

# Hvad skaber tilfredse kunder?

## Brancheanalyse for Byggeri & Anlæg (2016-2019)

Læs mere om...

- Måling af kundetilfredshed og kundeloyalitet
- Brancheresultater i perioden 2016-2019
- Forskel i entreprisformer
- Beretninger fra kundeevalueringsmøder i branchen

# Forord

## Samarbejde og tidsplan med stor effekt

Denne publikation, der omhandler de seneste 4 års (2016 – 2019) arbejde med udviklingen af kundetilfredsheden og -loyaliteten i Bygge- og Anlægsbranchen i Danmark, er en publikation, hvis indhold til fulde demonstrerer effekten af branchens konstante arbejde med at forbedre de indsats, der har størst betydning for den samlede kundetilfredshed.

Vi er stolte over, at vi har fået lov til at være med i denne udvikling, hvorfor denne publikation også skal ses som vores tak for, at vi har fået mulighed for at være med i processen.

Publikationen, der omfatter næsten 1.000 projekter med en samlet entreprisenum på ikke mindre end 32 mia. kroner, fortæller om

en flot resultatudvikling indenfor tilfredshed og loyalitet i branchen:

- KundeTilfredsheden er gået fra 3,83 – 4,07
- KundeLoyaliteten er gået fra 3,87 – 4,11

På side 13 kan du se en model, der viser, hvilke indsats, der påvirker udviklingen mest.

Her kan du se, at Samarbejde og Tidsplan er de indsatskriterier, der har størst påvirkning på den oplevede tilfredshed og loyalitet.

På side 18 kan du læse om resultaterne af vores mange oplevelser direkte ude på de mange projekter, hvor oplevelserne herfra matcher de statistiske begrundede resultater.

Med indgangen til det nye årti vil vi alle fra Bülow Management A/S sige tak for de mange gode oplevelser i branchen med ønsket om en fortsat positiv udvikling i arbejdet med blandt andet det gode samarbejde og den effektive tidsplan til gavn for udviklingen af den oplevede tilfredshed og loyalitet.

Med venlig hilsen

Jan Wittrup  
CEO  
Bülow Management A/S



### INDHOLD

Kapitel 1:	Indsigt i kundeoplevelse på tværs af bygge- og anlægsbranchen.....	3
	Opgaven af lede kundeforventninger.....	4
	BNKI Kundetilfredshed.....	5
	Datagrundlag og indsamlingsmetode.....	7
Kapitel 2:	Hovedkonklusioner.....	9
Kapitel 3:	Tilfredshed og loyalitet—Udviklingen 2016-2019.....	11
	Hvilke indsats er afgørende for tidens kunde?....	13
	Udvikling inden for entreprisereformer.....	15
	Kundefokuserede entreprenører anerkendes af kunden.....	17
Kapitel 4:	Det tillidsfulde samarbejde er værd at investere i.....	18
	Forudsætningerne for et tillidsfuld samarbejde på bygge sagen.....	19
	Kontakt Bülow Management A/S.....	20



## INDSIGT

Publikationen skaber indsigt i kundetilfredshedsniveauet for den danske bygge- og anlægsbranche i perioden 2016-2019

# Indsigt i kundeoplevelse på tværs af bygge- og anlægsbranchen

### Metode

Dette afsnit beskriver opdraget og grundlaget for BNKI KundeFokus Brancheanalyse for Byggeri & Anlæg fra 2016-2019.

### Baggrund for publikationen

Formålet med denne publikation er at skabe en indsigt for den danske Bygge- og Anlægsbranche i den gældende kundeoplevelse og kundetilfredshed baseret på projektsamarbejder de seneste 4 år.

Ledelsesrådgivnings- og Analysevirksomheden, Bülow Management A/S, er gennem arbejdet med vores evalueringskoncept BNKI KundeFokus markedsledende indenfor om-

rådet omkring kundeevalueringer specifikt for Bygge- og Anlægsbranchen i Danmark; særligt indenfor større fag- hoved- og totalentrepriser.

På baggrund af den store viden, som er etableret i denne forbindelse, er det derfor Bülow Management A/S's ambition, at bidrage til, at diverse aktører i Bygge- og Anlægsbranchen i Danmark, på baggrund af et objektive datagrundlag og supplerende kvalitative kundeevalueringer, kan iværksætte de rette strategiske fokuspunkter i bestræbelserne på at opnå en endnu mere fuldendt kundeoplevelse i de kommende år frem.

**Kendetegnet ved mange resultatskabende virksomheder er, at disse er strategisk organiseret omkring at skabe gode oplevelser og heraf resultater for sine kunder.**

### Kunderesultater – hvorfor nu det?

I alle brancher findes der virksomheder, som enten præsterer på et særligt højt eller særligt lavt niveau. Fælles for alle virksomheder er, at disses præstationer forplanter sig i et indtryk hos kunder og leverandører i form af en oplevet grad af tilfredshed eller utilfredshed, alt efter hvilke forventninger der har været gældende i den enkelte opgaveløsning.

Kendetegnet ved mange resultatskabende virksomheder er, at disse er strategisk organiseret omkring at skabe gode oplevelser og heraf resultater for Deres kunder.

Når der tales om ”opnåede resultater” i byggebranchen, er nogle virksomheder tilbøjelige til udelukkende at vurdere den økonomiske balance. Grundlaget for opnåelse af økonomiske resultater er erfa-

ringesmæssigt, at man som virksomhed er bevidst om de målområder, som skaber hele fundamentet for at en forretning eksisterer. Her kan Business Excellence Modellen, som er en del af vores filosofi, guide på vejen. Her ses netop på de tre resultatskabende bundlinjer; Samfundsmæssige Resultater, Medarbejder-Resultater og ikke mindst Kunde-Resultater. Fælles for disse tre resultatbundlinjer er netop, at disse danner grundlaget for en økonomisk succesfuld virksomhedsdrift. Anerkendelsen af det faktum, at det rette fokus på netop disse tre resultatområder kan øge den økonomiske bundlinje, gør samtidig, at det er nødvendigt at se på hvilken måde man som bygge- og anlægsvirksomhed bør organisere sin forretning.



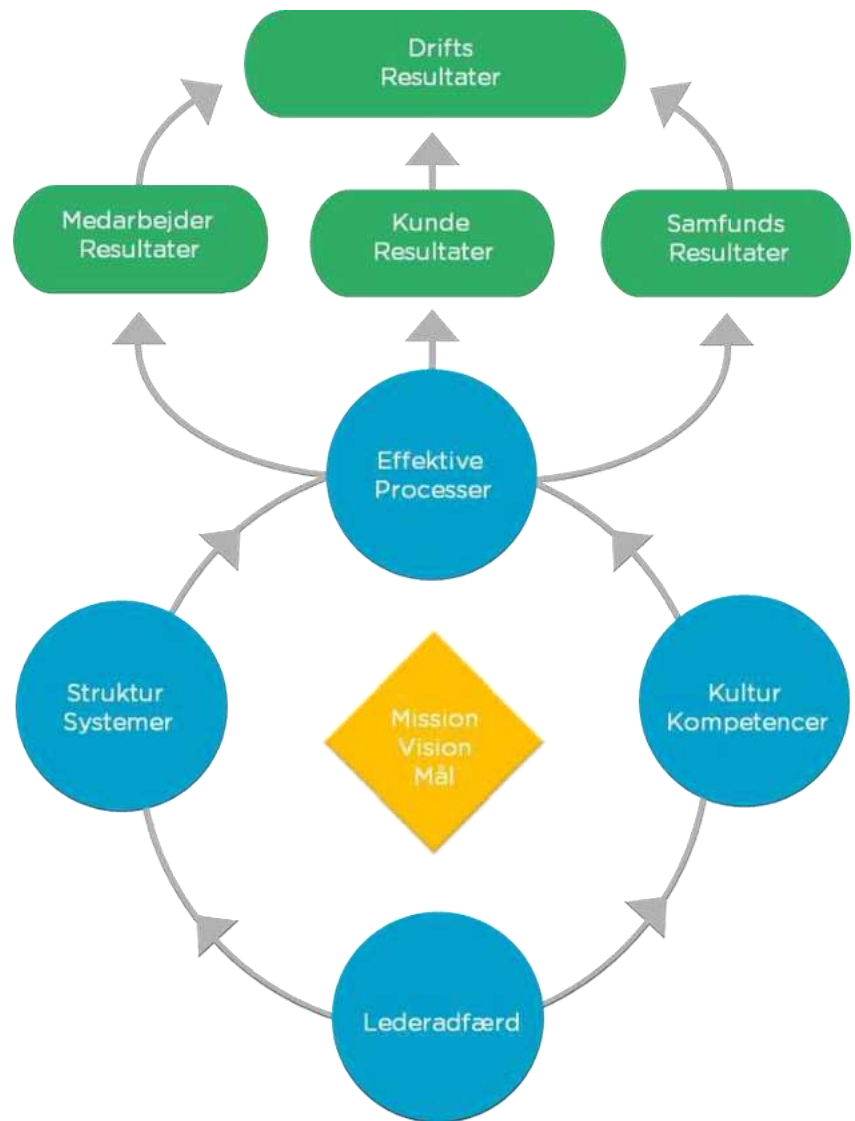
## Business Excellence

Business Excellence Modellen kan netop hjælpe med at skabe en vished. For vil man gerne opnå glade kunder og gode kunderesultater, så er der først og fremmest behov for at definere konkrete målsætninger for arbejdet omkring kundetilfredsheden.

**Sammenhæng mellem ledelse, systemer, kultur og processer**

Ved at have styr på hvilke konkrete mål man gerne vil opnå ift. kundeoplevelsen, kan der netop ses på, hvordan virksomheden organiseres omkring dette. For opnåelse af gode kundesultater, og heraf en fordelagtig organisering omkring opgaven, eksisterer der en tydelig sammenhængskraft mellem evnen til at strukturere, organisere og standardisere på den ene side, og samtidig sikre vores menneskelige og faglige kompetencer, virksomhedskultur mv. på den anden side. Og så samtidigt sikre højt bundniveau gennem resultatskabende processer i kundeoplevelsen. Alt sammen understøttet af en kundeorienteret lederadfærd med et ledelsesfokus, som understøtter ambitionerne.

Og netop ledelsesfokusset gælder også, når der tales om kunde-håndteringen. For på samme vis som virksomhedsledere leder sine ansatte, så har alle medarbejdere, der varetager en kunde-kontakt, konstant opgaven i også at lede sine kunder.



Figur: Business Excellence Model

**Opgaven er at lede kundens forventninger**

Hvordan det? Jo, dette skyldes, at der beviseligt er en sammenhæng mellem kundernes tilfredshed og virksomhedens evne til at lede kunden i f.eks. at få øje på alle de indsatser, som projektledelsen dagligt yder på byggepladsen.

Kundens samlede tilfredshedsvurdering kan matematisk stilles op i følgende udtryk:

Det betyder, at kunden oplever en større tilfredshed hos den entreprenør, som er i stand til at skabe ligevægt i ligningen. Ved at levere det som kunden forventer, og sikre at kunden også er bevidst om hvad han/hun modtager, vil entreprenøren opnå en højere tilfredshed. Og heri opstår derfor hele ledelsesopgaven ift. at kortlægge og forstå, hvad kunden forventer

samt at lede kundens forventninger mod et realistisk niveau, med de gældende forudsætninger det enkelte projektsamarbejde er omfattet af. Lykkes projektledelsen ikke med denne opgave, vil der være stor sandsynlighed for, at kundens tilfredshed ej heller vil være i top hverken undervejs eller til sidst i projektsamarbejdet. Hvilket potentielt kan betyde mulig tabt omsætning både på kort og på lang sigt.

$$\text{Kundetilfredshed} = \sum \frac{\text{Modtager}}{\text{Forventer}}$$

# BNKI Kundetilfredshed

## Forstå indsatsområder

Når der ses på ledelsen af kundens forventninger, er det derfor nødvendigt at forstå hvilke indsatsområder kunden vil lægge mærke til og have konkrete forventninger indenfor. Når man taler om kundetilfredsheden som et målepunkt, er dette et udtryk for en sumerisk oplevelse af mange indsatsområder. Man kan derfor tale om, at kundetilfredsheden er et udtryk for det samlede kundesultat, som er påvirket af en lang række indsatsområder, som entreprenøren dagligt udfører.

For at man kan lede kundens samlede tilfredshed, er det derfor nødvendigt at kortlægge både kundens forventninger og oplevelse af de vigtigste indsatsområder, da dette udgør og påvirker tilfredsheden samlet set.

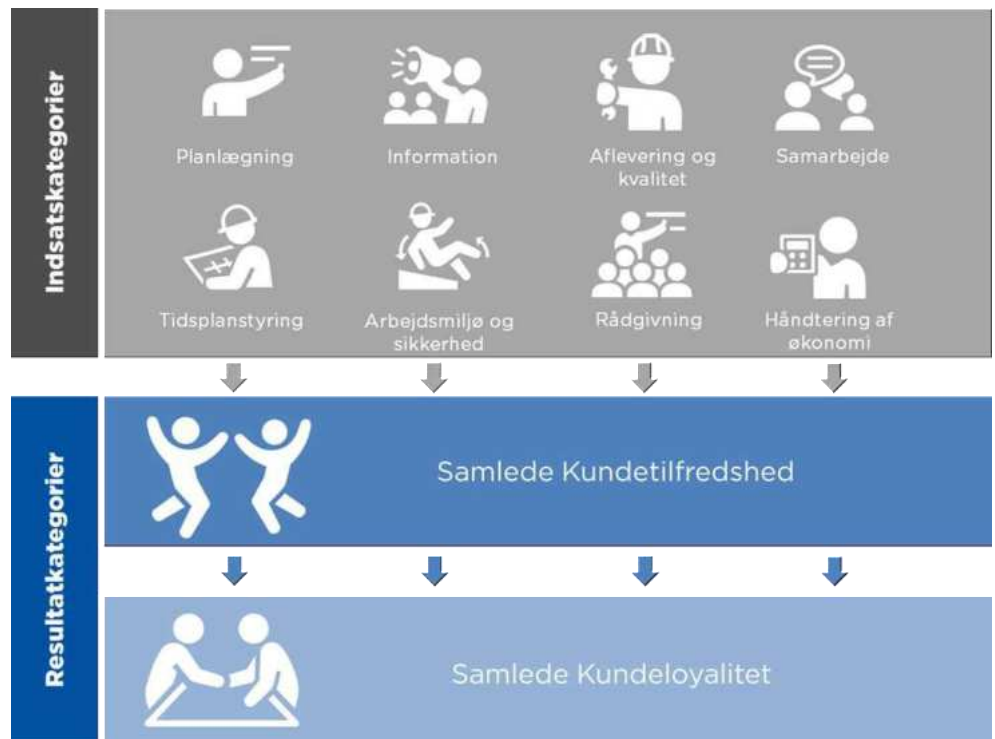
Specifikt for byggebranchen er der her tale omkring 8 overordnede indsatsområder, som kan have betydning for den samlede tilfredshed. Dette indbefatter Planlægning, Information, Aflevering og kvalitet, Samarbejde, Tidsplanstyring, Arbejds miljø og sikkerhed, Rådgivning og Håndtering & Dialog om økonomi.



## Økonomisk gevinst

Forstå hvilke indsatsområder, som den enkelte kunde vægter højt for effektiv ledelse af kunderelationen. Det skaber tilfredshed og loyalitet

For at man kan lede kundens samlede tilfredshed, er det derfor nødvendigt at kortlægge både kundens forventninger og oplevelse af de vigtigste indsatsområder, da dette udgør og påvirker tilfredsheden samlet set.



Figur: Ledelsesmodel – BNKI

## Langvarig økonomisk gevinst

Fælles for alle 8 indsatskategorier er, at vigtigheden og prioriteringen af disse varierer fra projekt til projekt alt efter hvilken bygherrerepræsentant, der sidder for bordenden, og/eller hvilke forudsætninger projektet er underlagt ift. tid, kvalitet eller økonomi.

Hvor de 8 indsatsområder har en påvirkning for den samlede kundetilfredshed, er det samtidig bevisligt, at tilfredsheden også influerer på kundens loyalitet. Altså kundens villighed til at vælge entreprenøren igen ved en kommende opgave, og/eller anbefale entreprenøren til andre

potentielle kunder.

Derfor er begge resultatparametre, altså både kundetilfredsheden og kundeloyaliteten, afgørende for, at entreprenøren opnår en langvarig økonomisk gevinst ved konstant at kunne pleje kunderelationerne mod at opnå nye projektopgaver. Men det afgørende for at forstå, hvordan der opnås tilfredse og loyale kunder er, at skabe vished omkring niveauet for tilfredsheden med de forskellige indsatsområder, der kan danne grundlag for læringspunkter og nødvendige korrigerende handlinger i produktionen.

Grundtanken i BNKI KundeFokus konceptet er både at understøtte proaktive entreprenører med arbejdet omkring kundernes tilfredshed helt fra begyndelsen såvel som undervejs i de forskellige projektsamarbejder. Dette alt sammen med det formål, at skabe forud-

## OM BNKI KundeFokus

sætningerne for og indsigten i, hvordan den højest mulige kundetilfredshed bliver indfriet ved afslutningen af samarbejdet. Den proaktive entreprenørs arbejde er herigennem ligeledes med til at

understøtte forudsætningerne for alle de øvrige aktører, i form af eks. rådgivere og bygherrer, i deres muligheder for at lykkes med et godt og resultatskabende gensidigt samarbejde.



Figur: BNKI KundeFokus Model

## Forventningsafstemning på byggepladsen

I den forbindelse bistår Bülow Management A/S's rådgivere derfor på størstedelen af projekterne med planlægning og facilitering af et indledende Forventningsafstemningsmøde med bygherre og eventuelle rådgivere. Formålet med Forventningsafstemningsmødet er at etablere et mødeforum, hvor også projektteamets projektledelse er deltagende, så denne får mulighed for at opnå indsigt i hvilke konkrete forventninger og succeskriterier, der er gældende for den enkelte bygherre og rådgiver ift. det konkrete projektsamarbejde. På den måde nedbrydes bygherrens og rådgiverens konkrete forventninger ved Bülow Management A/S's interview til specifikke og konkrete indsatsområder, som projektledelsen efterfølgende kan målrette dagligdagens opgavehåndtering efter.

### Løbende Evaluering

For at sikre opfølgning på de aftalte succeskriterier afholdes undervejs i projektsamarbejdet én eller flere Løbende Evalueringsmøder, hvor formålet således er gensidigt at forpligtige sig til de indledende aftalte indsatsområder ved at eva-

## Løbende evalueringsmøder sætter fokus på nødvendige indsatsområder i projektteamet

luere det nuværende tilfredshedsniveau. Således skabes også en konstaterbar vished omkring kundens oplevede tilfredshedsniveau samt viden om hvilke indsatser der kan medføre fastholdelse eller udvikling af den oplevede tilfredshed. På mødet fastsættes derfor ofte revurderede succeskriterier og indsatsområder. Disse måles oftest 1-2 måneder efter evalueringsmødet ved udsendelse af evalueringslink til bygherren. Her opnår entreprenørerne en tidlig indsigt i, hvorvidt de aftalte indsatsområder har båret frugt eller om der er behov for yderligere korrigerende handlinger.

### Læring gennem afsluttende evaluering

Ved projektets afslutning gennemfører Bülow Management A/S endelig BNKI KundeFokus slutmåling. Denne udsendes, som udgangspunkt, ligeledes som et elektronisk evalueringslink til bygherren, om end Bülow Management A/S i nogle sammenhænge også faciliterer afsluttende evalueringsmøder med det formål, at sikre opsamling på

den endelige kundetilfredshed samt, ikke mindst, identifikation af mulige forbedrings- og læringsområder frem mod nye kommende projektsamarbejder.

BNKI KundeFokus er et fleksibelt evalueringskoncept hvor det er det enkelte projekt, og den enkelte kunderelation, der afgør hvilket setup, der er det mest værdiskabende for entreprenørerne. På den måde er det heller ikke alle projekter i BNKI KundeFokus databasen, hvor der er gennemført enten Forventningsafstemnings- og/eller Evalueringsmøder.

## Proaktive KundeFokus initiativer:

Bülow Management A/S har siden 2016 faciliteret mere end 700 Forventningsafstemnings- og Evalueringsmøder fordelt på ca. 1.000 projekter.

I 2019 alene blev der gennemført 258 Forventningsafstemnings- og Evalueringsmøder

# Publikationens datagrundlag og indsamlingsmetode

I dette afsnit beskrives datagrundlaget, der danner udgangspunktet for publikationens analyser.

## Datamængde

BNKI KundeFokus har, som tidligere nævnt, bistået med arbejdet omkring kundetilfredshed i byggebranchen siden 2010. I denne brancheanalyse ses der dog på en afgrænset periode fra 2016-2019. I denne indsamlingsperiode er der samlet foretaget slutevaluering på i alt 997 projekter - dette er sket ved gennemførelse af både interne kundetilfredshedsmålinger samt de tidligere lovpligtige nøgletalsevalueringer, som blev suppleret med et antal resultatspørgsmål.



Evalueringerne er med en klar overvægt repræsenteret af danske bygge- og anlægsprojekter, hvorimod et fåtal af projekterne er evalueret i Grønland, på Færøerne, Island og i Finland. Yderligere har Bülow Management A/S fra 2019 ligeledes påbegyndt engagement med entreprenører i både Norge og Sverige, hvorfor også en beskedent andel af projekterne i de historiske data er tilknyttet hertil. Fælles for alle de 997 evaluerede projekter er dog, at disse er besvarelser, der er indhentet efter afholdt afleveringsforretning, og dermed som afslutning på projektsamarbejdet. Dermed er resultater indsamlet undervejs i projekterne udeholdt af dataanalysen i denne pub-

likation, for herigennem at sikre vished omkring hvilket indtryk bygherrerne i branchen er efterladt med efter endt projektsamarbejde. Bülow Management A/S inddrager, som forfattere af publikationen, ligeledes den ekspertviden, der er opnået på baggrund af kvalitative evalueringer som indeholder bygherres udsagn og inputs på baggrund af facilitering af mere end 700 BNKI KundeFokus mødeinitiativer i indsamlingsperioden.

## Kundefokuserede målinger vs. traditionelle målinger

I løbet af analysen henvises i flere sammenhænge til resultatsammenligninger mellem entreprenører, der arbejder med kundefokus som et virksomhedskulturelt kendetegn, og de mere traditionelle entreprenører. I denne skildring ses der på de entreprenører, der overordnet set som virksomhed arbejder med BNKI KundeFokus initiativer på tværs af deres projekter og i løbet af projekternes levetid, holdt op imod de entreprenører som udelukkende måler ved projektets afslutning. Der vil i gruppen for de entreprenører, der arbejder med kundefokuserede initiativer undervejs i projekterne, dog også indgå et fåtal af projekter, hvor det er fravalgt at gennemføre proaktive initiativer undervejs i projektet. Fordelingen i antal projekter er i denne skildring på 483 projekter, som vedrører entreprenører, der gennemfører kundefokuserede tiltag undervejs, og 513 projekter som vedrører sig øvrige entreprenører, hvilket sikrer en ligeværdig fordeling i data, og dermed en valid baggrund for vurdering af disse grupper op imod hinanden.

## Entrepriseform

Der bliver i analysen ligeledes analyseret på tendenser og forskelle i resultater mellem de forskellige entreprisereformer og samarbejds-

konstellationer. Over den samlede indsamlingsperiode er 508 projekter udført i fagentreprise (herunder også storentreprise), 292 projekter er udført i hovedentreprise, 181 projekter er udført i totalentreprise, mens slutteligt de resterende 16 projekter er gennemført som rammeaftaler. I analysen tages udgangspunkt i fag-, hoved- og totalentrepriser som qua sin store populationsstørrelse må siges at udgøre et validt datagrundlag, som kan definere et samlet udtryk for en tendens i bygge- og anlægsbranchen.

## 508 projekter i fagentreprise. 292 projekter i hovedentreprise. 181 projekter i totalentreprise

### Årlig fordeling

Når der ses på den årlige fordeling af antallet af kundetilfredshedsmålinger og nøgletalsevalueringer til slut i projektsamarbejderne, viser det, at der er blevet evalueret 353, 261, 235 og 147 projekter i hhv. 2016, 2017, 2018 og 2019. Det faldende antal evaluerede projekter, skal i høj grad ses som et udtryk for bortfald af lovkravet ift. de obligatoriske nøgletalsevalueringer. Dog er der omvendt en tydelig positiv stigende tendens i antallet af virksomheder, som i løbet af forløbet, på det enkelte projekt, i dag gennemfører langt flere kundefokuserede initiativer. Således er der siden 2016 oplevet mere end en fordobling i antallet af initiativer, sammenlignet med 2019, hvor der som tidligere nævnt, blev gennemført 258 Forventningsafstemnings- og evalueringsmøder faciliteret af Bülow Management A/S. Dette understøtter tendensen, at de entreprenører, der i dag arbejder med kundetilfredshedsmålinger, i langt højere grad gør dette med baggrund i en forretningsmæssig og motiveret tilgang, hvor dette indgår i den forretningsmæssige udvikling af entreprenørforretningen.

## BNKI Index 2016-2019

For at kunne vurdere hvor godt virksomhederne i Bygge- og Anlægsbranchen har klaret sig, er det først nødvendigt med en forståelse for den skala, som tilfredsheden måles på. Besvarelserne er foretaget på en skala fra 1-5, hvor 5 er bedst.

#### Tolkningsguide

Tabellen til højre viser BNKI Index 2016-2019 retningslinjer for, hvordan resultaterne af analysen skal vurderes og tolkes.

Svar	Tolkning
4.68 - 5.00	Unikt
4.34 - 4.67	Meget højt
3.93 - 4.33	Højt
3.31 - 3.92	Middel
2.51 - 3.30	Lavt
1.00 - 2.50	Uacceptabelt

Figur: BNKI Total Model

Note: Enkelte virksomheder arbejder med en indekseret skalering, hvor disse resultater i denne publikation er omregnet til standardskalaen 1-5.

Denne tolkningsguide er udregnet på baggrund af de ca. 1.000 projekter, som er analyseret de seneste 3 år. Tolkningsguiden er udregnet specifikt for Bygge- og Anlægsbranchen. Mængden af data sikrer meget høj validitet, som gør, at scoringsintervallerne er statistisk velbegrundede. Bülow Management A/S's database for kundetilfredshedsresultater indeholder derfor en stikprøvestørrelse, som er tilstrækkelig stor ift. at kunne sammenligne resultater af denne analyse med den resterende del af byggebranchens præstation, når det gælder kundetilfredsheden.

Yderligere læner BNKI Index 2016-2019 sig op af den anerkendte må-

lingsmetode EPSI, da spørgsmålene, som ligger til grund for tolkningsguiden, er baseret på EPSI (Extended Performance Satisfaction Index) standarden. Skaleringen medvirker derfor til, at virksomhederne er i stand til at sammenligne resultaterne i denne undersøgelse, med det at være en Excellent virksomhed sammenlignet med øvrige aktører i branchen. Herigennem skabes der vished omkring, hvilke parametre virksomhederne i branchen i dag allerede er Excellence indenfor, og hvor der kan gøres indsatser for at løfte det samlede tilfredshedsniveau med henblik på at højne bygge- og anlægsbranchens samlede kundeop-

levelse yderligere. BNKI Index 2016-2019 tager samtidig også højde for den venstreskæve fordeling, som generelt eksisterer, når man evaluerer kundetilfredsheden, hvor respondenterne som oftest har en tendens til at score over middelværdien på den adspurgte skala. Dette sikrer således, at en middelværdi på skalaen (3.00) ikke giver udtryk for en middel præstation på kundens tilfredshed, da kundens scoring i så fald vil ligge væsentligt under den resterende del af branchens scoringer og dermed på et uacceptabelt niveau.



## Hovedkonklusioner

### Særlige tendenser

Dette afsnit er en sammenfatning af publikationens resultater. Der henvises under nedenstående delkonklusioner til de efterfølgende sider, hvor yderligere uddybning af resultaterne kan nærlæses.

**1** Den samlede kundetilfredshed og kundelojalitet har over hele analysens periode (2016-2019) været støt stigende. Således er der oplevet en udvikling i kundetilfredshed fra et niveau i 2016 på 3.83 til 4.07 i 2019. Samme

tendens har vist sig at være gældende for kundelojaliteten, hvor niveauet i 2016 lå på 3.87 til i 2019, hvor der opnås en samlet karakter på 4,11.

**Kundetilfredshed og kundelojalitet læs mere på side 11**

### Markant løft i både kundetilfredshed og kundelojalitet over de seneste 3 år.

andet at disse kunder er meget tilfredse, og helt sikkert vil være villige til både at anvende entreprenøren igen samt direkte at anbefale entreprenøren til potentielle nye kunder. I samme periode er der samtidig oplevet et mindre fald i "På-Vej-Væk-Kunder" fra 16 % til 13 %, om end der forsat er mulighed for at arbejde yderligere med fastholdelse af de værende kundereationer gennem kundefokuserede indsatser.

**Kundelojalitets-segmentering**

**Læs mere på side 11 & 12**

Lykkes entreprenøren med at løfte den samlede kundetilfredshed med 1,0 karakterpoint, vil dette have en direkte effekt på hele 0,63 karakterpoint på kundens samlede lojalitet, hvilket skaber grundlag for fremtidige samarbejder og yderligere indtjening. Ligeledes viser analysen, at indsatserne omkring "Håndtering og dialog om økonomi" og "Samarbejde" også har en direkte effekt på kundelojaliteten, begge på 0,13 karakterpoint.

**Effektive indsatser**

**Læs mere på side 13 til 15**

### Hele 29 % af kunderne er i 2019 virksomhedsambassadører

**3** For at opnå en højere kundetilfredshed og kundelojalitet eksisterer en sammenhæng mellem den samlede tilfredshed og forskellige indsatsområder (læs mere om BNKI Ledelsesmodel på side 5). Derfor kan entreprenøren med fordel rette fokus på de effektive indsatser, der påvirker tilfredsheden og lojaliteten positivt. De største påvirkninger på kundernes samlede tilfredshed er "Samarbejde" og "Tidsplanlægning" (se mere om hvad der indbefattes i disse indsatsparametre på side 13-15). Lykkes entreprenøren med at løfte oplevelsen isoleret for hver af disse

**2** Den stigende tilfredshed og loyalitet afspejles i karakteriseringen af branchens kundefordeling. Set over hele perioden kan omkring 13 % af kundemassen karakteriseres som værende virksomhedsambassadører. Dette skyldes ikke mindst, at man alene i 2019 opnår hele 29 % af kunderne som ambassadører, hvilket samtidig udgør 34 % af brancheanalysens samlede omsætning. Dette i kontrast til 2016, hvor denne andel af virksomhedsambassadører blot udgjorde 7 % af den samlede kundemasse. Kendetegnene ved virksomhedsambassadører er blandt

kategorier med 1,0 karakterpoint, da vil dette have en direkte positiv afsmittende effekt på tilfredsheden med hhv. 0,23 og 0,24 karakterpoint jf. relationsanalysen på side 13. Ligeledes kan der også bevises en

### "Samarbejde" og "Tidsplanlægning" er afgørende for kundetilfredsheden

effekt ved arbejdet med indsatskategorierne "Håndtering og dialog om økonomi", "Information" og "Aflevering" på hhv. 0,14, 0,10 og 0,07 karakterpoint.

## Hovedkonklusioner

**4** Ved analyse af resultater på tværs af entreprisereformer opleves der i branchen over alle årene en højere tilfredshed ved totalentrepriser sammenlignet med hoved- og fagentrepriser. Således var tilfredsheden i 2019 på totalpriskontrakter på 4,21 sammenlignet med 4,01 for hovedentrepriser og 4,03 for fagentrepriser. Fælles for alle entreprisereformer er dog, at dette er en positiv udvikling ift. niveauet i 2016. Ses der på indsatskategorierne præsterer totalentreprenørerne også betydeligt højere på indsatsparameteren "Samarbejde". Hvilket hænger

### Proaktive entreprenører opnår højere kundetilfredshed uanset entreprisereform

**6** Baseret på observationer af Bülow Management A/S's rådgiveres facilitering af Forventningsafstemning- og Evalueringssmøder i løbet af 2019 står det klart, at den høje tilfredshed hos danske bygherrer ikke blot skabes via traditionelle kundekrav til økonomi, tid og kvalitet. Her opleves der nemlig en stor sammenhæng mellem evnen til at sikre et tillidsfuldt samarbejde og en høj kundetilfredshed. Således bliver vigtigheden af at sikre tillid, åbenhed og respekt i samarbejdsrelationerne tydeliggjort på tværs af bordet både mellem entreprenør og bygherre, såvel som hos de involverede rådgivere.

Ved analyse af kundefeedbacken fra de gennemførte evalueringssmøder ses det, at der på størstedelen

sammen med relationsanalysen, som påviser denne sammenhæng mellem en positiv oplevelse af samarbejdet og den samlede tilfredshed. Isoleret set på enterprisereformer viser denne sammenhæng ift. samarbejdet sig særligt vigtig ved hoved- og totalentrepriser, hvor påvirkningen på den samlede tilfredshed er på hhv. 0,30 og 0,27 karakterpoint ved hver af disse enterprisetyper. Særligt for kunderne, som indgår totalentrepriskontrakter, er også, at arbejdsmiljøet og sikkerheden er særlig vigtig for den samlede kundeloyalitet.

**5** Ved at sammenligne entreprenører, som proaktivt arbejder med KundeFokuserede initiativer undervejs i projektførelserne, med traditionelle entreprenører, ses der ligeledes en tydelig tendens ift. at de proaktive entreprenører samlet scorer en højere kundetilfredshed og kundeloyalitet end den entreprenør, der udelukkende måler ved projektets afslutning, og således ikke arbejder systematisk med kundefokuserede

af projekterne, hvor entreprenørerne scorer en høj kundetilfredshed, samtidig scores højt, på indsatsparameteren: "Samarbejde".

### Etablering af kundens tillid er vejen til et succesfuldt projektsamarbejde

I forlængelse heraf har Bülow Management A/S erfaret, at fysisk nærvær og tilstedeværelse overfor bygherre kan være én af katalysatorerne for at sikre et gensidigt tillidsfuldt samarbejde. Her opleves det desuden, at udfordringer løses langt hurtigere og mere effektivt.

For at sikre det gode tillidsfulde samarbejde, er det samtidig afgørende, at entreprenøren selv er i stand til at stille krav til bygherrens



### ENTREPRISEREFORM

Totalentrepriser scorer højere på kundetilfredsheden end både hoved- og fagentrepriser

#### Forskel i enterprisereformer

Læs mere på side 15 & 16

indsatser. Dette er gældende for alle enterprisereformer. Således opleves der f.eks. ved hovedentrepriskontrakter en kundetilfredshed på 3,97 for den proaktive entreprenør mod en gennemsnitlig scoring på 3,76 hos den anden entreprenørgruppe.

#### Kunde-Fokuserede indsatser skaber resultater

Læs mere på side 17

eget bidrag til at opnå det konstruktive samarbejde. Dette da et af kendetegnene ved succesfulde projektsamarbejder netop er at opbygge fællesskabsfølelsen blandt de medvirkende projektpartnere.

På de danske bygge- og anlægsprojekter har Bülow Management A/S erfaret, at løbende samtale og opfølgning på oplevelsen af samarbejdet, er værdifuld for projektets samlede succes. Det gode samarbejde sikres således ved også at tale om oplevelser og stemninger som løbende forventningsafstemmes gennem projektsamarbejdet.

#### Tillidsfuldt samarbejde bidrager til succes

Læs mere på side 18 til 20

## Tilfredshed og loyalitet - Udviklingen 2016-2019

Tendensen i Byggeri- & Anlægsbranchen er, at den overordnede tilfredshed blandt branchens kunder er stigende. Tilfredsheden i

2019 indekseres til 4,07 svarende til et 'højt' niveau jf. måleenheden EPSI med en skala 1-5. Tilfredsheden for 2019 er, som følge af en

kundefokuseret udvikling, 0,24 point højere sammenlignet med 2016, hvor niveauet var 3,83. Samtidig er udviklingen i loyalitet steget fra 3,87 til 4,11 i samme periode svarende til en stigning på i alt 0,24 procentpoint. Denne udvikling er illustreret i nedenstående figur.



Analysen af perioden 2016-2019 demonstrerer hermed, at branchens overordnede tilfredshed er steget de seneste 4 år. Udviklingen skal tolkes som et afkast af de seneste års indsats i branchen i forbindelse med professionalisering af kundeforholdene. De målrettede og helhjertede kundeindsatser bliver anerkendt af kunden, der oplever en effektivitetsforbedring i projektsamarbejdet, som følge af en åben og tillidsfuld relation mellem leverandør og kunde. Forudsætningen for denne relation er en helstøbt kundekultur, hvor organisationskulturen er fundamentet for at opnå tilfredse kunder.

### Stigning i kundetilfredshed på 6,3 %

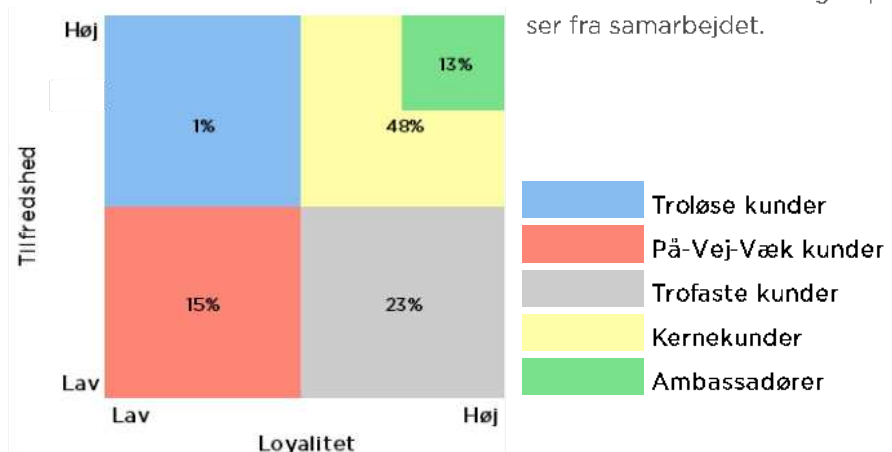
Udviklingen af tilfredshed over hele perioden resulterer i en stigning på 6,3 %. En stigning som for virksomhederne ikke blot afleder en øget tilfredshed blandt kundeporteføljen, men også har en direkte effekt på kundernes vilje til at indbyde eller vælge den samme entreprenør på fremtidige projekter. Entreprenøren opnår således ikke blot et afkast på det aktuelle projekt i form af anerkendelse, men vil også erhverve sig en fremtidig gevinst. Denne gevinst kan bestå af

et fremtidigt projektsamarbejde, men også af en ofte uvurderlig gevinst i form af en efterfølgende mund-til-mund kommunikation, hvor kunden deler sin positive erfaring gennem netværk. Effekten af tilfredse kunder bør derfor ikke negligeres, og branchens udvikling demonstrerer, at flere af brancheaktørerne er bevidste herom.

### Størstedelen af branchens kunder er tilfredse, men...

Figuren nedenfor illustrerer fordelingen af kunder i branchen for perioden 2016-2019. Kendetegnet for hele perioden er, at branchen har meget få *Troløse* kunder, mens 61 % af branchens kunder er *Kerne*-kunder eller såkaldte *Ambassadører*.

*Ambassadører* betegnes jf. EPSI standarder (EFQM EPSI, 2013), som kunder, der både er meget tilfredse med virksomheden, og samtidig udviser en høj grad af loyalitet. Disse kunder er netop dem som har tendens til at dele deres positive erfaringer med virksomheden i deres netværk. Deraf kommer navnet *Ambassadører*. Således er størstedelen af branchens kunder tilfredse og loyale, mens det er opsigtsvækkende, at 15 % er *På-vej-væk* kunder, for hvem det kendetegnes, at være utilfreds og illoyal. Denne kundetype vil fravælge sig fremtidig samarbejde med den pågældende virksomhed, og kan være særdeles skadelig for virksomheden, da de ofte vil fortælle om dårlige oplevelser fra samarbejdet.



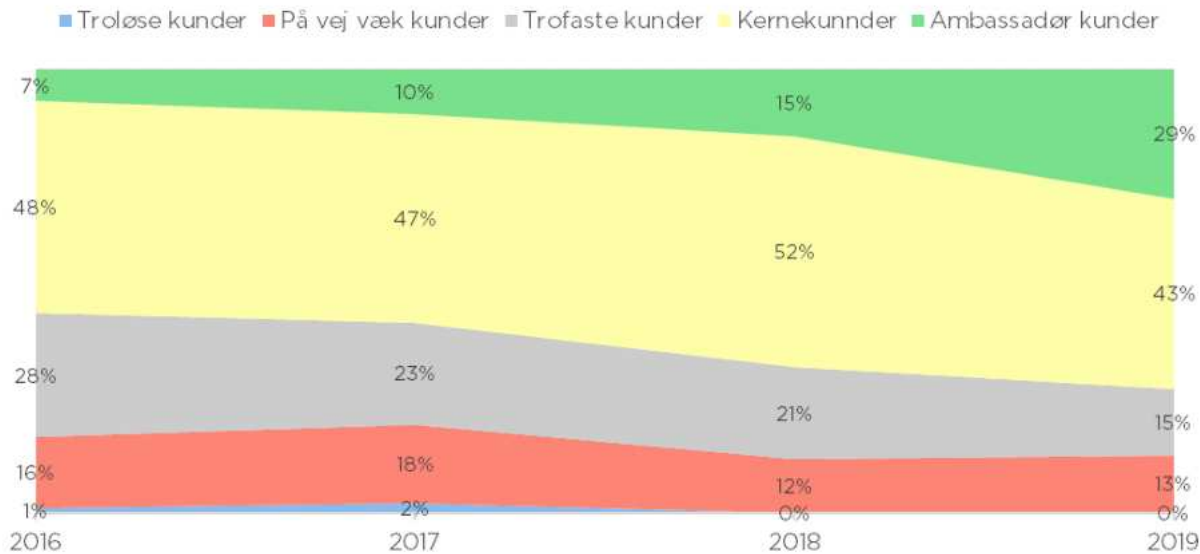
## Flere kunder vendes til ambassadører

Resultatet af en analyse, som viser udviklingen over tid, illustreres i figuren nedenfor. Af figuren frem-

går det, at der i 2019 er endnu en pulje af *På-vej-væk* kunder, som man kun i yderst begrænset omfang er lykket med at vende til tilfredse kunder. Omvendt illustrerer

figuren også, at flere kunder vendes til *Ambassadører*, mens branchen oplever færre *Trofaste* kunder.

**Figur: Loyalitetssegmentering målt på procentandel**

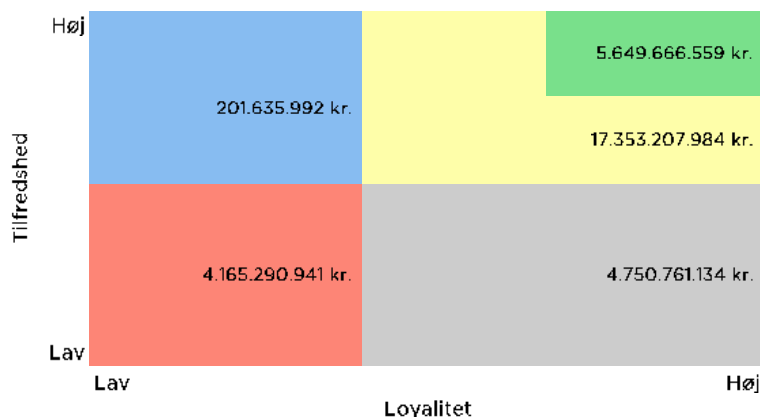


I 2016 udgjorde *Ambassadører* 7 % af de samlede kunder i branchen, medens de i 2019 udgør 29 % af de samlede kunder. *Ambassadør*-segmentet er således øget med samlet 21%-point de seneste 3 år, mens andelen af *Trofaste* kunder i branchen er dalende. *Trofaste* kunder betegnes jf. EPSI

standarder, som kunder der overordnet set er utilfredse med virksomheden. Dog forventer kunden stadig at benytte sig af leverandøren i fremtiden. Af den årsag har tilfredsheden sandsynligvis kun en lille påvirkning på loyaliteten for dette segment. *Trofaste* kunder repræsenterede 28 % af alle kun-

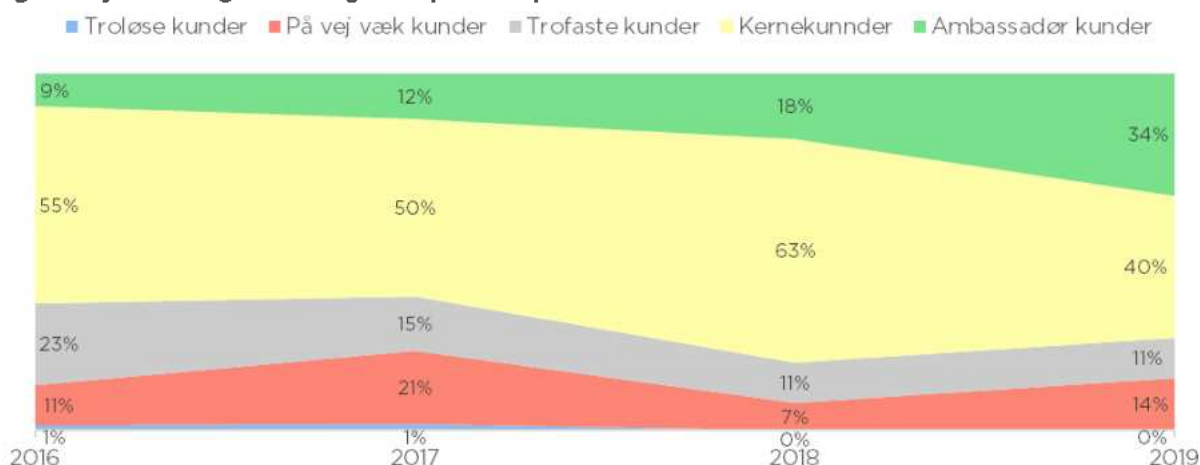
der i 2016, som udgjorde 23 % af omsætningen. Dette segment er således faldet 13 %-point, da de i 2019 repræsenterer 15 % af alle kunder, der dog kun udgør 11 % af den samlede omsætning for samme år. Omsætningsfordelingen er illustreret i figuren nedenfor.

**Figur: Loyalitetssegmentering angivet med entreprisenummer for hvert kundesegment**



Af de totale ca. 32 mia. kr., udgør *Kernekunnder* og *Ambassadører* 72 % af denne omsætning. Dermed er det ikke blot majoriteten af kunder som er *Ambassadører* eller *Kernekunnder*, disse bidrager også med en større omsætning sammenlignet med den gennemsnitlige branchekunde. Til sammenligning udgør *På-vej-væk* kunder kun 7,7 % af den samlede omsætning. Utilfredse og illoyale kunder bidrager dermed med en lavere omsætning sammenholdt med den gennemsnitlige kunde.

**Figur: Loyalitetssegmentering målt på entreprisenum**



Tilfredsheden og loyaliteten i branchen fordelt på omsætning viser, at *Ambassadører* i alle år bidrager med en omsætning, som er større end den gennemsnitlige omsætning pr. år.

Den største pulje af kunder målt på omsætning og antal er *Kernekunder*.

*Kernekunder* er kunder, som formentlig vil anbefale virksomheden til andre. Dog er kunderne ikke mere loyale, end at de til tider benytter sig af andre udbydere i branchen. Sammenlignet med 2016 viser figuren på side 12, at der i 2019 er en mindre andel af *Kernekunder*. Det er i denne sammenhæng interessant, at *kernekunder* i 2018 udgjorde 63 % målt på omsætning, mens de kun udgjorde 52 % af det samlede antal kunder. Dog illustrerer figuren, at omsætningen fra *Kernekunder* kun udgør 40 % i 2019. Altså et fald på 13 %-point i

omsætning, der er vendt til *Ambassadør*-segmentet og *På-vej-væk* segmentet. Således er 7 % af omsætningen hos *Kernekunder* i 2018 flyttet til *På-vej-væk* kunder i 2019, som derfor udgør 14 % af den samlede omsætning i branchen. Konklusionen på denne udvikling er, at der for virksomheder som arbejder proaktivt med kundeførelse, befinder sig et stort potentiale i *På-vej-væk*-segmentet, da denne gruppe søger nye udbydere på markedet, som formår at indfri og forstå deres succeskriterier for et professionelt samarbejde. Yderligere bør den proaktive entreprenør notere sig, at branchen har ingen eller få kunder, der betegnes som *Troløse*; kunder som er tilfredse, men på trods af dette ikke særlig loyale. Der er således få kunder i branchen, for hvem tilfredshed ikke har en betydning for valg af samarbejdspartner på et

fremtidigt projekt.

Denne iagttagelse af *Troløse* og *Trofaste* kunder på den ene side og *Ambassadører* på den anden, er et bevis på branchens udvikling indenfor kundeførelse. Entreprenøren, som formår at tilfredsstille kunden på det enkelte projekt, har større sandsynlighed for at kunne indbringe en gevinst på fremtidige projektsamarbejder med samme kunde eller hos nye kunder. Omvendt får entreprenøren med en utilfreds kundeportefølje svært ved at fastholde sin position i markedet i dag og i fremtiden, da tendensen er, at der bliver færre kunder i branchen, som ignorerer disse vilkår. Det følgende afsnit kigger nærmere på hvilke indsats, der er signifikante for entreprenøren i målet om at opnå fuld tilfredshed hos kunden.

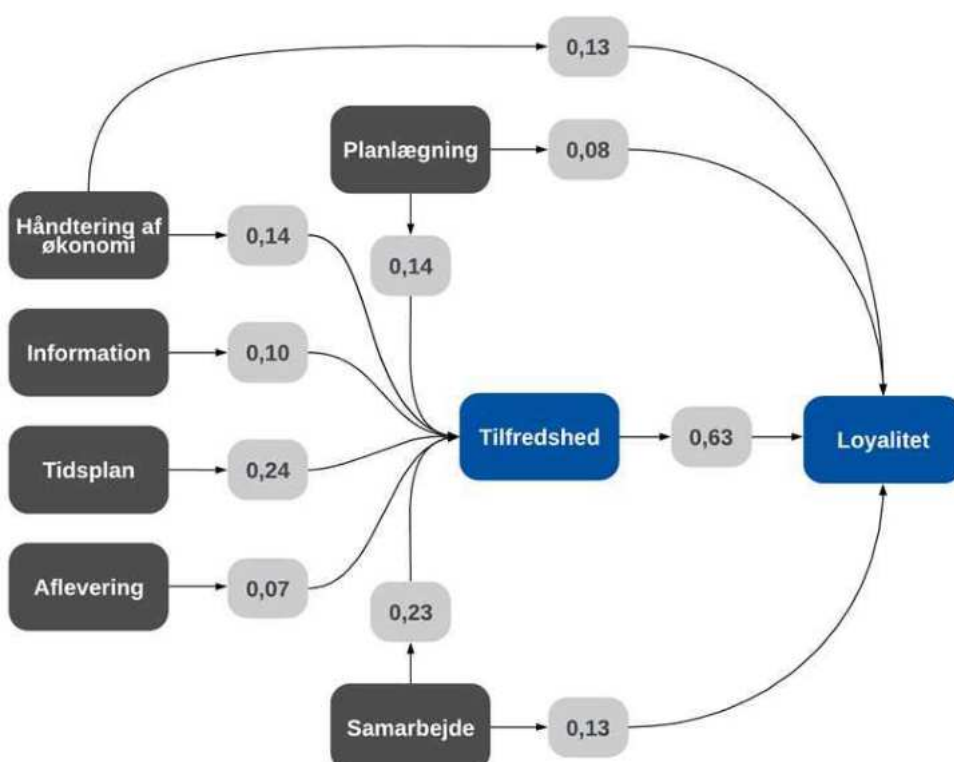
## Hvilke leverandørindsatser er afgørende for tidens kunde?

I bestræbelserne på at opnå et godt projektsamarbejde, og dermed tilfredsstille tidens kunde i Byggeri- & Anlægsbranchen, er *Tidsplan*, *Samarbejde*, *Planlægning*,

*Håndtering af økonomi*, *Information* og *Aflevering* af afgørende betydning. Den isolerede effekt for hver indsatskategori er illustreret i figuren nedenfor.

I denne sektion belyses de afgørende indsats.

Figur: Relations-analyse



## Relations-analyse

viser således hvilke indsats, der har størst påvirkning på udviklingen af kundetilfredsheden

### Tidsplanen har størst effekt på tilfredsheden

*Tidsplan* er den indsats, som isole-ret set har den største effekt på kundetilfredsheden ift. de 6 signifi-kante indsatskategorier, når der analyseres på tværs af tendens ved de knap 1.000 evaluerede projek-ter i hele perioden fra 2016-2019. Er entreprenøren i stand til at for-bedre sin indsats relateret til tids-plan med én enhed, da er der en direkte gevinst på den overordne-de tilfredshed på 0,24 point (1-5 skala). Indsatser, forbundet med *Tidsplan*, omhandler bl.a. evnen til at overholde den samlede tidsplan samt evnen til at give besked i ret-te tid, hvis forudsætninger ændres.



Da håndtering af *Tidsplan* har den største effekt på tilfredsheden, er det dermed afgørende for det succesfulde projektsamarbejde, at en-treprenøren motiverer en åben og ærlig dialog mellem parterne, hvor det løbende afstemmes, i hvilken detaljeringsgrad tidsplanen ønskes behandlet, samt kortlægge for-ventninger til den løbende dialog og information herom.

### Samarbejde har fundamental be-tydning for både tilfredshed og loyalitet

*Samarbejde* er den anden faktor, som har en fundamental betydning for kundetilfredshed. Denne ind-sats har, nemlig den næststørste effekt på kundetilfredshed med 0,23 samt en direkte loyalitets-effekt på 0,13; foruden den indirek-te effekt, der skabes gennem en forøgelse af kundetilfredsheden.

### Oplevelsen af 'Samarbejde' påvirker tilfredsheden med hele 0,23 karakterpoint

Effekten af et godt samarbejde er således et bærende element i det succesfulde projekt. Samarbejde omfatter bl.a. evnen til at sikre et godt samarbejde mellem projek-tets nøglepersoner. Entreprenørens effektivering af assertiv ad-færd (læs mere senere), der byg-ger på ligeværdig kommunikation mellem parterne, er et vigtigt led i bestræbelsen på at oprette eller fastholde et godt samarbejde.

### Planlægning har direkte effekt på tilfredshed og loyalitet

Entreprenørens evne til at bidrage med en professionel *Planlægning* undervejs i projektet, er den tredje faktor, som er afgørende for tidens kunde, da denne har en direkte effekt på 0,14 på kundens tilfreds-hed. Foruden omtalte effekt har *Planlægning* også en signifikant effekt på kundeloyaliteten på 0,08. Entreprenørens muligheder for at lykkes med denne del, stiller bl.a. krav til evnen til at gå i dialog om løsningsforslag samt evnen til at arbejde målorienteret. Det er der- for nødvendigt, at entreprenøren gør en proaktiv indsats for at tileg-ne sig en viden om de prioriterin-ger og forventninger kunden sid-der inde med. Entreprenøren skal i den proces formå at opfange, hvad der italesættes, men også afkode de ubevidste forventninger, som ofte kan være svære at anskuelig-gøre.

### Håndtering af økonomi har ligele-des en væsentlig effekt på kunde-tilfredshed

*Håndtering af økonomi* har ligele-des en positiv effekt på 0,14 på kundetilfredshed. Foruden en di-rette effekt på kundetilfredshed, har *Håndteringen af økonomi* også en direkte effekt (0,13) på kundens grad af loyalitet over for entrepre-nøren. *Håndtering af økonomi* om-fatter sammenhængen mellem pris og kvalitet for de ydelser, kunden får fra virksomheden. Når der tales om pris, er det fra kundernes side ikke et udtryk for hvorvidt prisen er høj eller lav, men snarere et spørgsmål om entreprenørens ev-ne til at sikre proceshåndtering og dialog om ekstraarbejde.

### Evnen til at indgå i dialog og håndtere økonomi, påvirker både kunde-tilfredsheden og kundeloyaliteten

Ligeledes er *Håndtering af økono-mi* en vurdering af, hvilke forvent-ninger kunden havde forud for pro-jektstarten sammenholdt med den værdi kunden oplever ved aflevering af projektet. Altså den oplevede pris ift. præstationerne og outputtet. Den dygtige entre-prenør formår, at afstemme nye forventninger til håndtering af eventuelt ekstraarbejde. Håndtering af information og afle-veringsprocessen har også effekt på kundetilfredsheden. Den femte signifikante indsatskate-gori med en positiv effekt på kun-detilfredshed er entreprenørens håndteringen af *Information*.

Dette element har en effekt på 0,10, og består bl.a. af entreprenørens evne til løbende at give rele-vant information om projektets status.

For at lykkes med dette er det en forudsætning, at entreprenøren evner at identificere, hvad den unikke kunde opfatter som værende relevant information, da dette er en subjektiv opfattelse, og derfor ikke kan gengives fra den ene kunde til den næste.

Førnævnte afstemning af forventninger med kunden er ofte en nyttig handling i stræben på at lykkes med den sjette og sidste signifikante indsatskategori *Aflevering og kvalitet*. Formår entreprenøren at øge denne indsats med én enhed, da afleder dette en stigning i tilfredshed på 0,07.

Denne indsatskategori dækker over entreprenørens afleveringsforretning samt håndtering af eventuelle fejl og mangler. En succesfuld aflevering bunder ofte i, at man undervejs i samarbejdet efterkommer aftaler, og derved opret-

holder den altoverskyggende tillid. Derudover at man forud for den afsluttende fase af samarbejdet, som ofte er hektisk, har en åben dialog om potentielle udfordringer og derigennem er proaktiv i sin ageren.

De virksomheder, som formår at maksimere kundernes tilfredshed, er de virksomheder, som arbejder struktureret og målrettet med førnævnte indsatskategorier. Det er den form for virksomheder, som professionaliserer deres tilgang til kundeforhold og kundefeedback gennem intern læring og erfaringsudveksling. Derigennem skabes et kontinuerligt KundeFokus,

**Høj kundetilfredshed skaber grobund for højere loyalitet og deraf nye opgaver**

som sikrer, at den høje kundetilfredshed ikke bliver en enkeltstående oplevelse, men et organisatorisk varemærke udadtil og indadtil.

### Tilfredshed skaber loyalitet

Entreprenøren, som lykkes med at skabe en høj tilfredshed indenfor de forskellige indsatsområder, er derfor tilbøjelig til at skabe en højere samlet kundetilfredshed. Som tidligere nævnt er der en klar sammenhæng mellem kundens tilfredshed og kundeloyaliteten. Analysen viser således, at lykkes entreprenøren med at hæve sin samlede kundetilfredshed med ét point, da vil det kunne påvirke den samlede kundeloyalitet med hele 0,63 point, hvilket kan bestyrke mulighederne for at sikre den fremtidige omsætning gennem nye vundne opgaver.

## Udvikling inden for entreprisformer / Høj tilfredshed blandt totalentrepriser

Udviklingen i tilfredshed blandt branchens entreprisformer er positiv, men der er stor forskel på i hvilken grad entreprenøren formår at opnå fuld tilfredshed på tværs af samarbejdsformer.

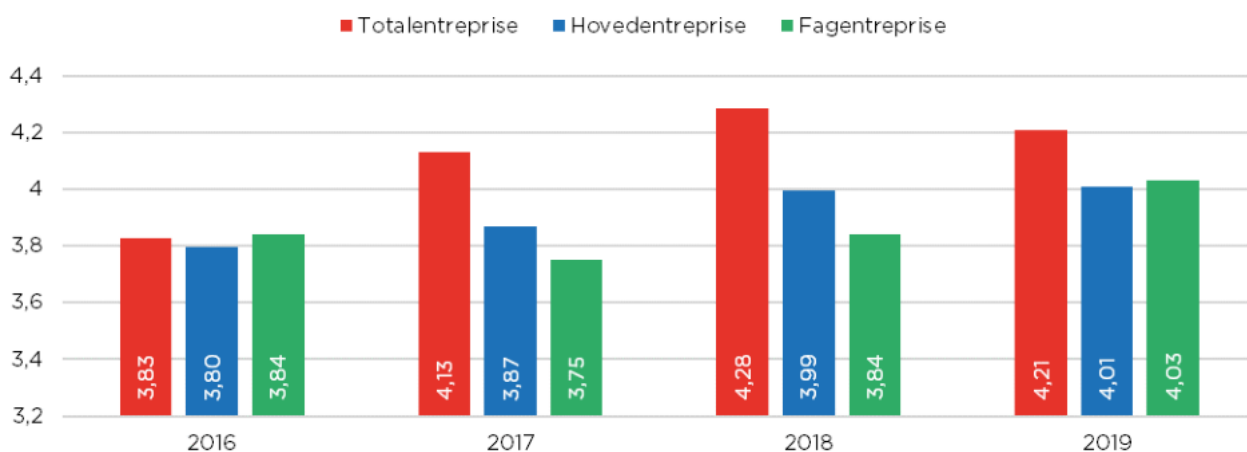
I 2019 opnåede samarbejdskonstellationen totalentreprise således en højere tilfredshed blandt branchens kunder sammenlignet med hoved- og fagentrepriser. Dette er

ikke en sjældenhed, men en tendens som man kunne forudse med afsæt i de forudgående års udvikling. Totalentrepriser har således scoret højest på tilfredshed i de seneste 3 år (2017-2019). Dette til trods for, at tilfredsheden på denne konstellation faldt i perioden 2018-2019, medens både hoved- og fagentrepriser ligeså har oplevet en positiv udvikling over de seneste 3 år.

Jf. sammenhængen mellem resultatparametrene (tilfredshed, loyalitet) og indsatskategorien, som beskrevet på side 5, er det interessant at nuancere via hvilke indsatser totalentrepriser adskiller sig positivt, og dermed også på hvilke indsatser, hoved- og fagentrepriser ikke præsterer til fulde.

Dette illustreres af nedenstående figur.

**Figur: Udvikling af kundetilfredshed blandt entreprisformer**



## Indsatskategorier på tværs af entreprisereformer

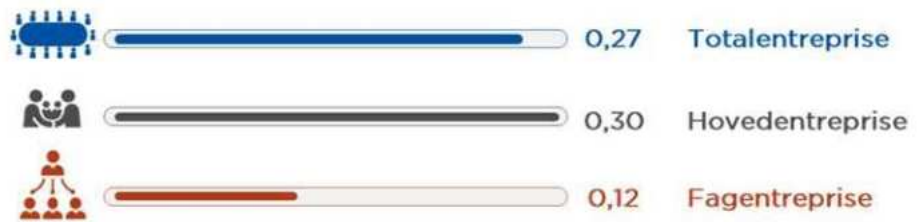
Totalentreprenører har tendens til at præstere særlig godt på *Samarbejde*. En væsentlig betragtning, som følge af, at der netop er en signifikant sammenhæng mellem denne indsatskategori og den overordnede kundetilfredshed. En interessant anskuelse, som særligt fagentreprenøren bør notere sig, med det formål at intensivere fokus på hvorledes man i højere grad kan aktivere initiativer, hvis formål er at fremme samarbejdet. Figuren til højre viser de konkrete effekter af *Samarbejde*, fordelt på entreprisereformer. Entreprenørens evne til at samarbejde har, uanset entreprisereform, en signifikant effekt på den overordnede kundetilfredshed.

Denne iagttagelse understreger blot vigtigheden af entreprenørens investering i kundevedtatte tiltag, som danner grundlag for at opnå en forståelse for kundens forventninger og derigennem skabe det effektive projektsamarbejde. Den første nedenstående figur viser således den direkte påvirkning og relation, som eksisterer mellem oplevelsen af samarbejdet og den samlede tilfredshed. Her ses det, at der er særlig stor påvirkning ved projekter i hoved- og totalentrepri-

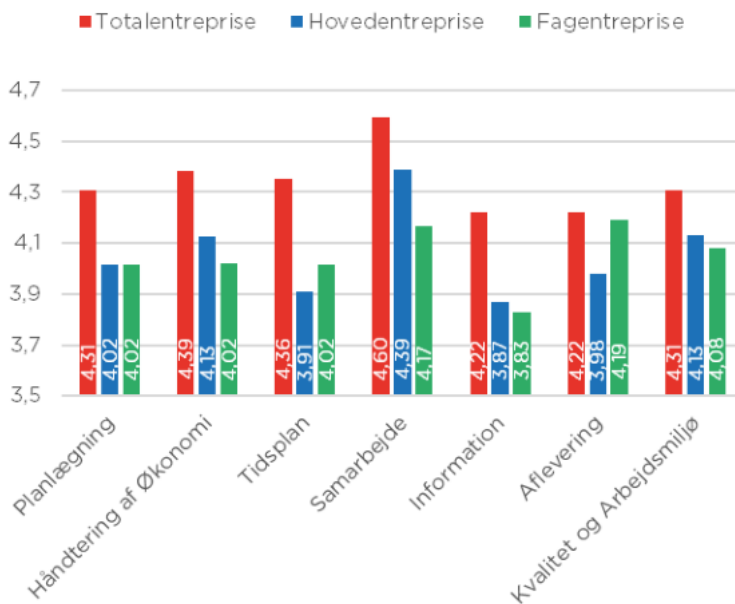
se samarbejdsformen med en påvirkning på hhv. 0,30 og 0,27.

De samarbejdsfremmende initiativer har en evident påvirkning på den fremtidige omsætning uanset entreprisereform. Omsætning fordelt både på fremtidige projektsamarbejder med den pågældende kunde, men også fra potentielle nye kunder, som qua den tilfredse bygherre er blevet anbefalet entreprenøren.

**Figur: Effekten på kundetilfredsheden af "Samarbejde"**



**Figur: Gennemsnit for Indsatsparametre**

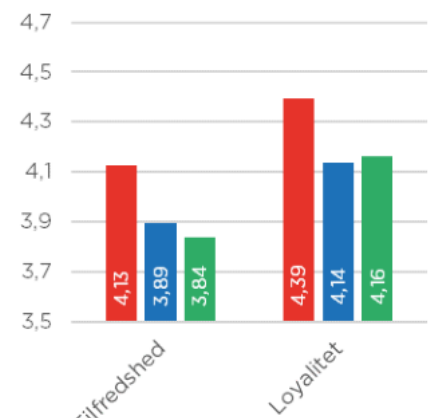


Foruden *Samarbejde* er forskellene i *Information* ligeledes værd at bemærke. Således er der stor forskel på i hvilken grad totalentreprenøren kontra fagentreprenøren formår at informere bygherren i det rette omfang. Hoved- og fagentreprenører formår ikke at dele informationer i samme udstrækning som totalentreprenøren. Årsagen hertil kan være mange, men ofte er det mangel på en fundamental indsigt i kundens forventninger. Herunder ligger udfordringen i at åbne en dialog om forventninger, der ikke blot belyser de til tider åbenlyse udfordringer, men hvor der ita-

lesættes forventninger som bygherren tager for givet og derfor ikke eksplicit italesætter. Opsporingen af denne vigtige viden kræver en professionel og konsekvent indsats, som konkretiserer hvilke informationer kunden oplever som kritiske.



**Figur: Gennemsnit for Resultatparametre**

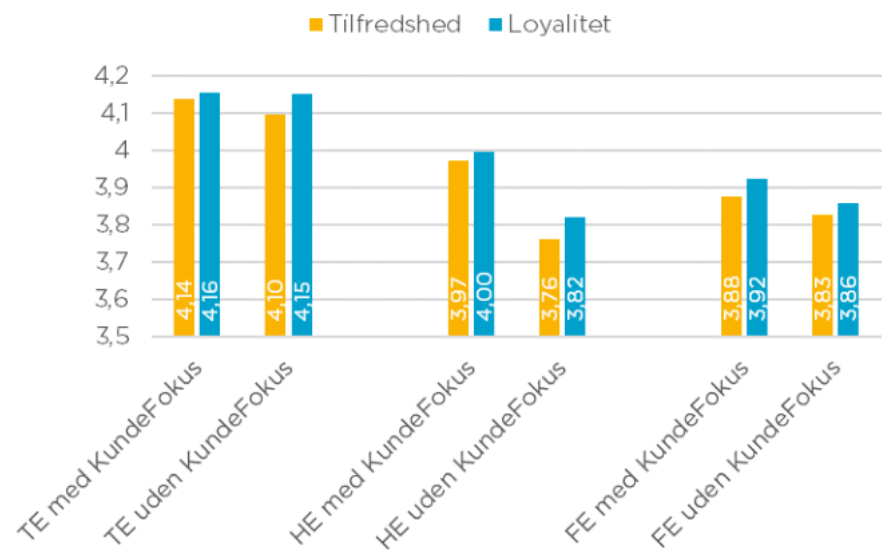


Endelig er det særpræget for totalentreprenører, at deres tilgang og håndtering af *Arbejds miljø & sikkerhed* på byggepladsen har en direkte signifikant effekt på kundens tilfredshed, hvilket vidner om, at der ikke blot stilles forventninger til produktionsresultatet, og dermed produktet, men at kunden også har fokus på, og forventer, en ansvarlig produktionsproces. Forventninger til *Samarbejde*, *Information* samt *Arbejds miljø & sikkerhed* kan entreprenøren kortlægge gennem kundefokuserede tiltag, som giver entreprenøren det fulde ejerskab over kundens tilfredshed.



## Kundefokuserede entreprenører anerkendes af kunden

En kombination af entrepriseformer og kundefokuserede entreprenører er illustreret i figuren til højre, som understreger vigtigheden af proaktive tiltag. Kundefokuserede virksomheder opnår således en højere kundetilfredshedsscore og loyalitetsscore i samtlige entrepriseformer. Særligt hovedentrepriser opnår en stor effekt af tiltagene, der netop er med til at forstå kundens forventninger. Konklusionen herpå er derfor, at der ligger et stort potentiale for entreprenøren i at udvikle en kundeorienteret kultur, hvor der på kontinuerlig basis arbejdes aktivt med de 8 indsatskategorier.

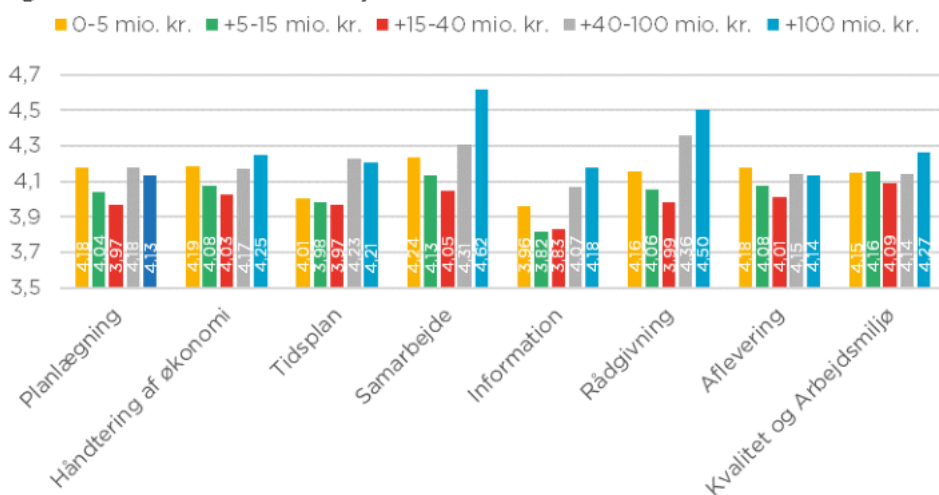


**Tilfredsheden er høj på de omsætningstunge projekter**  
Endelig er det interessant, at branchen oplever en klar sammenhæng

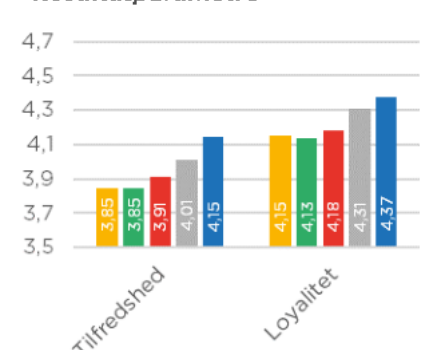
mellem tilfredshed og entreprisensum. Entrepriser på under 15 mio., scorer lavest i kundetilfredshed da de i gennemsnit opnår en *middel*

score på 3,85. I kontrast hertil opnår entrepriseraftaler på +100 mio. kr. en *høj* tilfredshedsscore på 4,15.

**Figur: Gennemsnit for Indsatsparametre**



**Figur: Gennemsnit for Resultatparametre**



Årsagen hertil kan være trefoldig. Først og fremmest kan det være mere tilgængeligt for totalentreprenøren at mobilisere sig omkring kundetilfredsheden i den forstand, at man i større grad har indflydelse på projektets overordnede udvikling. Det kan i den henseende til tider være en udfordring for fagen-treprenøren, som i større grad påvirkes af eksterne forhold, bl.a. også i form af hvorvidt de øvrige aktører på pladsen, enten præsterer eller ej. Dernæst er det et faktum, at konstellationen totalentreprise

de senere år er blevet en mere populær samarbejdsform. Her kan forklaringen være, at der netop italesættes positive erfaringer ift. at sikre det gode projektsamarbejde ved denne konstellation. Hvilket kan være en af begrundelserne for, at bygherrerne har valgt denne entrepriseform i højere grad de seneste år, til trods for den højere pris, der oftest er forbundet hertil. Endeligt kan årsagen også findes i entreprenørens vilje (eller mangel på samme) til at investere ressourcerne i kundevedtatte tiltag på pro-

jekter med lavere omsætning. Resultatet viser dog, at entreprenøren ikke kan tage denne tilfredshed for givet, og at branchen er udfordret på indsatskategorierne og derfor også på tilfredsheden ved de omsætningsmæssige mindre entrepriser.

Konklusionen, som følge heraf, er derfor, at høj kundetilfredshed kræver et konsistent fokus hos entreprenøren; uanset projektstørrelse.

## Det tillidsfulde samarbejde er værd at investere i

Som en del af arbejdet med BNKI KundeFokus bistår Bülow Management A/S's rådgivere dagligt med facilitering af de proaktive initiativer i form af Forventningsafstemningsmøder fra projekternes start

såvel som evalueringsmøder både undervejs og til slut i projekterne (læs mere herom på side 6).  
 Én af Bülow Management A/S rådgivere *Casper Vindbjerg Kristensen* har på baggrund af resultater og

udsagn fra hundredvis af bygherre-evalueringer, faciliteret af flere af Bülow Management A/S's rådgivere, lavet en analyse af, hvilke faktorer der er afgørende for at opnå tillidsfulde samarbejder, som skaber grundlaget for værdiskabende kunderelationer.

**Læs Caspers analyse her:**

### Bygherrerne i Danmark er bevidste om, at et tillidsfuldt samarbejde bidrager til bedre løsninger og effektiv projektstyring

Hvis du som entreprenør kan indfri din bygherres forventninger til tid, pris og kvalitet, så vil du opnå en høj kundetilfredshed i projektevalueringen. Det er en udbredt antagelse i byggebranchen, som fortsat gælder i dag, og som i øvrigt fortsat ses at være holdbar, jf. relationsanalysen s. 13 i publikationen. Men foruden de klassiske tre succeskriterier, vi kender fra projekttrekanten, opleves der i dag en større tendens til, at bygherrerne stiller flere krav og forventninger til andre forhold. Samtidig kan forventningerne også være meget varierende fra sag til sag.

Det har jeg haft lejlighed til at opdage på egen hånd i forbindelse med faciliteringen af en lang række

evalueringsmøder og samarbejdsdialoger mellem bygherrer, entreprenører og rådgivere på lige så mange danske bygge- og anlægsprojekter i de seneste 2,5 år.

#### Danske bygherrer foretrækker et samarbejde baseret på TILLID

I Danmark har vi tradition for at have tillid til vore medmennesker. Den tillidsfulde tilgang til et samarbejde er således den samarbejdsform, vi typisk foretrækker. På det punkt adskiller vi os i Danmark fra andre lande som eks. USA, England og Italien, der typisk foretrækker en "arms-længde"-relation, se figuren nedenfor (Kilde: Wilkinson & Pickett, 2009).



SamarbejdsRelationer	
<b>Tætte, dyadiske relationer</b> kendetegnes ved:	<b>Arms-længde relationer</b> kendetegnes ved:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høj grad af kundeloyalitet</li> <li>• Lave transaktionsomkostninger</li> <li>• Mindre behov for kontrol</li> <li>• Tillidsfuldt og gennemsigtigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lav grad af kundeloyalitet</li> <li>• Konkurrencepræget miljø</li> <li>• Professionelt/distanceret</li> <li>• Behov for kontrol og opfølgning</li> </ul>

**Ordene Tillid, Åbenhed, Ærlighed, Respekt og Overholdelse af aftaler fremgår som hyppigste kunde-ønsker/forventninger**

Med erfaring fra en lang række forventningsafstemningsmøder på de danske byggeprojekter står det mig klart, at de danske bygherrer vægter samarbejdet højt, og i udpræget grad foretrækker den tillidsfulde samarbejdsform.

Alene i 2019 har jeg understøttet med facilitering af opstartsworkshops og forventningsafstemnings-

møder på i alt 54 forskellige byggeprojekter. Ved gennemlæsning af mødereferater står det klart, at ordene tillid, åbenhed, ærlighed, respekt og overholdelse af aftaler fremgår som ønsker/forventninger fra bygherrerne fordelt på hele 53 af projekterne.

### Tillid skaber gensidig forståelse

De danske bygherrer fortæller mig i den forbindelse, at tilliden til dem oftest skabes via et tæt samarbejde, gensidig forståelse samt effektiv opgaveløsning.

Med erfaring fra i alt 74 afsluttende evalueringsskemaer på diverse bygge- og anlægsprojekter i 2019, kan jeg ved gennemlæsning af mødereferaterne erfare, at de entreprenører der har opnået høj tilfredshed på samarbejdet, ligeledes scorer højt på de overordnede tilfredshedsspørgsmål, hvilket derfor stemmer meget godt overens med resultatet i relationsanalysen s. 13, hvor netop samarbejdet scorer, som den vigtigste parameter sam-

men med evnen til at overholde og informere omkring tidsplan og fremdrift. I forbindelse med faciliteringen af evalueringsskemaerne, har jeg således haft mulighed for, at spørge de glade og tilfredse danske bygherrer, hvad entreprenøren har gjort for, at opnå den høje tilfredshed med samarbejdet.

Af de 74 mødereferater kan der således udarbejdes en observationsliste, som ses i tabellen her til højre:

Observeret i evalueringerne:	Antal observationer
Tillid	29
Fælles mål/Fællesskab	20
Dialog/God tone	19
Professionalisme	18
Åbenhed	17
Gensidig respekt/Ligeværdighed	13
God kemi	12
Erfaring/Kompetencer	10
Fysisk tilstedeværelse/Nærvær	9
Ærlighed	9
Imødekommenhed/Hjælpsomhed	5
Lydhørhed	5
Engagement	4
Løsningsorienteret tilgang	4
Overholdelse af aftaler	3
Troværdighed	3
Dedikation	2
Fastholdelse af nøglepersoner	2
Ihærdighed	2
Fleksibilitet	1
Klar rollefordeling	1

**Dermed opnår de dygtige danske entreprenører høj tilfredshed omkring samarbejdet særligt via tillid, fælles mål, god dialog, professionalisme, åbenhed, gensidig respekt m.v.**

## Forudsætningerne for et tillidsfuldt samarbejde på byggesagen

'Tillid' er det ord der forekommer oftest blandt de tilfredse bygherrer. Men tillid kan være abstrakt, og individuelt for den enkelte hvad der netop skaber tillid.

Ved de mange gennemførte interviews og samtaler, har jeg særligt hæftet mig ved, at tilliden hos bygherrerne typisk opbygges via åbenhed, ærlighed og professionalisme. Desuden hører jeg ofte, at den fysiske nærhed og kontakt på byggepladsen, kan være en værdifuld katalysator for det tillidsfulde samarbejde.

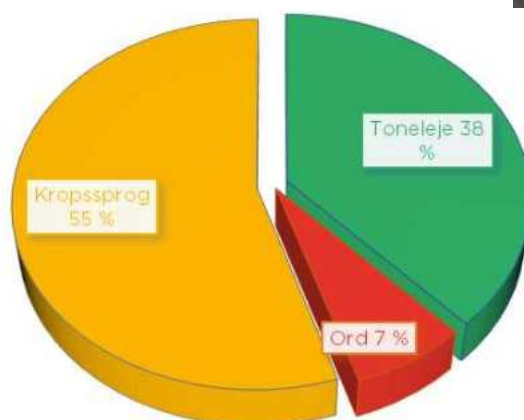
Ved fysisk nærhed og kontakt kan relationerne mellem bygherre, rådgiver og entreprenør lettere udvikle sig, og det kan derfor have større betydning end umiddelbart antaget. Vi lever i en digital tidsalder, hvor mange arbejdsopgaver nemt kan løses på afstand, hvis blot man har adgang til en computer og internetopkobling. Derfor ser vi måske ikke behovet for at være så meget fysisk til stede på byggepladsen.

Jeg oplever, at mange udfordrin-

ger lettere kan løses, når vi har mulighed for at reagere hurtigt, og når vi går sammen med vore samarbejdspartnere om, at finde den bedste løsning for projektet.

Fra kommunikationsteorien ved vi samtidig, at kommunikationen mellem mennesker er langt mere end blot ord. Faktisk forstår vi lettere hinandens budskaber igennem kropssprog og tonalitet, og selve ordene betyder kun 7 % af det egentlige budskab (Albert Mehrabian; "Silent messages", (1971)).

**Figur: Silent messages**



Derfor mener vi, at vi med fysisk kontakt og tilstedeværelse på byggepladsen, kan opnå en større forståelse for hinanden – både fagligt såvel som på et personligt plan. Ligeledes har vi bedre mulighed for at etablere/opretholde tillid til hinanden.

### Bygherre må selv gå forrest

Bygherre er i sin gode ret til at ønske et tillidsfuldt samarbejde, men opnår det først for alvor, når bygherre selv udviser åbenhed og ærlighed over for sine samarbejdspartnere.

Når vi fremstår som troværdige og kompetente samarbejdspartnere, kan vi opbygge tillid til hinanden. Det kan være et fælles mål i sig selv at opnå et tillidsfuldt og effektivt samarbejde. Og ved at betragte hinanden som ligeværdige, med fælles mål i sigte, kan vi lettere opnå den høje tilfredshed og glæde ved et projektsamarbejde.

På mange af de projektevalueringer,

### Eksempel fra byggesag:

Konkret oplevede vi en fremgang i tilfredsheden på et større projekt i Sønderjylland, hvor bygherre sidste år ved et Løbende evalueringsmøde, påtalte et ønske om mere tilstedeværelse af projektlederen på byggepladsen

Dette ønske havde entreprenøren formået at imødekomme, hvilket samtidig udløste højere tilfredshedsscore ved det afsluttende evalueringsmøde

ger, som jeg har faciliteret i løbet af 2019, har det ofte været følelsen af fællesskabet omkring projektets succes, der har været baggrunden for topkarakteren til entreprenørens evne til at samarbejde.

Derfor hører jeg også ofte fra entreprenørerne, at det i lige så høj grad er bygherre selv, der er med til at skabe rum for tillid, åbenhed, ærlighed, ligeværdighed og gensidig respekt.

## Gevinsten af et tillidsfuldt samarbejde

Fra de mange evalueringer af byggeprojekterne, har jeg erfaret, at når tilliden er tilstede mellem nøglepersonerne, så finder man lettere løsninger på de udfordringer, der opstår løbende i projektet. Dermed bliver opgaveløsningen lettere, da man går væk fra distanceret skrivebordsstyring. Pointen må derfor også være, at understrege vigtigheden af at tale med sin kunde; også omkring forhold, som ikke nødvendigvis vedrører den bygge-

tekniske del af samarbejdet. Dette er hele forudsætningen for netop at anerkende, at vi er forskellige mennesker som prioriterer og vægter vores kundeoplevelse forskelligt. Derfor er der også stor læring i ikke at forfalde til at underkende vigtigheden af at samtale, og løbende afstemme forventninger og oplevelser. Dette da denne snak i sig selv kan være et element i at skabe et tillidsfuldt samarbejde. Samtidig kan tilliden i den forbin-

delse være den vitaminpille, der kan holde konflikterne væk, og som derved kan spare begge parter for bekymringer, økonomi eller andre konsekvenser. For os er det derfor åbenlyst, at tidlig investering i samarbejdsinitiativer, med det formål at etablere et tillidsfuldt projektsamarbejde, giver et godt afkast i sidste ende.

## Kontakt Bülow Management A/S

For spørgsmål til publikations indhold, eller interesse i yderligere viden om arbejdet med kundetilfredshed – herunder samarbejdsudvikling og tidsplan i Bygge- og Anlægsbranchen – så er du meget velkommen til at kontakte os i Bülow Management A/S, BNKI KundeFokus team:

### Morten Rishøj Søndergaard

CPO / PA  
[ms@bulow.eu](mailto:ms@bulow.eu)  
 3148 9046



### Casper Vindbjerg Kristensen

Chefkonsulent  
[cvk@bulow.eu](mailto:cvk@bulow.eu)  
 2912 5417



### Patrick Fogh Lind-Bruhn

Analytiker  
[pfl@bulow.eu](mailto:pfl@bulow.eu)  
 2845 7019

