandel med tidigare ägare. Då den nya företagsledningen kom in, menar respondenterna att alla kontrakt fick skrivas om. Vissa trodde egentligen inte att andelen missnöjda hyresgäster ökat utan att det snarare berodde på att det faktum att det var den tredje mätningen. Enligt ScandInfo Marketing research så är den tredje mätningen ofta den mest negativa då respondenterna börjat fundera på vad de faktiskt är missnöjda med och efter ett par år förväntar de sig åtgärder.

Intressenter:
Av de intressenter som poängterade hyresgästerna så var det ingen som trodde att Graflund lyckats nå 75 %. Varför missnöjet ökat fanns det olika teorier om. En respondent trodde att det berodde på att kunderna inte visste vem de skulle vända sig till då något fel uppstått eftersom fastighetsvärdarna sköter några uppgifter och entreprenadföretagen några andra. Detta kan ha medförde att servicen upplevs som sämre. En annan respondent trodde att det berodde på att Graflunds strukturerat upp hyresnivån. En respondent lyfter dock fram att servicen på områdeskontoren blivit bättre då de har längre öppettider nu.

c. Kundnöjdheten skall vara ledande i branschen och på respektive ort.

Intressenternas perspektiv:
Enligt de respondenter som besvarade denna fråga så ansågs inte Graflunds i dagsläget vara det företag som är ledande i branschen i Eskilstuna. Däremot är de med i toppen vad gäller fastighetsbolag.

d. Graflunds skall arbeta målgruppsinriktat när det gäller kundstrukturen.

Ingen av respondenterna har berört detta medel.

e. Graflunds skall sköta sin produktion av hyrestjänster på ett långsiktigt och kundorienterat sätt.

Ingen av respondenterna har berört detta medel.

Fastigheter

a. Graflunds fastigheter skall i huvudsak innehålla bostadslägenheter.
b. Fastigheter av efterfrågad kvalitet ska vara centralt belägna i orter i Mälardalen som ligger upp till en timmes pendlingsavstånd från Stockholm.
c. På varje ort Graflunds finns skall omfattningen av fastighetsinnehavet vara så stort att det bär en lokal organisation.
d. Målet med de kommersiella fastigheterna är att sköta dem professionellt och på ett ur värdetillväxt bästa sätt.
e. Företaget skall ta fram affärsplaner för respektive fastighet.

a. Graflunds fastigheter skall i huvudsak innehålla bostadslägenheter.

Medarbetarnas perspektiv:
Enligt respondenterna så har Graflunds sålt av flera fastigheter som inte är riktigt rätt för den typ av verksamhet som företaget önskar driva. Den mest uppmärksammade försäljningen var av Stadshotellet i Eskilstuna (år 2001). Övriga objekt som sålts är villor och tomtmarker samt mindre objekt i Nyköping och Strängnäs. Idag består fastighetsbeståndet till 67 % av lägenheter, år 2000 var siffran 60 %. När den nya företagsledningen kom in i bilden fanns viss byggverksamhet kvar i företaget som främst var inriktad på anpassningar av lokaler samt konverteringar från lokaler till bostäder. Under en av intervjuerna framkom att byggverksamheten helt försvunnit från företaget.

Intressenters perspektiv:
Att Graflunds arbetar med att renodla sin verksamhet till att i huvudsak innehålla bostäder framkom vid flertalet av intervjuerna. Respondenterna tog upp flera exempel på detta. En av respondenterna berättade vidare att renodlingen av fastighetsbeståndet har medfört att företaget idag har en bättre fastighetsportfölj ur ekonomiskt perspektiv, tidigare behöll företaget en del byggnader på grund av att de hade personliga relationer till dem, trots att de inte var så ekonomiskt lönsamma. Idag sköts det hela på ett mer professionellt sett och fokus ligger på att få avkastning på de investerade pengarna.

b. Fastigheter av efterfrågad kvalitet ska vara centralt belägna i orter i Mälardalen som ligger upp till en timmes pendlingsavstånd från Stockholm.

Medarbetarnas perspektiv:
Enligt respondenterna så har företaget genomfört en omvärldsanalys där företaget har identifierat intressanta orter. De har dock inte några lämpliga investeringsalternativ ännu.

c. På varje ort Graflunds finns skall omfattningen av fastighetsinnehavet vara så stort att det bär en lokal organisation.

Medarbetarnas perspektiv:
Hittills har företaget, som nämnts ovan, inte expanderat. Däremot så har företaget sålt av objekt i Nyköping då de endast ägde en fastighet där.

d. Målet med de kommersiella fastigheterna är att sköta dem professionellt och på ett ur värdetillväxt bästa sätt.

Medarbetarnas perspektiv:
Enligt respondenterna har Graflunds satsat på att rusta upp flera av de kommersiella fastigheterna. Ett exempel på det är Gallerian som ligger i centrala Eskilstuna. Syftet med upprustningen är att öka värdet på fastigheterna för att sedan sälja dem vidare. Pengarna som företaget får in skall sedan användas till nya investeringar i lägenheter.

Kundernas perspektiv:
Genom att undersöka hur nöjda kunderna som hyr de kommersiella fastigheterna är, och hur siffran utvecklats över tiden går det att utläsa att trots att andelen nöjda hyresgäster ökat så ligger siffran bara på 35 % år 2003.

Intressenternas perspektiv:
Vid intervjuerna med intressenterna så framkom det att Graflunds gjort stora investeringar i de kommersiella fastigheterna för att öka deras värde.

e. Företaget skall ta fram affärsplaner för respektive fastighet.

Medarbetarnas perspektiv:
Vid ett fåtal intervjuer har det framkommit att företaget har arbetat fram en affärsplan för varje fastighet.

Befintliga dokument

a. Graflunds skall utforma en strategisk plan för fortsatt verksamhet.
b. Graflunds skall fastställa vision, affärsidé och mål.

a. Graflunds skall utforma en strategisk plan för fortsatt verksamhet.

Medarbetarnas perspektiv:
Graflunds har utformat en strategisk plan för företagets fortsatta verksamhet. De strategiska målen finns i årsredovisningarna. Det är dock inte många av respondenterna

som känner till vilka strategier företaget arbetar efter. I april 2004 godkände styrelsen ett strategidokument med gemensamma mål och riktlinjer som företaget skall arbeta utifrån.

b. Graflunds skall fastställa vision, affärsidé och mål.

Medarbetarnas perspektiv:
Graflunds har fastställt en vision och affärsidé för sin verksamhet. Kunskapen är dock liten då ingen av respondenterna kunde återge dem. Detta trots att företaget förmedlat både affärsidén och visionen via möten, årsredovisningar, affischer, hemsida, och strategidokument. De flesta trodde att visionen handlade om expansion när den egentligen handlar om att Graflunds skall vara ledande på attraktiva boendemiljöer i värdefulla hus. Flertalet av de anställda anser dock att de arbetar efter visionen. Något som är värt att nämna är dock att företaget har modifierat visionen flera år i rad. När det gäller målen, som tidigare framkommit, menar respondenterna att de inte formulerats på ett tydligt sätt.

Intressenternas perspektiv:
Intressenternas kände till att Graflunds har fastställt vision och affärsidé, något som de ansåg gav ett mer professionellt intryck av organisationen.

IT

a. IT skall utvecklas så att verksamheten får ett löpande och effektivt stöd.

a. IT skall utvecklas så att verksamheten får ett löpande och effektivt stöd.

Medarbetarnas perspektiv:
Enligt respondenterna så har IT blivit en del av verksamheten. Alla medarbetare har tillgång till dator samt egen e-mailadress. Idag finns alla dokument registrerade på dator. Enligt respondenterna har datorn blivit ett stort stöd i det vardagliga arbetet. En av respondenterna menar på att datorer har gjort arbetet mer effektivt. Flera respondenter efterlyser dock mer utbildning inom datorområdet. Ett dokument med hur de vanligaste arbetsuppgifterna skall utföras på datorn hade underlättat arbetet.

Miljö och kvalitet

a. Kvalitets- och miljötänkande skall prägla den dagliga verksamheten för att uppnå ständiga förbättringar.

a. Kvalitets- och miljötänkande skall prägla den dagliga verksamheten för att uppnå ständiga förbättringar.

Kundernas perspektiv:
I den ”Nöjdkundundersökning” som genomförs varje år tycker mer än 70 % av hyresgästerna i bostäder och lokaler att det är viktigt att Graflunds agerar miljömedvetet när det gäller boende och lokaler såväl som för hela företaget. De tycker också att det är viktigt att de själva har goda förutsättningar till miljövänligt handlande. Beträffande hyresgästernas egna förutsättningar att agera miljömedvetet så ligger både antalet nöjda bostadshyresgäster och lokalhyresgästerna kvar på samma nivå, 39 % respektive 20 %. När det gäller Graflunds agerande ur miljösynpunkt så har antalet nöjda bostadshyresgäster minskat från 44 till 39 % på två år. Antalet nöjda lokalhyresgäster har ökat från 20 till 23 %.

Finansanalys

a. En ny finanspolicy som stödjer och utvecklar arbetet med företagets låneportfölj skall utformas.
b. Graflunds skall omstrukturera låneportföljen vilken vid tidpunkten för nulägesanalysen bestod av allt för många smålån (140 stycken).

a. En ny finanspolicy som stödjer och utvecklar arbetet med företagets låneportfölj skall utformas.

Ingen av respondenterna har berört detta medel.

b. Graflunds skall omstrukturera låneportföljen vilken vid tidpunkten för nulägesanalysen bestod av allt för många smålån (140 stycken).

Medarbetarna:
Endast ett fåtal respondenter berörde den omstrukturering som gjorts gällande lånen, vilka minskat i antal.

Intressenterna:
Några respondenter menar på att lånestocken skötts på ett professionellt sett och att de idag vet precis hur lånen ser ut och vilka lån som är hänförda till respektive fastigheter.

Ekonomi

a. Det ska finnas en koppling mellan ekonomiska mål och uppföljning längre ut i organisationen, det vill säga de anställda skall arbeta efter budget.
b. Graflunds skall drivas så att kassaflödet ständigt förbättras.

a. Det ska finnas en koppling mellan ekonomiska mål och uppföljning längre ut i organisationen, det vill säga de anställda skall arbeta efter budget.

Medarbetarnas perspektiv:
Flera av respondenterna poängterade att de arbetar efter budget nu, något som inte gjorts i samma utsträckning tidigare. En respondent menar att det tidigare knappast fanns någon som visste vad budget var för någonting och uppföljning av kostnader var inget man ägnade tid åt. Blev det inte rätt så ändrade man lite grann, det var inget mer med det. Idag är alla mer uppmärksamma då alla lägger sin egen budget, något som många respondenter upplever som meningsfullt. Flera respondenter tycker att det är roligt att arbeta med budget då det ger mer insikt i arbetet. En av respondenterna berättade att företaget kommer att börja arbeta med Balanced scorecard.

b. Graflunds skall drivas så att kassaflödet ständigt förbättras.

Ingen av respondenterna har berört detta medel.

6. Analys

1. Bakgrund
2. Grafluns utveckling
3. Teori
4. Metod
5. Resultat
6. Analys
7. Reflektioner

I detta kapitel behandlas det insamlade materialet mot bakgrund av de utvalda teorierna och utgör därmed studiens analys.

I nedanstående analys kommer resultatet att delas in i fyra grupper: starkt erkända medel, erkända medel, svagt erkända medel samt ej erkända medel. Syftet med att dela in resultatet i fyra grupper, istället för tre, är att skilja de medel som endast påbörjats, från de medel som nästan genomförts. Vid samtliga intervjuer var vi båda närvarande, detta för att vi ville skapa oss en uppfattning om vilka synpunkter som lyftes fram och tydligt poängterades samt vad som sades mellan raderna. Utifrån detta har vi uppskattat hur väl medlen implementerats i organisationen.

Starkt erkända medel innebär att Graflunds på ett bra sätt har implementerat medlet i den dagliga verksamheten och på så sätt lyckats uppnå de effekter som eftersträvats. Detta behöver dock inte innebära att implementeringen är tillräcklig eller helt avklarad. För att ett medel skall klassificeras som starkt erkänt skall det vid intervjuerna ha framkommit från flera källor att medlet eftersträvats alternativt finnas tydliga indikationer på genomförande.

Erkända medel är de medel som Graflunds arbetar aktivt med, men som ännu inte fått någon djupare förankring i organisationen så att det kan ses som ett starkt erkänt medel.

Svagt erkända medel innebär att företaget påbörjat implementeringsprocessen men att arbetet inte klart. Detta kan innebära att endast ett fåtal respondenter har berört de medlen under intervjuerna, eller att flera respondenter uttryckt att implementeringen påbörjats men att det fortfarande finns mycket kvar att göra innan medlet är uppnått.

Ej erkända medel betyder att det inte framkommit någon information under intervjuerna som styrker att medlet implementerats, vilket kan innebära att företaget inte lyckats med implementeringen eller att respondenterna inte förknippat frågorna med medlet. Detta kan dock vara en effekt av att öppna frågor har tillämpats. Vid öppna frågor svarar ofta respondenten det som först dyker upp i deras medvetande, därav har urvalet en stor betydelse för att spegla i vilken utsträckning strategins medel implementerats i hela organisationen.

6.1 Starkt erkända medel

En marknadsundersökning skall genomföras varje år.
Graflunds genomför en ”Nöjdkundundersökning” varje år sedan 2001. Som framkommit i teorin är det ett bra sätt att följa upp strategin genom att ta del av kundernas åsikter och på så sätt få fram hur väl de strategiska målen stämmer överens med verkligheten.

Graflunds fastigheter skall i huvudsak innehålla bostadslägenheter.
Beträffande att renodla företagets fastighetsportfölj till att till största del utgöras av bostäder så har Graflunds tagit ett rejält kliv i rätt riktning. Idag består 67 % av beståndet av bostäder vilket är en ökning på 7 % på ett par år. Detta får betraktas som ett gott arbete och ett starkt erkänt medel.

Företaget skall ta fram affärsplaner för respektive fastighet.
En affärsplan har tagits fram för respektive fastighet och därmed är detta medel genomfört. Trots att det endast har framkommit vid ett fåtal intervjuer så finns det tyngd bakom orden, vilket medfört att detta medel anses som starkt erkänt.

IT skall utvecklas så att verksamheten får ett löpande och effektivt stöd.
När det gäller att utveckla IT i verksamheten så har företaget lyckats storartat. Tack vare den IT-struktur som nu präglar verksamheten har kommunikationen och informationen blivit mycket bättre. Tack vare IT så har arbetet blivit mycket mer effektivt och mer professionellt.

6.2 Erkända medel

Företaget skall organiseras decentraliserat och målstyrt
Graflunds arbetar för att bli ett företag med modern styrning. Ett led i detta arbete är att decentralisera organisationen, vilket ligger i linje med Graetz resonemang om att företag vill bort från den gamla hierarkiska strukturen. Företaget har till stor del lyckats decentralisera ansvarsfördelningen i företaget. De anställda, i alla led, har fått större befogenheter inom vissa gränser något som upplevs som positivt då medarbetarna känner sig mer delaktiga. Det har dock medfört högre krav på de anställda som känner sig mer stressade då fler arbetsuppgifter skall utföras på samma tid. Detta påverkar i slutändan kunderna negativt eftersom de nya ansvarsuppgifterna går före kontakten gentemot kund. Enligt vissa respondenter har det ansvar som en gång tilldelats dem inte inneburit den frihet som utlovats, då fler och fler riktlinjer kommer ovanifrån. Om inte detta iakttas kan det leda till att medarbetarna får ett minskat förtroende för dem som befinner sig på positioner högre upp i organisationen.

Beträffande Graflunds önskan om att få de anställda att arbeta målstyrt har företaget dock inte lyckats lika bra. Målen har inte förmedlats på ett tydligt och konkret sätt vilket resulterat i att de anställda inte känner till vilka mål de skall jobba mot och har svårt att koppla ihop mål med arbetsuppgifterna. På grund av att företaget inte lyckats med denna

del av medlet har vi valt att klassificera det som ”erkänt” istället för ”starkt erkänt”. När målen är förankrade kommer medlet att rankas som ”starkt erkänt”.

Ett öppet informationsklimat med goda kommunikationsvägar skall prägla arbetssättet.
När det gäller att skapa ett öppet informationsklimat så har Graflunds lyckats väldigt bra. Detta gäller både informationen internt likväl som externt ut emot intressenter och kunder. Från att ha varit ett företag med uråldrig informationsteknik så har de, på bara ett par år, lyckats förbättra infrastrukturen avsevärt. Genom att de exempelvis installerat ett gemensamt datasystem har de olika verksamhetsområdena inom företaget närmat sig varandra, vilket skapat en större gemenskap och en ”vi-känsla”. Genom kontinuerliga möten har kommunikationen inom Graflunds förbättrats. Medarbetarna får information om de viktigaste besluten som rör hela företaget men även information som endast rör deras egen enhet. Något som däremot skulle kunna förbättras är kommunikationen nerifrån och upp i organisationen vilket skulle kunna göras genom att förändra mötena från att vara informationsmöten till att bli diskussionsmöten. Detta kan kopplas samman med Kotters resonemang kring att ledningen måste engagera de anställda och inte fatta besluten ovanför deras huvuden. Detta förekommer på vissa avdelningar men det är inget som kan sägas vara generellt till att gälla för hela organisationen.

Graflunds har blivit mycket mer öppen i sin information och kommunikation gentemot sina kunder vilket är ett steg mot att öka förtroende. Öppenheten med den ekonomiska rapporteringen har förbättrat samarbetet med företagets intressenter och därmed har förtroendet stärkts för Graflunds, något som kan härledas tillbaka till Whittingtons teorier kring ett företags möjlighet att skapa legitimitet. Dock finns det en viss brist på information utanför de ekonomiska ramarna.

Målet med de kommersiella fastigheterna är att sköta dem professionellt och på ett ur värdetillväxt bästa sätt.
Graflunds har arbetat mycket med att verkställa detta mål vilket bekräftats från både medarbetare och intressenter. I ”Nöjdkundundersökningarna” har det framkommit att lokalhyresgästerna trots allt fortfarande är missnöjda (endast 35 % är nöjda med helhetsbetyget), vilket kan tolkas som att det finns en del kvar att göra innan Graflunds uppnått den värdetillväxt de eftersträvar.

Graflunds skall omstrukturera låneportföljen vilken vid tidpunkten för nulägesanalysen bestod av allt för många smålån (140 stycken).
Graflunds har arbetat aktivt med att strukturera om låneportföljen vilket intressenterna uppskattar då det inger en tydligare bild av företaget. Den information som framkommit har styrkt att företaget arbetat aktivt med låneportföljen och att antalet lån har minskat markant, men då det endast framkom vid enstaka tillfällen kategoriseras detta medel endast som ”erkänt”.

Det ska finnas en koppling mellan ekonomiska mål och uppföljning längre ut i organisationen, det vill säga de anställda skall arbeta efter budget.
Budgetarbetet är väl implementerat i företagets alla led. Detta har fått en positiv effekt hos så gott som samtliga medarbetare vilka upplever arbetet som mer lärorikt.

Budgetarbetet har bidragit till en större helhetssyn och förståelse. Företaget är i startgropen med att införa balanced scorecard och när detta är gjort kommer medlet med stor sannolikhet vara uppfyllt.

6.3 Svagt erkända medel

Tjänstemannaorganisationen skall besitta generell kärnkompetens medan spetskompetens skall köpas.
Genom att lägga ut vissa tjänster på entreprenad så har företaget närmat sig målet med att själva besitta kärnkompetensen medan spetskompetensen skall köpas. Det har dock vid flera tillfällen framkommit att kunder och medarbetare inte är helt nöjda med detta arbetsupplägg, då stor förvirring råder främst rörande ansvarsfrågan vilken upplevs som oklar. Därav uppnår inte Graflunds den effektivitet som de skulle kunna uppnå genom att köpa in spetskompetens. Graflunds bör titta mer noggrant på om denna process kan utföras på ett bättre sätt, en process där även fastighetsskötarna bör medverka.

Medarbetarna skall kontinuerligt erbjudas goda möjligheter för vidareutveckling.
Graflunds har inte lyckats nå målet för vidareutveckling hos de anställda. Medarbetarna är positiva till möjligheten men få verkar utnyttjat chansen då det krävs mycket engagemang från deras sida. Några av dem som på ett eller annat sätt tagit del av någon utbildning är inte heller nöjda med resultatet på grund kursernas upplägg. För att lyckas med detta medel måste Graflunds inta en mer aktiv roll som arbetsgivare.

Utvecklingssamtal skall genomföras kontinuerligt så att medarbetarna skall kunna utföra mer ansvarsfulla och kvalificerade arbetsuppgifter.
Alla anställda på Graflunds har utvecklingssamtal med sin närmsta chef en gång per år. På vissa delar inom företaget förekommer ett tätt samarbete mellan medarbetare och chefer där frågor och problem tas upp löpande vilket innebär att ett samtal per år i praktiken skulle räcka. Då detta inte är signifikant för hela företaget går det inte att säga att detta mål är uppnått. Fler personliga möten mellan medarbetarna och deras närmsta chef bör införas.

Kundnöjdheten skall vara ledande i branschen och på respektive ort.
Detta medel är svårt att uttala sig om då det endast berörts av ett begränsat antal respondenter, men enligt den information som framkommit är Graflunds på väg att nå målet om de tillämpar de förbättringsåtgärder som krävs. Som framkom i teorin är det bra att tillämpa benchmarking och jämföra sig med sina konkurrenter för att på så sätt fastställa sin egen position på marknaden.

Fastigheter av efterfrågad kvalitet ska vara centralt belägna i orter i Mälardalen som ligger upp till en timmes pendlingsavstånd från Stockholm
Då Graflunds fortfarande inte hittat några lämpliga objekt har ingen expansion genomförts. Därför kan detta medel endast betraktas vara i startfasen.

På varje ort Graflunds finns skall omfattningen av fastighetsinnehavet vara så stort att det bär en lokal organisation.
Graflunds har vidtagit åtgärder vad gäller att avyttra fastigheter på orter med litet bestånd. Av ovanstående resonemang går det att utläsa att företaget inte expanderat.

Graflunds skall utforma en strategisk plan för fortsatt verksamhet
Ledningen på Graflunds har hela tiden arbetat utifrån en strategi, men det är först nu (april 2004) ett strategidokument har utformats. Därav har de gemensamma målen och riktlinjerna inte ännu hunnit implementerats i verksamheten. Mål och medel utgår från strategin. Det faktum att strategin inte formulerats på ett tydligt sätt tidigare kan vara en anledning till att medarbetarna inte känt till företagets mål på ett konkret sätt.

Graflunds skall fastställa vision, affärsidé och mål.
Graflunds har fastställt vision, affärsidé och mål. Visionen och affärsidén har dock ej införlivats hos de anställda. En anledning kan vara att företaget under åren förmedlat flera olika visioner vilket kan ha skapat viss förvirring. Enligt Kotter är det viktigt att ha en tydlig vision så att medarbetarna vet vad förändringsarbetet skall leda fram till. Otydliga visioner kan istället resultera i ostrukturerat arbete. Beträffande målen så anses de som något diffusa.

Kvalitets- och miljötänkande skall prägla den dagliga verksamheten för att uppnå ständiga förbättringar.
Vad gäller kvalitets- och miljötänkande så har kunderna höga krav på både hur Graflunds agerar ur miljösynpunkt men även på sina egna möjligheter till miljövänligt handlande. Det faktum att ingen av respondenterna som arbetar på Graflunds har vidrört miljötänkandet kan tyda på att miljöarbetet inte präglar den dagliga verksamheten. Detta antagande stärks av att kunderna inte är nöjda med Graflunds agerande ur miljösynpunkt. Trots ett stort miljöintresse hos kunderna är det endast 39 % respektive 23 % som är nöjda med Graflunds agerande ur miljösynpunkt, vilket är låga siffror. Det tyder på att Graflunds har mycket kvar att arbeta med inom detta område.

6.4 Ej erkända medel samt ej berörda medel

75 % av kunderna skall vara nöjda med helhetsbetyget på några års sikt.
Missnöjdheten hos Graflunds hyresgäster i bostäder och i lokaler har ökat sedan 2001 vilket resulterat i att målet är ännu mer avlägset idag än tidigare. Även om det finns flera faktorer som kan ha medverkat till att siffrorna blivit sämre, exempelvis att det är tredje mätningen, bör företaget ta dessa siffror på allvar och ta till sig kritiken.

Ett innovativt och dynamiskt arbetssätt skall prägla verksamheten.
Ingen av respondenterna har berört detta medel.

Företagets medarbetare skall ha god kunskap om Graflunds lokala hyresmarknader.
Ingen av respondenterna har berört detta medel.

Graflunds skall arbeta målgruppsinriktat när det gäller kundstrukturen.
Ingen av respondenterna har berört detta medel.

Graflunds skall sköta sin produktion av hyrestjänster på ett långsiktigt och kundorienterat sätt.
Ingen av respondenterna har berört detta medel.

En ny finanspolicy som stödjer och utvecklar arbetet med företagets låneportfölj skall utformas.
Ingen av respondenterna har berört detta medel.

Graflunds skall drivas så att kassaflödet ständigt förbättras.
Ingen av respondenterna har berört detta medel.

7. Reflektioner och rekommendationer

1. Bakgrund
2. Grafluns utveckling
3. Teori
4. Metod
5. Resultat
6. Analys
7. Reflektioner

I detta, studiens avslutande kapitel, redogörs för författarnas egna slutsatser och reflektioner beträffande studiens syfte och resultat.

Efter att ha utvärderat i vilken utsträckning de strategiska medlen implementerats i verksamheten har det framkommit att Graflunds lyckats bra med flera medel. Genom resultatet går det att utläsa att Graflunds har kommit en god bit på väg då närmare hälften av medlen, vilka berörts av respondenterna, är ”starkt erkända” eller ”erkända”. Värt att nämna är att flertalet av de implementerade medlen är av en mer omfattande karaktär som i sig är mer tidskrävande. Flera av de medel som ej fått något erkännande är av en mer specifik karaktär vilket kan ha påverkat prioriteringsvalet. Resultatet av arbetet med de strategiska medlen får ses som bra i synnerhet med tanke på den förhållandevis korta tidsperioden som förflutit samt det att företaget genomgått en omfattande organisationsförändring under de här åren, vilket tagit tid och kraft från både ledning och medarbetare och kan ha resulterat i att fokus legat på själva omorganisationen och den interna förändringen. Det finns dock en hel del arbete kvar att göra innan företaget är redo för att gå in i nästa fas, det vill säga förvärv, sammangående eller försäljning.

En av de viktigaste arbetsuppgifterna som Graflunds har framför sig är att de måste ta kundernas ökade missnöje på större allvar än vad de gör idag. Det är trots allt kunderna som bidrar till företagets intäkter. Att genomföra ”Nöjdkundundersökningar” är ett steg i rätt riktning, men så länge resultatet inte leder till handling är det bara ett slöseri med tid och resurser. Det framgår tydligt vilka delar kunderna är missnöjda med vilket gör att Graflunds lätt kan urskilja vilka delar de skall fokusera på för att vända den negativa trenden.

En ytterligare fråga som diskuterats flitigt är medarbetarnas ökade arbetsbelastning. Medarbetarna har fått större ansvar och fler arbetsuppgifter som skall utföras på samma arbetstid vilket har resulterat i ökad effektivitet men också i slutändan till fler missnöjda kunder och stressade medarbetare. Graflunds bör fråga sig om den ekonomiska vinsten överträffar det ökade missnöjet hos både kunder och medarbetare i det långa loppet.

Öppenheten och kommunikationen har förbättrats avsevärt. Däremot har det framkommit en del missnöje beträffande delaktigheten vid beslut som rör det dagliga arbetet, samt information om varför vissa rutiner ändras. Detta missnöje går att tillrättalägga med små

men inte helt obetydelsefulla handlingar genom att involvera berörda parter i beslutsprocesser. Det kan göras genom något så enkelt som ett telefonsamtal.

Avslutningsvis tror vi att Graflunds kommer att gå en ljus framtid till mötes. Det finns en stor arbetsglädje i företaget och en tydlig ambition och vilja att växa och bli större.

Källförteckning

Litteratur

Dahmström, K. (2000) *Från datainsamling till rapport.* Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, LT. & Wiedersheim-Paul, Finn. (1999) *Att utreda forska och rapportera.* Liber AB, Malmö.

Gabrielsson, R. (2003) *Gunnar Graflund - Historien om en byggmästares imperium.* Sharwa Förlag, Uppsala.

Hatch, M. (2002) *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Holme I. & Solvang B. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Studentlitteratur, Lund.

Kinnear, T. & Taylor, J. (1996) *Marketing research – an applied approach.* McGraw-Hill, New York.

Kotter, J. P. (1996) *Leda förändring – hur du blir framgångsrik på 2000-talet.* Egmont Richter AB, Malmö.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993) *Information för marknadsföringsbeslut.* IHM Förlag, Göteborg.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Jönsson, S. & Halvarsson, S. (2004) *Generationsskiften i företag - en problemanalys.* Nutek, Stockholm.

Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. (2004) *Strategi – en introduktion.* Studentlitteratur, Lund.

Samuelson, L. (1986) *Controller handboken.* Industrilitteratur AB, Stockholm.

Whittington, R. (2002) *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Liber AB, Malmö.

Internet

http://ninetta.emeraldinsight.com (2004-05-20)

www.graflunds.se (2004-04-01 – 2004-05-25)

Rapport

Graflunds årsredovisning 2002

Projekt Framtiden (2001)

Strategidokument för Graflunds. Antaget av Graflunds styrelse 2004.04.19.

Intervjuer

Anställda på Graflunds – 11 personer

Eskilstuna Kommun – 2 personer

Handelsbanken – 1 person

Hyresgästföreningen i Eskilstuna – 2 personer

SEB -1 person

Bilaga 1: Intervjuguide Graflunds VD

- Om jag säger Graflunds vad säger du då?
- Hur upplevde du företaget när du kom in i bilden?
- Vad fick du för direktiv av ägarna när du tillträdde som VD på företaget?
- Vilka tre förändringar såg du som viktigast i förändringsarbetet?
- Vad är målet med förändringarna ur ägarnas synvinkel?
- Vid genomförandet av omorganisationen tog du hjälp av en extern konsult och en projektgrupp?
    - Vilka ingick i projektgruppen?
    - Varför just dessa personer?
- På vilket sätt har ni försökt få de anställda motiverade till och delaktiga i förändringen?
- Hur stor betydelse hade de anställdas åsikter då ni bestämde er för hur ni skulle genomföra förändringsarbetet?
- Vilka svårigheter har ni stött på under arbetets gång?
    - Hur har ni hanterat de svårigheter som uppstått?
- Har effekterna av förändringarna blivit som ni förväntat er?
- Vad skulle ni ha gjort annorlunda om du ser tillbaka på tiden den tid som varit här på Graflunds?
- Tror du att de anställda är nöjda med förändringarna i företaget?
- Hur ser du på företagets framtid?
    - Vad har ni kvar att göra?
- Hur kommer det sig att ni valt att behålla Graflunds som företagsnamn? (Namnet har ett dåligt ryckte)
    - Fanns det någon diskussion om namnbyte på företaget i samband med ägarbytet?

- Företaget har ju ändrat visionen en del de sista åren. Hur kommer det sig att ni har gjort det? (detta kan ju medföra att personalen tycker att det är oklart vilka mål företaget egentligen arbetar efter)

  - Är det den vision ni har idag som ni kommer att arbeta efter?
  - Hur har ni arbetat för att implementera visionen i företaget/hos de anställda?
  - Känner alla anställda till visionen?
  - Arbetar alla anställda efter visionen?

- Vid de seminarier som genomfördes i början av förändringsprocessen kom det bland annat fram att de anställda tyckte att företagets främsta svagheter var att det saknades kompetensutveckling, tydliga mål och gemensamma riktlinjer, att det var låga löner, långa beslutsvägar, att det inte fanns någon personalaktivitet, oklart ansvar/befogenheter, dålig informationsspridning etc. Har ni arbetat med att förbättra dessa områden?

  - Hur har ni gått tillväga?
  - Hur långt har ni kommit?
  - Tror du att de anställda är nöjda med hur ni löst dessa problem?

Extern miljö

- Sedan ni började med nöjdkundsundersökningarna har missnöjet hos hyresgästerna (bostäder) ökat på flera plan. Vad tror du att detta beror på?

  - Vad gör ni för att vända trenden?
  - Lokalhyresgästernas nöjdhet har däremot ökat, varför?

- Var är målet med kundundersökningen?

Intressenters/samarbetspartners

- På vilket sätt arbetar ni med **kommunen**?

  - Några projekt på gång?

- Har samarbetet förändrats efter det att du tillträdde som VD för Graflunds?

- Hur fungerar arbetet?

  - Vad skulle kunna förbättras?

- På vilket sätt arbetar ni med **SEB** / **Handelsbanken** / **Hyresgästföreningen**?
- Har samarbetet förändrats efter det att du tillträdde som VD för Graflunds?
- Hur fungerar arbetet?
    - Vad skulle kunna förbättras?

Bilaga 2: Intervjuguide Graflunds anställda

- Om jag säger Graflunds vad säger du då?
- Hur länge har du arbetat på Graflunds?
- Hur såg Graflunds ut innan skiftet av företagsledningen ägde rum? (förklara, ge exempel)
- Kan du beskriva tre viktiga händelser i förändringsarbetet?
- Hur skulle du vilja beskriva Graflunds idag? (beskriv miljö, kulturen)
- Känner du att du har fått vara delaktig i förändringsarbetet?

- Har du fått gehör för dina åsikter?
- Vid bemanningsarbetet fick ni som anställda möjlighet att lämna in intresseanmälningar till de tjänster ni var intresserade av. Hur upplevde du det?

- Känner du till företagets vision?

- Är den tydlig?
- På vilket sätt har visionen förmedlats?

- Vilka är de mest positiva/negativa förändringarna som genomförts? (utveckla)
- Finns det någon förändring som ha kunnat genomföras på ett annorlunda sätt?

- Är det någon viktig förändring som ledningen missat?
- Finns det något de inte borde ha förändrat vilket fungerade bra?

- I samband med att förändringarna påbörjades i företaget så var det många som fick sluta arbeta på Graflunds. Vad berodde detta på?

- Vilken effekt har det fått på företaget?
- Varför fick just de som lämnade företaget lämna Graflunds?

- Vid seminarierna som genomfördes i början av förändringsarbetet så kom det bland annat fram att ni anställda tyckte att företagets främsta svagheter var att det inte fanns någon kompetensutveckling, inga tydliga mål eller gemensamma riktlinjer, det var låga löner, långa beslutsvägar, inga personalaktiviteter, oklart ansvar/befogenheter, dålig informationsspridning etc. Har det skett någon förändring inom dessa områden?

- Är du nöjd med hur problemen lösts?

- Omorganisationen har ju inneburit en del nya ansvarsområden. Upplever du det nya ansvaret som positivt eller är det ett ansvar som mer är kopplat till skyldigheter men inte till rättigheter?

- Nu när det har gått ett par år efter att förändringsarbetet påbörjades, tycker du att förändringen har blivit som du väntat dig?

- Har resultatet blivit som utlovats eller ej?

- Vad tror du att den allmänna uppfattningen är inom företaget bland de anställda vad gäller förändringarna?

- Är de nöjda/missnöjda och i så fall varför?

- Hur många av Graflunds kunder tror du är nöjda med helhetsbetyget? Varför? Vidareutveckla!

- Vad ska ni göra för att vända trenden?

- Hur tror du att allmänheten ser på Graflunds?

- Tror du att denna uppfattning förändrats de sista åren?

- Hur ser du på framtiden?

Bilaga 3: Intervjuguide Banker

- Om vi säger Graflunds vad säger ni då?
- Vad är er allmänna uppfattning om Graflunds? Hur skiljer Graflunds sig från andra fastighetsbolag?
- På vilket sätt arbetar ni med Graflunds?
- Har ni märkt av att Graflunds genomgått stora organisationsförändringar under de senaste åren och i så fall på vilket sätt?
- Har arbetet och relationen förändrats sedan skiftet av företagsledning genomfördes i företaget?
- Tycker du att samarbetet fungerar bra? Vad skulle kunna förbättras?
- Hur bedömer ni Graflunds finansiella utveckling? Har den finansiella utvecklingen förändrats sedan skiftet av företagsledning?
- Hur bedömer ni den information som ni får från företaget? Ger den ett tillräckligt underlag för bedömningar?
- Vad tror du att kundernas uppfattning är om Graflunds?
- Hur ser ni på fastighetsbranschen i allmänhet?

Bilaga 4: Hyresgästföreningen

- Om vi säger Graflunds vad säger ni då, vad är er allmäna uppfattning om företaget?
- Hur länge har du/hyresgästföreningen arbetet gentemot Graflunds?
- På vilket sätt arbetar ni mot Graflunds?
- Har ni märkt av att Graflunds genomgått stora organisationsförändringar under de senaste åren? Kan du nämna tre viktiga händelser sedan ägarskiftet som har haft betydelse för ert samarbete?
- Har arbetet förändrats eller arbetar ni på samma sätt nu som ni gjorde innan skiftet av företagsledningen i Graflunds? Exempelvis vid förhandlingar. (kommunikation, relation) Vad skulle kunna förbättras?
- På vilket sätt bemöter Graflunds era önskemål om förändringar? Är de samarbetsvilliga eller ej?
- Tycker du att relationen fungerar bra? Jämför med andra bolag.
- Vad tror du att den allmänna uppfattningen är hos hyresgästerna beträffande Graflunds? Tror du att deras uppfattning har förändrats de sista åren?
- Har ni märkt av någon skillnad på attityden hos hyresgästerna vad gäller exempelvis antal klagomål?

Bilaga 5: Intervjuguide Kommunen

- Om vi säger Graflunds vad säger ni då?
- Vad är er allmänna uppfattning om företaget?
- Hur länge har du arbetet med Graflunds?
- På vilket sätt samarbetar ni med Graflunds? Vad skulle kunna förbättras?
- Har samarbetet förändrats eller arbetar ni på samma sätt nu som ni gjorde innan skiftet av företagsledningen i Graflunds?
- Kan du nämna tre viktiga händelser sedan skiftet av företagsledningen som har haft betydelse för ert samarbete?
- Tycker du att samarbetet fungerar bra?
- Vad tror du att kundernas uppfattning är om Graflunds?