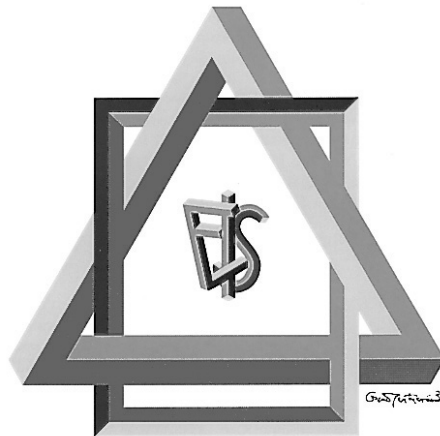


Linköping Studies in Science and Technology
Dissertation No. 1188

Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden

Petter Ahlström



Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling
Tekniska högskolan vid Linköpings universitet, 581 83 Linköping

Linköping 2008

© Petter Ahlström, 2008

“Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden”

Linköping Studies in Science and Technology

Dissertation, No. 1188
ISBN 978-91-7393-886-0
ISSN 0345-7524

2008/EIS-16

Doctoral theses, No. 21
Swedish Research School of Management and Information Technology

Printed by: LiU-Tryck, Linköping

Distributed by:
Linköpings universitet
Department of Management and Engineering
SE-581 83 Linköping, Sweden
Tel: +46 13 281000, fax: +46 13 282666

STRATEGIER OCH STYRSYSTEM FÖR SENIORBOENDEMARKNADEN

Av

Petter Ahlström

Juni 2008

ISBN: 978-91-7393-886-0

Linköping Studies in Science and Technology

Dissertation, No. 1188

ISSN: 0345-7524

SAMMANFATTNING

Den demografiska utvecklingen i Sverige går mot en befolkningssammansättning med allt högre medelålder. Prognosen tyder på att nästan var fjärde svensk år 2025 kommer vara 65 år eller äldre. Många av individerna i åldregruppen kommer att kunna se fram mot en aktiv, frisk och relativt lång ålderdom. Studier har visat att morgondagens seniorer och pensionärsgupper utgör en relativt välbeställd grupp i samhället. Attityd- och generationsundersökningar har vidare pekat på att dessa grupper har stora krav och förväntningar på ålderdomen, det framtida boendet och tillhörande tjänster. Samhället kommer därmed att ställas inför en stor utmaning. I utmaningen ligger ett grundläggande åtagande om att även framöver garantera de kvalitetsnivåer som förutsatts för boende och tjänster för äldre. Nödvändiga samhällsprioriteringar kan dock komma att leda till att enskilda måste ta ett större eget initiativ och betalningsansvar för delar av dessa områden gentemot tidigare. Under 2000-talet har ett nytt marknadssegment etablerats som visat på kraftig tillväxt. Seniorboendemarknaden är ett segment där olika boendekoncept erbjuds målgruppen seniorer, personer +55. Antalet seniorbostäder i Sverige har ökat markant på senare tid från ca 10 000 stycken år 2000 till ca 28 000 år 2007. I den här studien har seniorboendekonceptet med integrerade service-, vård- och omsorgstjänster varit av särskilt intresse. Det som karakteriserar detta boendekoncept är att boendet och de anslutande tjänsterna har anpassats och särskilt utformats för ett liv i åldrande.

Den här avhandlingen ("studien") rapporteras i form av en monografi bestående av två olika delstudier. Den forskningsfråga som varit vägledande för den första delstudien är "Vad skapar en stark marknadsposition för en aktör på seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg?". Den forskningsfråga som styr den andra delstudien är "Vilka produktionsstrategier och styrsystem går att identifiera hos några av de mest framgångsrika konceptbyggarna?". De båda delstudierna hänger samman genom att den senare delstudien utgår från den första delstudiens resultat. Studien har pågått under perioden 2002 till 2008. Forskningen har bedrivits som en explorativ fältstudie. Fältstudieansatsen har inneburit att bredd och aspektrikedom varit prioriterad. Mätinstrumentet har bestått av fasta intervjufrågor med öppna svarsalternativ. De underliggande intervjuerna har tillsammans med sekundärdata presenterats i form av ett antal fallbeskrivningar. I studien har ett antal framgångsrika aktörer valts ut utifrån de kriterier som bedömts karakterisera framgångsrika aktörer på seniorboendemarknaden. I studien har både svenska och nordamerikanska organisationer medverkat.

Studiens empiri har analyserats med utgångspunkt i de teoretiska föreställningsramar som har utvecklats för respektive delstudie. Den första delstudien har analyserats utifrån en föreställningsram som byggts upp kring begreppen omgivning, strategi, resurser, tjänstekoncept och konkurrenskraft. Resultaten har formulerats i ett antal strategiska vägval vilka sammanfattats i begreppen differentiering, fokus, integration, samverkan, kontroll, verksamhetsutveckling, kärnkompetens och resurser. I det sammanhanget har det kunnat påvisas att aktörer som bedriver framgångsrik verksamhet till stora delar följer vad Porter (1980) definierat som differentierings-

strategi. Vidare har en affärstrategisk typologi över aktörer på seniorboendemarknaden formulerats. Den första delstudiens tentativa slutsatser har också formulerats genom fyra strategiska idealtyper nämligen förvaltare, konceptbyggare, entreprenörer och idealister.

Den andra delstudiens utgångspunkt har varit i idealtypen konceptbyggare. En utveckling av föreställningsramen har därför gjorts. Utgångspunkterna har bl.a. hämtats i Nilssons och Rapps (2005) teoretiska ramverk. Med vissa kompletteringar har dessa utgångspunkter utnyttjats för att bygga upp en utvecklad teoretisk föreställningsram för delstudien. Föreställningsramen har utvecklats för att beskriva och analysera orsakssambanden kring strategisk kongruens och integrerad styrning. Därvid har kompletteringar och justeringar gjorts för att inbegripa strategier och styrsystem för bygg- och tjänsteproduktion. Till den andra delstudiens resultat hör bl.a. en fallbeskrivning och analys av framgångsrika konceptbyggare. Framgången antas delvis bero på att dessa aktörer har lyckats uppnå strategisk kongruens och integrerad styrning. Mot bakgrund av erfarenheterna från analysen av data har föreställningsramen justerats. Justeringen har bestått i klassificeringsdimensionerna IT, organisationskultur och värdegrund. I sammanhanget har betydelsen av boendets fysiska planering för möjligheten att bedriva tjänsteproduktion kunnat påvisas. Att från början utforma den fysiska anläggningen och bostaden på ett sådant sätt den understödjer den tjänsteproducerande verksamheten i ett senare livscykelkedje har betonats.

Studien har bl.a. visat att nordamerikanska konceptbyggare har en hög grad av samstämmighet mellan strategier och styrsystem. Vad som skapar den sammanstämmigheten kan sammanfattas som marknadskännedom, branscherfarenhet, insikter om skalfördelar via klustring, organisatorisk småskalighet, tydlig verksamhetsidé, känsla för värdeskapande, målinriktning, långtgående befogenheter och delegerat ansvar till den operativa nivån, insiktsfullhet, värdestyrd verksamhet och en väl utvecklad organisationskultur. Genom studien har ett antal kundstyrda verksamheter kommit att illustreras genom fallbeskrivningarna. Till skillnad från vad som tidigare har gällt i Nordamerika framkommer att det skett en attitydförändring inom branschen som skapat en situation som till viss del skiljer sig från svenska förhållanden. De nordamerikanska konceptbyggarna har definierat sina verksamheter som hotellverksamheter för seniorer. Därmed har fokus per automatik flyttats mot ett perspektiv där de boende blivit kunder och de äldre i allmänhet betraktas som tillgångar.

Studien har finansierats och bedrivits i samverkan med Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond: Skanska, Forskarskolan Management och IT samt Linköpings universitet.

STRATEGIES AND CONTROL SYSTEMS FOR THE SENIOR HOUSING MARKET

by

Petter Ahlström

June 2008

ISBN: 978-91-7393-886-0

Linköping Studies in Science and Technology

Dissertation, No. 1188

ISSN: 0345-7524

SUMMARY

The demographic trend in Sweden features a population with a rising average age. According to forecasts, nearly one Swede out of four will be 65 or older by the year 2025. Many individuals in this category of older persons, or seniors, can look forward to an active, healthy and relatively long old age. Studies have shown that tomorrow's seniors and retirees will be relatively well off as social groups. In addition, attitude and generation surveys have indicated that these groups have high demands and expectations for their old age, future housing and related services. Society will thus face a considerable challenge, which includes maintaining a basic commitment to continue guaranteeing the standard of quality in housing and services for the elderly that is presently taken for granted. Necessary societal priorities, however, may require individuals to take more initiative and assume greater financial responsibility than before in some of these areas. In the 2000's a new market segment has been established and shown vigorous growth. That segment is the senior housing market, where various housing concepts are offered to the target group, seniors, or persons aged 55+. The number of senior housing units in Sweden has soared in the last few years, from about 10 000 in 2000 to some 28 000 in 2007. In this study, the concept of senior housing, with features of integrated service and care, has been of special interest. What characterizes this housing concept is that housing and related services have been adapted and specially designed for living as an aging individual.

This dissertation ("the survey") is reported in the form of a monograph consisting of two separate studies. The research question that has guided the first study is, "What creates a strong market position for a player on the senior-housing market with integrated service, health care and other forms of service and care?" The research question for the second study is, "What production strategies and control systems can be identified for some of the most successful concept-builders?" The two studies are related in that the latter is based on the results of the former. The studies were conducted over a period from 2002 to 2008. The research was done as an exploratory field study. The field-study approach has given priority to breadth and inclusion of many aspects. The instrument of measurement has consisted of set interview questions with open-ended alternative responses. The underlying interviews, together with secondary data, have been presented as a number of case studies. In the survey, a number of successful players have been selected on the basis of the criteria considered typical of successful actors on the senior housing market. Both Swedish and North American organizations have participated in the survey.

The empirical material of the survey has been analyzed on the basis of the theoretical conceptual frameworks developed for the two respective studies. The first study has been analyzed with a framework based on the concepts of environment, strategy, resources, service and competitiveness. The results have been formulated in a number of strategic choices that are summarized in the concepts of differentiation, focus, integration, collaboration, control, business development, core competence and resources. In this connection, it has been

possible to show that actors who operate a successful business follow largely what Porter (1980) has defined as a strategy of differentiation. Moreover, a business-strategy typology of actors on the senior housing market has also been constructed. Also, the tentative conclusions of the first study have been formulated in four strategic ideal types: administrators, concept-builders, entrepreneurs and idealists.

The point of departure for the second study has been the ideal type referred to as the concept-builder. The conceptual framework has therefore been developed further, based in part on the theoretical framework of Nilsson and Rapp (2005). With certain additions, these foundations have been used to construct a detailed theoretical framework for the study. The conceptual framework has been designed to describe and analyze the causal relationships relating to strategic congruence and integrated control. In this regard, additions and adjustments have been made to include strategies and control systems for the construction of buildings and the production of services. The results of the second study include a case description and an analysis of successful concept-builders. One reason for their success is assumed to be their ability to achieve strategic congruence and integrated control. In light of the findings from the analysis of the data, the conceptual framework has been somewhat modified. This adjustment has consisted in classification along the dimensions of IT, organizational culture and fundamental values. In this connection it has been possible to demonstrate the importance of the physical planning of housing for the production of services. Emphasis has been placed on designing the physical facility and housing right from the beginning so as to facilitate the service-producing operation in a later stage of the life cycle.

One finding of the survey is that with North American concept-builders there is a high degree of consistency between strategies and control systems. The factors underlying this consistency can be summarized as market knowledge, industry experience, understanding the economies of scale attainable through clustering, organization on a small scale, a clear concept of business, a sense of value creation, a focus on objectives, far-reaching delegation of authority and responsibility to the operating level, skilled management, value-oriented operations and a well-developed organizational culture. Through the survey, a number of customer-controlled operations have been illustrated in the case studies. It is apparent that compared to the past, there has been a shift in industry attitude in North America, creating a situation that differs from Swedish conditions in some respects. The North American concept-builders have defined their businesses as hotel operations for seniors. This has automatically shifted the focus toward one where residents have become customers and older people in general are regarded as assets.

The survey has been financed and conducted in collaboration with The Development Fund of Swedish Construction Industry: Skanska, The Swedish Research School of Management and Information Technology and Linköping University.

Företal

Ekonomiska informationssystem bedriver forskning och utbildning i gränslandet mellan ekonomi och IT. Mer precist handlar ämnesområdet om hur information överförs från, mellan och till människor. Särskilt intresse riktas mot vilken roll strategier och informationssystem har när människor samverkar i olika slags organisationer (företag, myndigheter, förvaltningar och föreningar), men också deras samspel med till exempel kunder och medborgare. Vår forskning är inriktad på följande områden:

- * IT och produktivitet
- * Strategisk IT-användning, med fokus på organisering kring IT-utnyttjande
- * Strategisk ekonomistyrning
- * Extern redovisning, revision samt ekonomisk brottslighet

Inom ämnesområdet tillhör flertalet doktorander antingen forskarskolan Management och IT (MIT) eller the Research programme for Auditors and Consultants (RAC). I MIT medverkar ett tiotal högskolor och universitet. Inom ramen för detta nätverk erbjuds en doktorandutbildning med inriktning på frågeställningar i gränslandet mellan ekonomi och IT. RAC är en forskarutbildning med inriktning mot redovisning och revision och med tonvikt på hantering av information. Den kombinerar praktik på revisionsbyrå med forskarkurser och licentiatarbete.

Föreliggande arbete, *Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden*, är skriven av ekonomie licentiat Petter Ahlström, som tillhör forskarskolan MIT. Han presenterar det som sin doktorsavhandling inom ämnesområdet Ekonomiska informationssystem, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet.

Linköping i april 2008

Fredrik Nilsson
Professor
Ekonomiska informationssystem

AVHANDLINGAR INOM ÄMNESOMRÅDET EKONOMISKA INFORMATIONSSYSTEM

DOKTORSAVHANDLINGAR

1. **Savén, Bengt**, 1995, *Verksambetsmodeller för beslutsstöd och lärande – En studie av produktionsmodellering vid Asea/ABB 1968 - 1993*. Doktorsavhandling 371, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
2. **Villegas, Jaime**, 1996, *Simulation Supported Industrial Training from an Organizational Learning Perspective. Development and Evaluation of the SSIT Method*. Doktorsavhandling 429, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
3. **Nilsson, Fredrik**, 1997, *Strategi och ekonomisk styrning – En studie av hur ekonomiska styrsystem utformas och används efter företagsförvärv*. Doktorsavhandling 475, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
4. **Moberg, Anna**, 1997, *Närhet och distans – Studier av kommunikationsmönster i satellitkontor och flexibla kontor*. Doktorsavhandling 512, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
5. **Lindström, Jörgen**, 1999, *Does Distance Matter? On Geographical Dispersion in Organizations*. Doktorsavhandling 567, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
6. **Tjäder, Jimmy**, 2000, *Systemimplementering i praktiken – En studie av logiker i fyra projekt*. Doktorsavhandling 618, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
7. **Petri, Carl-Johan**, 2001, *Organizational Information Provision – Managing Mandatory and Discretionary Use of Information Technology*. Doktorsavhandling 720, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
8. **Gäre, Klas**, 2003, *Tre perspektiv på förväntningar och förändringar i samband med införande av informationssystem*. Doktorsavhandling 808, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
9. **Skåmedal, Jo**, 2004, *Telecommuting's Implications on Travel and Travel Patterns*. Doktorsavhandling 869, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
10. **Askenäs, Linda**, 2004, *The Roles of IT – Studies of Organising when Implementing and Using Enterprise Systems*. Doktorsavhandling 870, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
11. **Wang, Zhiping**, 2004, *Capacity-Constrained Production-Inventory Systems – Modelling and Analysis in both a Traditional and an E-Business Context*. Doktorsavhandling 889, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

12. **Kald, Magnus**, 2004, *In the Borderland between Strategy and Management Control – Theoretical Frameworks and Empirical Evidence*. Doktorsavhandling 910, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
13. **Cäker, Mikael**, 2005, *Management Accounting as Constructing and Opposing Customer Focus: Three Case Studies on Management Accounting and Customer Relations*. Doktorsavhandling 933, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
14. **Keller, Christina**, 2007, *Virtual Learning Environments in Higher Education – A Study of User Acceptance*. Doktorsavhandling 1114, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
15. **Cöster, Mathias**, 2007, *The Digital Transformation of the Swedish Graphic Industry*. Doktorsavhandling 1126, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
16. **Ahlström, Petter**, 2008, *Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden*. Doktorsavhandling 1188, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

LICENTIATAVHANDLINGAR

1. **Larsson, Rolf**, 1992, *Aktivitetsbaserad kalkylering i ett nytt ekonomisystem*. Licentiatavhandling 298, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
2. **Noghabai, Mehran**, 1993, *Värdering av strategiska datorinvesteringar – Med ett ledningsperspektiv på FMS- och KIS-investeringar*. Licentiatavhandling 371, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
3. **Moberg, Anna**, 1993, *Satellitkontor – En studie av kommunikationsmönster vid arbete på distans*. Licentiatavhandling 406, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
4. **Carlsson, Peter**, 1994, *Separation av företagsledning och finansiering – Fallstudier av företagsledarutköp ur ett agentteoretiskt perspektiv*. Licentiatavhandling 414, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
5. **Sjöström, Camilla**, 1994, *Revision och lagreglering – Ett historiskt perspektiv*. Licentiatavhandling 417, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
6. **Poignant, Lars**, 1994, *Informationsteknologi och företagsetablering – Effekter på produktivitet och region*. Licentiatavhandling 441, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
7. **Lind, Jonas**, 1994, *Creditor–Firm Relations: An Interdisciplinary Analysis*. Licentiatavhandling 451, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
8. **Nilsson, Fredrik**, 1994, *Strategi och ekonomisk styrning – En studie av Sandviks förvärv av Babco Verktyg*. Licentiatavhandling 463, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
9. **Lagerström, Bo**, 1995, *Successiv resultatavräkning av pågående arbeten – Fallstudier i tre byggföretag*. Licentiatavhandling 476, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

10. **Andersson, Jörgen**, 1995, *Bilder av småföretagares ekonomistyrning*. Licentiatavhandling 522, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
11. **Larsen, Kristina**, 1996, *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans – Erfarenheter från fyra svenska företag*. Licentiatavhandling 550, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
12. **Lindström, Jörgen**, 1996, *Chefers användning av kommunikationsteknik*. Licentiatavhandling 587, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
13. **Larsson, Annika**, 1996, *Ekonomisk styrning och organisatorisk passion – Ett interaktivt perspektiv*. Licentiatavhandling 595, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
14. **Ollinen, Jan**, 1997, *Det flexibla kontorets utveckling på Digital – Ett stöd för multiflex?* Licentiatavhandling 623, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
15. **Zetterlund, Per-Ove**, 1998, *Normering av svensk redovisning – En studie av tillkomsten av Redovisningsrådets rekommendation om koncernredovisning, RR01:91*. Licentiatavhandling 668, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
16. **Tjäder, Jimmy**, 1998, *Projektledaren & planen – En studie av projektledning i tre installations- och systemutvecklingsprojekt*. Licentiatavhandling 675, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
17. **Wennestam, Christina**, 1998, *Information om immateriella resurser – Investeringar i forskning och utveckling samt i personal inom skogsindustrin*. Licentiatavhandling 712, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
18. **Westin, Carl-Johan**, 1998, *Informationsförsörjning: En fråga om ansvar – Aktiviteter och uppdrag i fem stora svenska organisationers operativa informationsförsörjning*. Licentiatavhandling 730, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
19. **Jansson, Åse**, 1998, *Miljöbänsyn – En del i företags styrning*. Licentiatavhandling 731, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
20. **Bäckström, Anders**, 1998, *Värdeskapande kreditgivning – Kreditriskhantering ur ett agent-teoretiskt perspektiv*. Licentiatavhandling 734, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
21. **Ferntoft, Anders**, 1999, *Elektronisk affärskommunikation – Kontaktkostnader och kontaktprocesser mellan kunder och leverantörer på producentmarknader*. Licentiatavhandling 751, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
22. **Alvehus, Johan**, 1999, *Mötets metaforer. En studie av berättelser om möten*. Licentiatavhandling 753, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
23. **Skåmedal, Jo**, 1999, *Arbete på distans och arbetsformens påverkan på resor och rese mönster*. Licentiatavhandling 752, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
24. **Gäre, Klas**, 1999, *Verksamhetsförändringar i samband med IS-införande*. Licentiatavhandling 791, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
25. **Björkegren, Charlotte**, 1999, *Learning for the Next Project – Bearers and Barriers in Knowledge Transfer within an Organisation*. Licentiatavhandling 787, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

26. **Askenäs, Linda**, 2000, *Affärssystemet – En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation*. Licentiatavhandling 808, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
27. **Nilsson, Håkan**, 2000, *Informationsteknik som drivkraft i granskningsprocessen – En studie av fyra revisionsbyråer*. Licentiatavhandling 788, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
28. **Kald, Magnus**, 2000, *The Role of Management Control Systems in Strategic Business Units*. Licentiatavhandling 842, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
29. **Cäker, Mikael**, 2000, *Vad kostar kunden? Modeller för intern redovisning*. Licentiatavhandling 844, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
30. **Lindahl, Magnus**, 2000, *Bankens villkor i låneavtal vid kreditgivning till högt belånade företagsförvärv – En studie ur ett agentteoretiskt perspektiv*. Licentiatavhandling 754, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
31. **Bergum, Svein**, 2000, *Managerial Communication in Telework*. Licentiatavhandling 807, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
32. **Svarén, Stefan**, 2001, *Styrning av investeringar i divisionaliserade företag – Ett koncernperspektiv*. Licentiatavhandling 894, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
33. **Sandell, Niklas**, 2001, *Redovisning i skuggan av en bankkris – Värdering av fastigheter*. Licentiatavhandling 915, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
34. **Odar, Susanne**, 2002, *IT som stöd för strategiska beslut, en studie av datorimplementerade modeller av verksamhet som stöd för beslut om anskaffning av JAS 1982*. Licentiatavhandling 916, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
35. **Hansson, Emma**, 2001, *Optionsprogram för anställda – En studie av svenska börsbolag*. Licentiatavhandling 917, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
36. **Sevenius, Robert**, 2002, *On the Instruments of Governance - A Law & Economics Study of Capital Instruments in Limited Liability Companies*. Licentiatavhandling 956, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
37. **Berglund, Fredrika**, 2002, *Management Control and Strategy – A Case Study of Pharmaceutical Drug Development*. Licentiatavhandling 958, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
38. **Nilsson, Peter**, 2003, *Svenska bankers redovisningsval vid reservering för befarade kreditförluster – En studie vid införande av nya redovisningsregler*. Licentiatavhandling 1033, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
39. **Stoltz, Charlotte**, 2004, *Calling for Call Centres – A Study of Call Centre Locations in a Swedish Rural Region*. Licentiatavhandling 1084, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
40. **Sällberg, Henrik**, 2004, *On the Value of Customer Loyalty Programs – A Study of Point Programs and Switching Costs*. Licentiatavhandling 1116, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

41. **Vascós Palacios, Fidel**, 2005, *On the Information Exchange between Physicians and Social Insurance Officers in the Sick Leave Process: An Activity Theoretical Perspective*. Licentiatavhandling 1165, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
42. **Keller, Christina**, 2005, *Virtual Learning Environments in Higher Education. A Study of Students' Acceptance of Educational Technology*. Licentiatavhandling 1167, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
43. **Ahlström, Petter**, 2005, *Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden*. Licentiatavhandling 1172, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
44. **Cöster, Mathias**, 2005, *Beyond IT and Productivity – How Digitization Transformed the Graphic Industry*. Licentiatavhandling 1183, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
45. **Horzella, Åsa**, 2005, *Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in Grocery Distribution*. Licentiatavhandling 1184, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
46. **Kollberg, Maria**, 2005, *Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in the Logging Industry*. Licentiatavhandling 1185, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
47. **Käll, Andreas**, 2005, *Översättningar av en managementmodell – En studie av införandet av Balanced Scorecard i ett landsting*. Licentiatavhandling 1209, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
48. **Mihalescu, Daniella**, 2006, *Implementation Methodology in Action – A Study of an Enterprise Systems Implementation Methodology*. Licentiatavhandling 1233, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
49. **Park-Westman, Misook**, 2006, *Managing Competence Development Programs in a Cross-cultural Organisation – What are the Barriers and Enablers?* Licentiatavhandling 1263, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
50. **Flodström, Raquel**, 2006, *A Framework for the Strategic Management of Information Technology*. Licentiatavhandling 1272, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
51. **Fryk, Pontus**, 2007, *Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in Health Care*. Licentiatavhandling 1328, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
52. **Lundmark, Erik**, 2008, *Organisational Adoption of Innovations – Management Practices and IT*. Licentiatavhandling 1352, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
53. **Anjou, Annette**, 2008, *Scania's framgång – Betydelsen av strategisk kongruens och integrerad styrning*. Licentiatavhandling 1364, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

FÖRORD

Avhandlingsarbetet är nu avslutat. Det har varit en lång och tidvis arbetsam resa från idé till färdig avhandling. Det har samtidigt varit en rolig och utvecklande resa. Resan har kantats av intressanta och givande möten med människor i olika sammanhang. Som handledare och kollegor har professorerna Fredrik Nilsson och Nils-Göran Olve funnits närvarande under hela avhandlingsarbetet. Jag vill tacka dem för ett utvecklande och givande samarbete. Deras engagemang och vägledning har varit en stor förmån för mig.

Ett stort tack också till övriga forskar- och arbetskollegor inom både EIS och MIT. Ni har alla, var och en på sitt sätt, bidragit till det här arbetets framväxt och fullbordan. Jag är särskilt tacksam för alla de värdefulla synpunkter och kommentarer som jag fått vid seminarier och som givits kontinuerligt under arbetets gång. Jag vill i det sammanhanget särskilt tacka mina doktorandkollegor Annette Anjou, Malin Granath, Erik Nilsson, Anders Persson och Sanna Poth. Tack för stöd, kamratskap och ovärderlig hjälp under dessa år. Tack också Eva Elfinger för administrativ hjälp och för många trevliga samtal under hela min doktorandtid.

Forskningen har bedrivits med finansiellt stöd från Svenska Byggbranschens utvecklingsfond (SBUF) och Skanska. Jag vill rikta ett särskilt tack till Jan Kroon som varit projektledare för den referensgrupp som anslutits till forskningsprojektet. Ett stort tack även till referensgruppens samtliga ledamöter för engagerad medverkan och stöd under den här tiden. En stor del av studien har av förklarliga skäl inte varit möjlig att genomföra utan fallstudieorganisationerna. Jag vill därför rikta ett stort tack till samtliga inblandade intervjupersoner och organisationer för er medverkan.

Tack även alla ni andra i min närhet som har stöttat mig under denna tid och givit mig energi att fullfölja. Min pappa var en av de största anhängarna till mitt avhandlingsarbete och jag vet hur gärna han hade velat vara med denna dag. Avhandlingen tillägnas minnet av min pappa, Alf Ahlström.

Mitt allra största och djupaste tack går till min familj. Tack älskade Cecilia för att du har funnits med mig under hela denna period och stöttat mig i både med- och motgång. Tack älskade lilla Märta för att du har inspirerat och gett mig energi och motivation. Färdigställandet av den här avhandlingen har varit uppoffrande för oss alla och prestationen är därför vår gemensamma.

Allt ligger öppet och det är nu allting börjar. Stort tack!

Petter Ahlström
Göteborg, april 2008

INLEDNING OCH FORSKNINGSDSIGN

Doktorsavhandlingen ("studien") består av två delar, varav den första delen lades fram vid avläggandet av licentiatexamen år 2005¹. Den avrapporterades under projektnamnet "Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden" ("del I"). Den fortsättning som därpå följer har bedrivits under projektnamnet "Produktionsstrategier för konceptbyggare" ("del II").² Hur det båda delarna är sammankopplade har beskrivits genom studiens forskningsdesign (se Figur 1). Eftersom del I redan har avrapporterats och försvarats vid ett seminarium har tyngdpunkten i forskningsdesignen lagts på de delar som tillkommit sedan dess dvs. del II. Den läsare som särskilt vill ta del av forskningsdesignen i del I hänvisas därför dit. Beträffande det fortsatta refererandet till licentiatavhandlingen, Ahlström (2005), benämns den fortsättningsvis som del I. I de fall den påföljande delstudien särskilt avses benämns den del II.

Utgångspunkten för båda delarna är intresset för s.k. seniorboenden och framväxten av en nischmarknad för bostäder med tillhörande serviceerbjudanden som obligatorisk eller valfri del. Aktörer på denna marknad står inför intressanta utmaningar. Till dessa hör att formulera en strategi och styrning för verksamheten. I utmaningen ligger vidare möjligheterna att realisera erbjudanden för att nå framgång på marknaden. Avhandlingen har två övergripande syften. Dels syftar den till att bidra till teoriutvecklingen kring strategi och styrning för denna marknad. Dels syftar den till att belysa hur ett antal tidiga marknadsaktörer agerar i praktiken.

I del I beskrivs den framväxande marknaden och aktörerna varvid deras strategiska alternativ kategoriseras. Del I genomfördes från september 2002 till juni 2005 och har avgränsats till den svenska seniorboendemarknaden. Med utgångspunkt i en Internetbaserad marknadsstudie identifierades, selekterades och intervjuades ett tiotal företrädare för olika marknadsaktörer verksamma på seniorbostadsmarknaden. Selektionsprocessen baserades på ett antal kriterier kring vad som kunde antas vara karakteristiskt för framgångsrika marknadsaktörer. Den forskning som har bedrivits har i huvudsak skett som en explorativ fältstudie. Varje fältstudiebesök och intervju har baserats på svaren från en respondent/representant för de medverkande fallstudieorganisationerna. Den prioriteringen låg i linje med valet av forskningsansats som varande av teoriutvecklande karaktär.

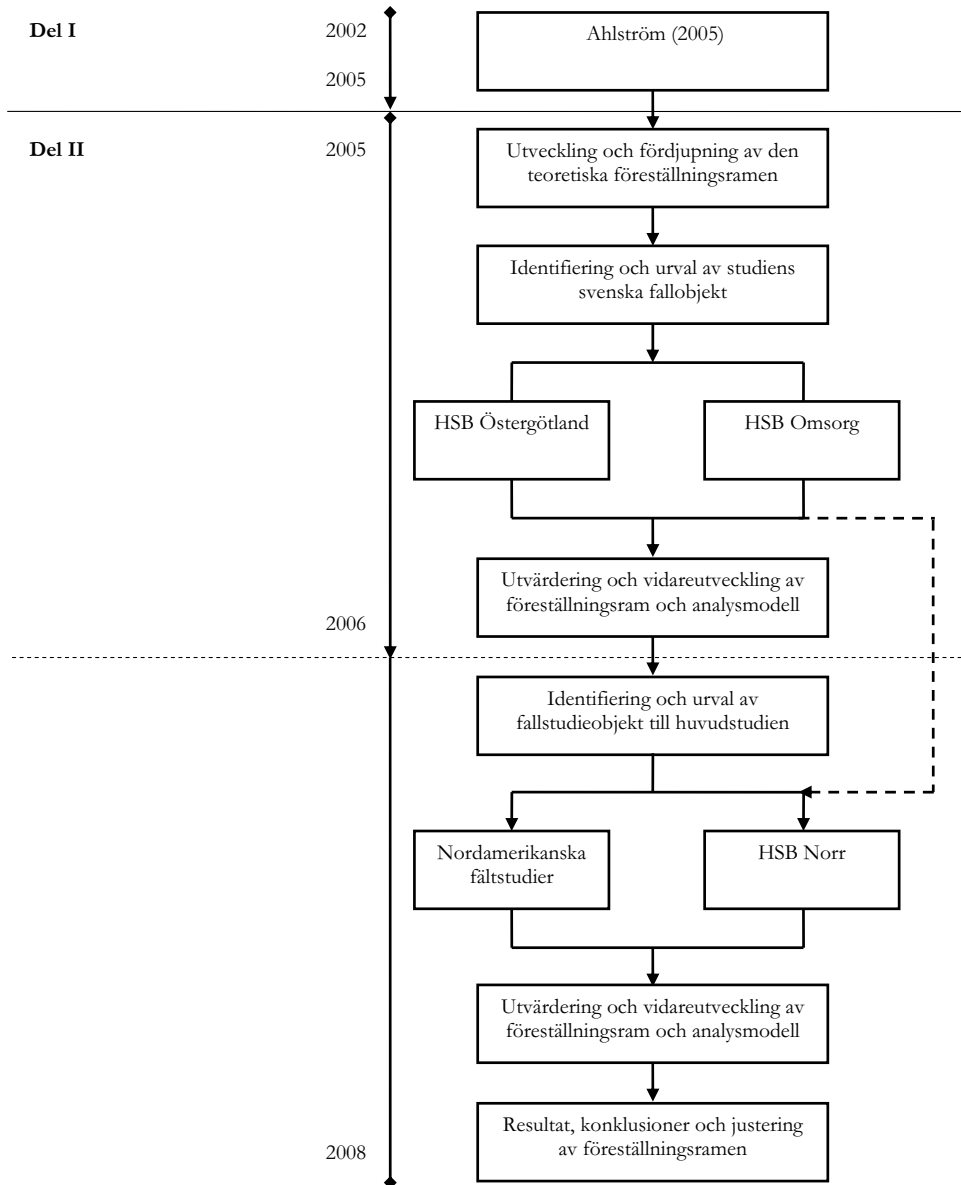
Intervjuerna, tillsammans med övrig insamlad sekundärdata, har presenterats som ett antal fallbeskrivningar. Empirin samlades in genom ett datainsamlingsverktyg utformat som ett antal fasta intervjufrågor med öppna svarsalternativ. Analysen och resultaten föregicks av en teoretiskt utvecklad föreställningsram och analysmodell. Centrala begrepp i den föreställningsramen var omgivning, strategi, resurser, tjänstekoncept och konkurrenskraft. Genom analysmodellen kom empirin att både bearbetas och analyseras. Ett resultat blev kategoriseringen av aktörerna i ett antal

¹ Forskningsprojektet "Affärsstrategier och styrmodeller av senior- och äldreboende med integrerad service, vård och omsorg" har varit ett projekt som bedrivits med finansiellt stöd från Svenska byggbranschens utvecklingsfond, Linköpings universitet och forskarskolan MIT (se www.sbuf.se, projektnummer 11294).

² Forskningsprojektet "Produktionsstrategier för konceptbyggare" har varit ett projekt som bedrivits med finansiellt stöd från Svenska byggbranschens utvecklingsfond, Linköpings universitet och forskarskolan MIT (se www.sbuf.se, projektnummer 11759).

aktörstyper. Av dessa utgjorde aktörstypen ”konceptbyggare” och dess specialfall ”idealister” två särskilt intressanta aktörstyper.

Figur 1: Studiens forskningsdesign



I del II fokuseras på konceptbyggare (se Del II, 1.2 Problemställning och 2.2.1 Konceptbyggare). Genom en empirisk studie i USA och Sverige jämförs hur ett antal organisationer utformat strategier och styrning. Arbetet med del II har pågått under perioden 2005-2008. Utgångspunkten i del II är, som tidigare angetts, i begreppen och föreställningsramen från del I. Föreställningsramen har vidare anpassats till den nya problemställningen och de särskilda förutsättningar och villkor som konceptbyggerorganisationen möter (se Del II, Kapitel 1, Inledning). Ett nytt intervjufrågeformulär utvecklades som tog hänsyn till dessa förhållanden. Vidare identifierades ett antal potentiella fallstudieobjekt. Föreställningsramen och intervjufrågeformuläret utvärderades efter att först ha testas på fallorganisationen HSB. Genom den utvärderingen konstaterades ett behov av en vidareutvecklad och bättre anpassad föreställningsram (se Del II, Kapitel 2.7, Teoretisk föreställningsram). Härvid behövdes även intervjufrågeformuläret anpassas för den nya frågeställningen och dess syften (se Del II, Bilaga 1, Intervjufrågeformulär). Inför genomförandet av den nordamerikanska fältstudien gjordes en preliminär analys av insamlad datafångst från intervjuundersökningen på HSB och två av dess regionorganisationer. De preliminära resultaten visade på en relativt låg grad av strategisk kongruens och integrerad styrning (se Del II, Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB).

I linje med den fördjupade studiens intentioner, om att lära från olika framgångsrika marknadsaktörer och deras affärsmodeller, inleddes arbetet med att identifiera ett antal lämpliga fallstudieobjekt. Sökandet efter potentiella fallstudieobjekt inkluderade hela produktionslinjen och fokus blev mot internationella aktörer på den nordamerikanska seniorboendemarknaden (se Del II, Kapitel 5, Fältstudien i Nordamerika). Urvalsprocessen resulterade i genomförandet av en fältstudie till Vancouver och Seattle i Nordamerika. Vid hemkomsten bearbetades och analyserades data (därav den streckade linjen i Figuren, Studiens forskningsdesign). Dessutom genomfördes kompletterande intervjuer på HSB. Föreställningsramen och analysmodellen utvärderades ännu en gång innan den slutgiltiga fallbeskrivningen och analysen av insamlad data genomfördes. Ett av forskningsprojektets slutresultat är en justerad version av studiens föreställningsram. Denna version presenteras i slutet av del II.

REFERENSER

Ahlström, P., 2005, *Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden*, Lic.-avh. 1172, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping

DEL I

**AFFÄRSSTRATEGIER
FÖR
SENIORBOSTADSMARKNADEN**

DEL I, Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Problemställning och syfte	1
1.2 Inom- och utomvetenskapligt bidrag.....	1
1.3 Avgränsning.....	2
1.4 Läsanvisning.....	2
2. BAKGRUND	5
2.1 Demografi och förmögenhetsbildning	5
2.2 Bostadsbyggandet	6
2.3 Samhällets ansvar	6
2.4 Tidigare forskning.....	7
2.5 Seniorboende som begrepp.....	8
2.5.1 Seniorboendets innehåll.....	9
2.5.2 Seniorboende som marknadsföreteelse.....	10
2.5.3 Begrepp och definitioner.....	11
2.6 Framgång som begrepp	12
2.7 Förstudien	13
2.7.1 Varumärket	13
2.7.2 Seniorbostadsprodukten	14
2.7.3 Förstudien - Genomförande.....	17
2.7.4 Förstudien – Affärsidén.....	18
2.7.5 Förstudien – Seniorboendet.....	18
2.7.6 Förstudien - Tjänstekonceptet.....	20
2.7.7 Förstudien – Avslutande diskussion.....	22
2.8 Sammanfattning	24
3. MARKNADEN	25
3.1 Bostadsmarknadens karakteristik	25
3.1.1 Marknad i obalans.....	26
3.2 Fastighetsmarknadens omfattning och värde.....	27
3.2.1 Bostadsmarknadens omfattning och värde	28
3.3 Det svenska bostadsmarknadsläget.....	29
3.4 Bostadsbyggandet	30
3.5 Marknaden för seniorbostäder.....	32
3.5.1 Seniorbostadsmarknadsläget i Sverige.....	33
3.5.2 Geografisk utbredning och ägarform	34
3.6 Seniorbostadsmarknadens möjligheter och hot.....	35
3.7 Föreställningar om seniorbostadsmarknaden.....	36
3.7.1 Seniorbostadsmarknadens aktörer	37
3.7.2 Marknad, segment och delmarknad.....	38
3.7.3 Den regionala seniorbostadsmarknaden.....	40
3.7.4 Seniorbostadsmarknadens karaktär.....	41
3.8 Sammanfattning	43

4. TEORI	45
4.1 Strategi.....	45
4.2 Affärsstrategisk typologi - Miles och Snow (1978).....	47
4.3 Affärsstrategisk typologi - Porter (1980).....	48
4.4 Affärsstrategisk typologi - Gupta och Govindarajan (1984).....	50
4.5 Typologisk jämförande beskrivning.....	50
4.6 Resurs- och kompetensbaserad strategi.....	52
4.7 Service Management.....	54
4.7.1 Service kontra produkter.....	55
4.7.2 Servicesystemet - enligt Normann.....	56
4.7.3 Servicesystemet - enligt Grönroos (2002).....	58
4.7.4 Affärsidén.....	59
4.7.5 Servicekonceptet.....	60
4.7.6 Servicekonceptets sammansättning.....	61
4.7.7 Servicekoncept kontra tjänsteerbjudande.....	64
4.7.8 Service Management – begreppsutredning.....	65
4.7.9 Modell för kunderbjudanden.....	66
4.8 Konkurrenskraft.....	68
4.9 Föreställningsram.....	71
4.10 Sammanfattning.....	74
5. METOD	75
5.1 Metod – ett vetenskapligt byggverktyg.....	75
5.2 Vetenskapligt kunskapande.....	75
5.3 Vetenskapligt förhållningssätt.....	76
5.3.1 Positivism.....	76
5.3.2 Hermeneutik.....	77
5.4 Metodsynsätt och vetenskapsideal.....	77
5.5 Bostadsmarknaden – en systemsansats.....	78
5.6 Forsknings- och utvecklingsprogrammet Tredjelivet.....	80
5.6.1 Delprojektet ”Affärsstrategier och styrmodeller”.....	81
5.6.2 Projektets interaktiva utgångspunkter.....	82
5.7 Fallstudien som vetenskaplig metod.....	83
5.8 Avhandlingens forskningsdesign.....	84
5.8.1 Fältstudien – Befintlig teori.....	85
5.8.2 Fältstudien - Förstudien.....	86
5.8.3 Fältstudien - Intervjustudien.....	87
5.8.4 Fältstudien – Sekundärdata.....	88
5.8.5 Fältstudien - Analys.....	88
5.8.6 Fältstudien - Urval.....	88
5.8.7 Fältstudien - Generaliserbarhet.....	89
5.8.8 Fältstudien – Kvalitet.....	90
5.9 Analysmodellen.....	91
5.10 Sammanfattning.....	94

6. FÄLTSTUDIENS AKTÖRER.....	95
6.1 Medverkande aktörer.....	95
6.2 Föreningen Blomsterfonden.....	96
6.3 BoViva.....	97
6.4 HSB Riksförbund.....	100
6.5 Husberg Arkitektbyrå.....	101
6.6 Seniorgården AB.....	102
6.7 SeniorLiv.....	103
6.8 Skanska.....	105
6.9 Stångåstaden AB.....	107
6.10 Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux.....	108
6.11 Sammanfattning.....	110
7. BEARBETNING OCH KATEGORISERING.....	113
7.1 Omgivning.....	113
7.2 Strategi.....	117
7.3 Resurser.....	119
7.4 Tjänstekonceptet.....	120
7.5 Konkurrens.....	121
7.6 Sammanfattning.....	122
8. RESULTATDISKUSSION OCH ANALYS.....	123
8.1 Omgivning.....	123
8.2 Strategi.....	126
8.3 Resurser.....	131
8.4 Tjänstekonceptet.....	134
8.5 Konkurrens.....	137
8.6 Sammanfattning.....	139
9. FRAMGÅNGSFAKTORER.....	141
9.1 Urvalet av analysobjekt.....	141
9.2 Föreningen Blomsterfonden.....	143
9.3 Seniorgården.....	146
9.4 Jämförande analys.....	151
9.5 Klustring.....	154
9.6 Affärsstrategiska idealtyper.....	155
9.6.1 Förvaltare.....	157
9.6.2 Konceptbyggare.....	158
9.6.3 Idealister.....	158
9.6.4 Entreprenörer.....	158
9.7 Typologisk sammanställning.....	159
9.8 Vetenskapligt bidrag.....	160
9.9 Fortsatt forskning.....	162
REFERENSER.....	163

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjufrågeformulär

Bilaga 2 Begreppsordlista

Bilaga 3 Kontaktuppgifter - Fallstudieorganisationerna, hösten 2004

FIGURER

Figur 1: Läsanvisning del I.....	3
Figur 2: Modell över seniorbostadsprodukten – ur ett ledningsperspektiv	16
Figur 3: Sveriges fastighetsbestånd – taxeringsvärde (mdr kr).....	27
Figur 4: Sveriges bostadsbestånd – taxeringsvärde (mdr kr).....	29
Figur 5: Seniorbostadsmarknadens aktörer.....	37
Figur 6: Seniorbostadssegmentet och förhållandet till den övriga marknaden.....	39
Figur 7: Aktörer på seniorbostadsmarknaden i Stockholm	41
Figur 8: Jämförelse av affärsstrategiska typologier.....	52
Figur 9: Service Management Systemet	57
Figur 10: Servicesystemets modell.....	59
Figur 11: Modell över ett kunderbudande – sett från ledningens perspektiv	67
Figur 12: Föreställningsram	72
Figur 13: Positivistisk kunskapsutveckling.....	76
Figur 14: Sambanden mellan vetenskapsideal och metodsynsätt	77
Figur 15: Bostadsmarknaden – en systemansats	79
Figur 16: Bostadsmarknaden – marknad, sektor och segment	80
Figur 17: Tredjelivet – ett trippel - helix - samarbete	81
Figur 18: Avhandlingens fältstudiedesign – en trianguleringsprocess	85
Figur 19: Teoretiska belyningspunkter och angreppsvinklar.....	86
Figur 20: Föreningen Blomsterfonden, organisationsstruktur	96
Figur 21: BoViva – ett konceptbolag i SEB Trygg Liv	99
Figur 22: HSB, organisationsstruktur.....	100
Figur 23: Husberg Arkitektkontor, organisationsstruktur	101
Figur 24: Seniorgården AB, organisationsstruktur.....	103
Figur 25: SeniorLiv AB, organisationsstruktur.....	104
Figur 26: Organisationen av ett Senior Forum.....	104
Figur 27: Skanska Sverige, organisationsstruktur	106
Figur 28: Stångåstaden AB, organisationsstruktur	107
Figur 29: SVPH, organisationsstruktur	109
Figur 30: Affärsstrategisk jämförelse av seniorbostadsaktörer	160
Figur 31: Jämförelse av affärsstrategiska typologier	161

TABELLER

Tabell 1: Seniorboendets egenskaper	15
Tabell 2: Kunderbjudandets tjänstekoncept – preliminära egenskaper	15
Tabell 3: Antaganden om tjänstekonceptets kärn-, hjälp- och stödtjänster	16
Tabell 4: Förstudien –aktörerna och kunderbjudandenas utgångspunkter.....	17
Tabell 5: Affärs- och verksamhetsidéer	18
Tabell 6: Förstudien - seniorboendets fysiska dimensioner	19
Tabell 7: Förstudien - seniorboendets sociala dimensioner.....	19
Tabell 8: Förstudien –egenskaper i studerade tjänstekoncept.....	21
Tabell 9: Förstudien – tjänstekonceptets indelning i kärn-, hjälp- och stödtjänster	21
Tabell 10: Förstudien– seniorbostadsprodukternas karakteristik	23
Tabell 11: Sveriges bostadsfastigheter - efter fastighetstyp	28
Tabell 12: Prognoser för bostadsbyggandet (2003-2004)	30
Tabell 13: Antalet säkra byggprojekt (2003).....	31
Tabell 14: Bostadsproduktionen - efter upplåtelseform (2003)	32
Tabell 15: Seniorbostadsbeståndets ägarformer (2000).....	32
Tabell 16 Seniorbostadsbeståndet (2004)	33
Tabell 17: Seniorbostadsbeståndets upplåtelseformer (2004)	34
Tabell 18: Tre scheman för klassificering av affärsstrategier.....	51
Tabell 19: Servicenäring kontra tillverkningsindustri	55
Tabell 20: Varor kontra tjänster	56
Tabell 21: Kunderbjudandet– enligt Sasser et al (1978).....	62
Tabell 22: Serviceerbjudandet – enligt Normann (1992)	62
Tabell 23: Serviceerbjudandet – enligt Fitzsimmons (1994).....	63
Tabell 24 Serviceerbjudandets utvärderingskriterier.....	64
Tabell 25: Konkurrensdimensioner	70
Tabell 26: Generiska servicestrategier.....	71
Tabell 27: Förstudien – aktörer, adress och tidpunkt.....	86
Tabell 28: Fallstudieorganisationerna, respondent och intervjudatum	87
Tabell 29: Dimensionen omgivning	91
Tabell 30: Dimensionen strategi	92
Tabell 31: Dimensionen resurser	92
Tabell 32: Dimensionen tjänstekonceptet	93
Tabell 33: Dimensionen konkurrens	93
Tabell 34: Analysmodellen.....	94
Tabell 35: Fallstudieorganisationerna	95
Tabell 36: Fallstudieorganisationerna – jämförande beskrivning	111
Tabell 37: Kategorisering - dimensionen omgivning.....	115
Tabell 38: Kategorisering - dimensionen strategi.....	118
Tabell 39: Kategorisering – dimensionen resurser.....	119
Tabell 40: Kategorisering dimensionen tjänstekonceptet	121
Tabell 41: Kategorisering – dimensionen konkurrens.....	122
Tabell 42: Aktörstyperna utvärderar, etablerare och utvecklare	155

1. INLEDNING

Det här avhandlingsarbetet har som övergripande målsättning att öka kunskapen och förståelsen för ett bostadsmarknadssegment som sannolikt kommer att få stor betydelse för den svenska bostadsmarknaden (SOU 2002:29 s 22 f; Ahlström och Nilsson 2003 s 1 f). Det marknadssegment som är av intresse har definierats som seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg (SOU 2002:29 s 350 f; Ahlström och Nilsson 2003 s 4). Avhandlingen har vidare som mål att beskriva och analysera de strategiska förutsättningarna som en aktör ("organisation") har inför en etablering på ovan nämnda marknad. Organisationens långsiktiga mål har antagits vara att uppnå en konkurrenskraftig marknadsposition och skapa värde för företagets ägare (jmf Henderson 1970; Porter 1980, 1985; Nilsson och Rapp 2004).

Den strategiska arbetsprocessen inför en etablering på ovan nämnda marknad kan delas in i tre faser: analys-, strategiformulerings- och genomförandefasen. Processens analysfas handlar till stor del om att inhämta branschkunskap och marknadskännedom. Insikter och förståelse för branschen i allmänhet och marknadens villkor utgör viktiga beståndsdelar i strategiarbetet. Tidigare studier har fastslagit att dessa beståndsdelar har varit några av framgångsfaktorerna vid formuleringen och implementering av organisationens strategier (jmf Learned et al 1965). Analysarbetet har dessutom visat sig vara en av förutsättningarna för att uppnå överensstämmelse (jmf engelskans "fit") mellan företagets strategi och styrsystem. En god överensstämmelse mellan strategi och styrsystem kan vidare antas utgöra en viktig bidragande faktor till företagets värdeskapande (Nilsson och Rapp 2004 s 131 ff).

1.1 Problemställning och syfte

Problemställningen och utgångspunkten för det här avhandlingsarbetet kan beskrivas genom följande frågeställning:

"Vad skapar en stark marknadsposition för en aktör på seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg?"

Avhandlingen har tagit den teoretiska utgångspunkten i de företagsekonomiska ämnesområdena organisation, strategi och service management. Ett av de övergripande syftena för avhandlingsarbetet har varit utvecklingen av en affärsstrategisk typologi för organisationer som har intresse och ambition att positionera sig på seniorbostadsmarknaden. Ett annat övergripande syfte har varit att identifiera några av de framgångsfaktorer som ligger till grund för en stark marknadspositionering. Framgångsfaktorerna har identifierats genom en fältstudie i vilken ett antal framgångsrika seniorbostadsaktörer studerats. Ett tredje övergripande syfte har varit att bidra till utvecklingen av marknadsbegrepp och definitioner.

1.2 Inom- och utomvetenskapligt bidrag

Det är mycket som tyder på att den svenska seniorbostadsmarknaden befinner sig i ett uppbyggnadsskede. De tidigare studierna som gjorts kring boendeformen och marknadsföreteelsen seniorboende har till övervägande delar visats sig ha en internationell inriktning (SOU 2002:29 s 350 f). Djupare kunskaper om den svenska marknadens förutsättningar är därför begränsade. Kunskaper avseende det här området har dock i allt högre grad börjat efterfrågas av såväl privata som offentliga aktörer. Det som bland annat efterfrågas handlar om att bättre kunna förklara och förutse marknadsföreteelsen samt den pågående utvecklingen. Avhandlingens inomvetenskapliga bidrag är knutet till det företags- och fastighetsekonomiska vetenskapsområdet. Mer precist kan det inomvetenskapliga bidraget hänföras till områdena organisation, strategi och service management. Till det utomvetenskapliga bidragen hör en allmän beskrivning av Sveriges fastighets- och bostadsmarknad och mer specifik seniorbostadsmarknads-

segmentet, dvs. det bostadsmarknadssegment där utbudet och efterfrågan av seniorboende med integrerad service, vård och omsorg äger rum. Ett annat utomvetenskapligt bidrag är att förse t.ex. politiker, myndighetspersoner och andra aktörer med aktuell kunskap om förutsättningarna och villkoren för marknadssegmentet. Mot bakgrund av den demografiska utvecklingen utgör det här segmentet sannolikt en alltför viktig del av bostadsmarknaden.

1.3 Avgränsning

Avhandlingsområdet kan utifrån svenska förhållanden betraktas som någonting som har varit relativt outforskat och odefinierat. Det här arbetet handlar därför till stor del om att bidra till dels en definition av problemområdet, dels de där ingående begreppen. Intervjuerna som har genomförts och som ligger till grund för identifieringen av aktörernas strategiska framgångsfaktorer har gjorts med utgångspunkt i organisationens perspektiv. Härvid har intervjuer genomförts av personer i ledande befattningar hos några av de organisationer och företag som är verksamma på den svenska seniorbostadsmarknaden. Med ledande befattningar avses ordförande, verkställande eller vice verkställande direktör, verksamhetsansvariga eller motsvarande befattning. Detta innebär att den bild som ges i avhandlingen i viss mån skulle kunna betraktas som ensidig. Detta perspektiv är naturligtvis mycket viktigt. Även om några kundenkäter eller kundintervjuer inte specifikt har genomförts i inom ramen för denna studie har utgångspunkten varit att kunderna indirekt är representerade. De medverkande aktörsorganisationerna antas bedriva en kundanpassad seniorbostadsverksamhet med syftet att skapa värde för såväl kunder, ägare som övriga intressenter.

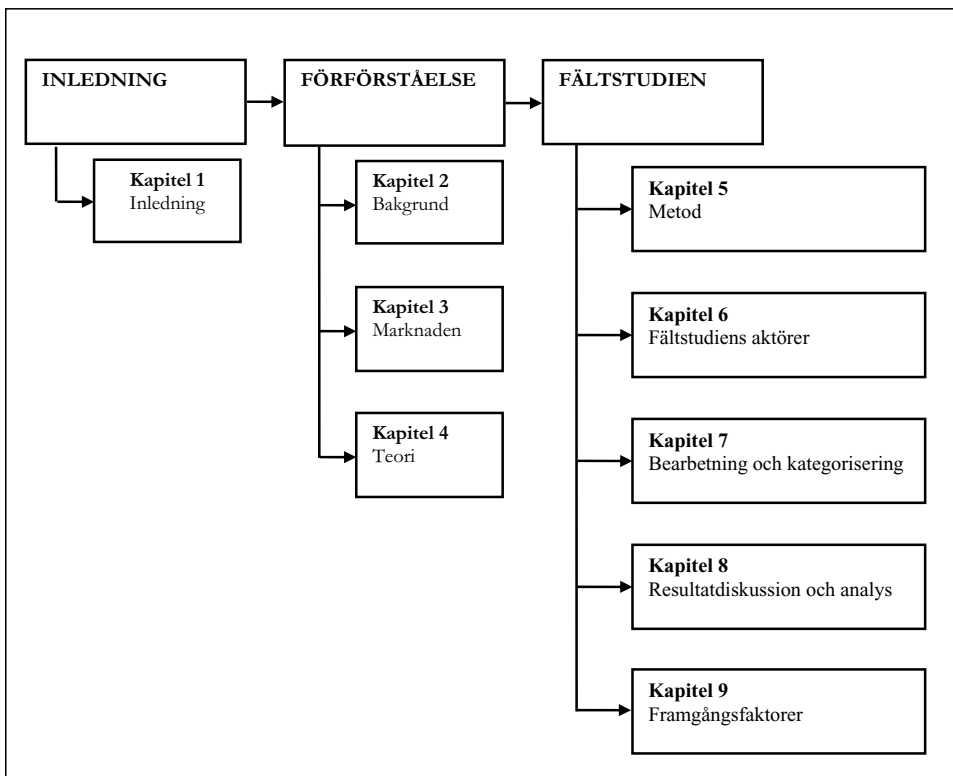
1.4 Läsanvisning

Avhandlingen har en bred ansats. Läsanvisningen bör betraktas som en rekommendation för hur läsaren kan gå till väga för att på bästa sätt kunna tillgodogöra sig avhandlingens innehåll. Avhandlingen har delats in i tre övergripande och sammanhållande delar, del 1 "Inledning", del 2 "Förförståelse" och del 3 "Fältstudien" (jmf Figur 1 Läsanvisning). I avhandlingens första del, Inledning, ges en kort introduktion till arbetet där problemställningen, syftet, inom- och utomvetenskapligt bidrag samt gjorda avgränsningar redovisas. I avhandlingens andra del, Förförståelse, återfinns tre kapitel, Bakgrund, Marknad och Teori. I Kapitel 2, Bakgrund, diskuteras och presenteras delar av tidigare studier och forskning på området. Frågor kring den demografiska utvecklingen förs fram i kapitlet och de konsekvenser som detta kan komma att ge upphov till beträffande samhällsstrukturen i allmänhet och människors möjligheter till adekvat boende under sin ålderdom. Vidare diskuteras boendets betydelse för människor i allmänhet och efterfrågan av alternativa boendelösningar i synnerhet. Här definieras dessutom några avhandlingens viktiga begrepp, t.ex. seniorbostadsmarknaden och framgång. Kapitlet avslutas med en genomgång av marknadsbegrepp och föreställningar kring vad seniorboendet kan tänkas bestå av som produkt och tjänst betraktat. Den genomgången baseras på en förstudie rörande ett antal seniorbostadsprodukter från marknadsaktörer presenterade på Internet.

I kapitel 3, Marknaden, studeras och beskrivs seniorbostadsmarknaden som en del av bostadsmarknaden och fastighetsmarknaden. Genom att läsa kapitlet förmedlas insikter och uppfattningar om marknadssegmentets storlek och förhållande till övriga marknadsområden. Förförståelsen avslutas i kapitel 4 Teori. I detta kapitel redovisas och diskuteras avhandlingens teoretiska utgångspunkter: affärsstrategi, service management, konkurrenskraft och värdeskapande. Teorikapitlet mynnar ut i en föreställning om hur olika externa och interna dimensioner hänger samman och påverkar en organisation förmåga att skapa konkurrenskraft. I avhandlingens sista del, Fältstudien, återfinns avhandlingens empirikapitel. Fältstudien inleds med kapitel 5, Metod där avhandlingens metodologiska utgångspunkter redovisas. I metodkapitlet beskrivs bland annat hur fältstudien har planerats och hur analysmodellen konstruerats. I kapitel 6,

Fältstudiens aktörer, beskrivs de medverkande fältstudieorganisationerna som sammanställs genom en jämförande beskrivning. I kapitel 7, Bearbetning och kategorisering, återges intervjuundersökningens insamlade empiri i en så obearbetad form som möjligt. Detta för att läsaren ska kunna bilda sig en så opåverkad bild av materialet som möjligt innan analysen tar vid. I kapitel 8, Resultatdiskussion och analys, analyseras fältstudiens empiri samt görs en presentation av dess resultat. Resultatredovisningen övergår i kapitel 9, Framgångsfaktorer, var två av fältstudiens aktörer studeras mer ingående. Syftet har varit att identifiera och diskutera de strategiska framgångsfaktorer som kan antas ligga tillgrund för aktörernas fördelaktiga marknadsposition. Detta kapitel mynnar ut i en tentativ affärsstrategisk typologi över affärsstrategier som de studerade aktörerna utnyttjar på marknaden. Typologin har delats in i fyra kategorier vilka har benämnts idealister, konceptbyggare, entreprenörer och förvaltare. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatt forskning.

Figur 1: Läsanvisning del I



2. BAKGRUND

Följande kapitel omfattar tre områden. Inledningsvis ges en bakgrundsbeskrivning av den demografiska utvecklingen i allmänhet och dess betydelse för seniorbostadsmarknaden i synnerhet. Därefter följer en historisk tillbakablick av bostadsbyggandet samt en diskussion kring samhällets ansvar för bostadsmarknaden. Avslutningsvis görs en kort genomgång av den tidigare forskningen inom ämnesområdet. Syftet med det är att försöka positionera avhandlingens bidrag i ett större vetenskapligt sammanhang. I denna del återfinns även en definition av viktiga begrepp. I kapitlet presenteras den förstudie vilken genomförts i syfte att öka förståelsen av företagens innan genomförandet av fältstudiens platsbesök och intervjuer.

2.1 Demografi och förmögenhetsbildning

Den demografiska utvecklingen i Sverige har lett fram till en befolkningssammansättning med allt högre medelålder. Beräkningar visar att år 2025 kommer nästan var fjärde svensk vara ålderspensionär, dvs. 65 år eller äldre (SCB 2003). Den här utvecklingen är internationell och mönstret är i stort sett detsamma för hela "västvärlden" (SOU 2002:29 s 94 f; Lindh och Malmberg 2000 s 84 f). Studier har påvisat att morgondagens svenska pensionärsgrepp utgör en välbeställd grupp i samhället med relativt stora förmögenheter och realkonomiska tillgångar (SOU 2002:29). Bland annat påvisar attitydundersökningar gjorda på kommande pensionärsgrepp högt ställda krav och förväntningar avseende fysisk boendeutformning, kringservice, vård och omsorg (Jegers, 2001). Andra framtidsstudier pekar på en ökad medvetenhet, betalningsvilja och betalningsförmåga för alternativa service- och boendeformer hos dessa grupper (Temo 2002). Att utifrån statistiska prognoser möta den förmodade, och starkt ökade efterfrågan, av kommunala senior- och äldreboenden med tillhörande offentlig service försvåras emellertid av underskott i det offentligt finansierade välfärdssystemet. Skatteunderlagen förväntas dessutom minska ytterligare för motsvarande period på grund av faktorer som t.ex. låg tillväxt och hög arbetslöshet (SOU 2002:29). Ålderssambandet beror huvudsakligen på att efterfrågan på offentliga servicetjänster visat sig vara störst från de åldersgrupper som betalar minst till den offentliga sektorn i form av skatter och avgifter (Thorslund och Larsson 2002; SOU 2002:29). Ett annat uppmärksammat och allt mer överhängande problem är svårigheterna att rekrytera tillräckligt kompetenta medarbetare till arbete i denna servicesektor – ett problem som förväntas öka ytterligare i omfattning (Svenska Kommunförbundet 2002).

Mot denna bakgrund är det mycket som talar för att samhället kommer att tvingas till omprioriteringar och nedskärningar av den offentligt finansierade samhällsservicen (Svenska Kommunförbundet 2002). På lite längre sikt skulle det kunna innebära att endast de kommunala kärnverksamheterna prioriteras, dvs. den samhällsservice, vård och omsorg som staten enligt lag ålägger kommunerna att ombesörja (SOU 2002:29). Den kommunala kärnverksamheten är en samhällsservice som idag ofta återfinns inom ramen för de s.k. särskilda boendeformerna (Thorslund och Larsson 2002). Sett utifrån det perspektivet kommer framtidens "friska" pensionärsgrepp i högre utsträckning än idag tvingas att klara sig själva (Molin och Franzon 1997). Behoven från de äldre i samhället kommer sannolikt inte att minska trots att de offentliga medlen att tillgodose dessa behov saknas (Thorslund och Larsson 2002). Ett alternativ för att möta detta skulle kunna vara att i högre grad än idag marknadsanpassa denna sektor. Genom en marknadsanpassning kan nya möjligheter och förutsättningar skapas för alternativa, och i viss mån okonventionella, lösningar inom boende- och servicesektorerna. Sådana lösningar skulle t.ex. vara riktade mot äldre och tillhandahålls av andra aktörer än de "traditionella" kommunala aktörerna (Molin och Franzon 1997).

Den svenska generationsgruppen födda under 1940-talet ("40-talisterna") framhålls ofta som en relativa förmögen grupp personer. Förmögenheten återfinns bl.a. i form av pensionssparande och värdepapper men även i form av orealiserade värden i bostäder och fritidshus (Lindh och Malmberg 2000 s 97 f; SOU 2002:29 s 124 f). På en aggregerad nivå har det visat sig att nästan tre fjärdedelar av gruppen 40-talister

äger den egna bostaden. Under t.ex. perioden 1969–1980 ("villaboomen") uppfördes mer än 500 000 småhus i Sverige varav cirka 230 000 av dessa småhus disponeras av ett hushåll som kan definieras tillhöra den så kallade 40-talistgenerationen (Hägered 2002 s 12; Temo 2002 s 2). Generationsgruppen 40-talister tillhör en grupp i samhället som har kunnat dra nytta av efterkrigstidens anmärkningsvärda värdetillväxt av t.ex. fastighetstillgångar, aktier eller andra värdepapper. För alla de som har investerat och kunnat dra nytta av den allmänna värdestegringen från andra världskriget och fram t.o.m. idag har goda förutsättningar för en hög levnadsstandard i livet som ålderspensionär (SOU 2002:29 s 124 f). Emellertid är de regionala skillnaderna påtagliga beträffande värdestegringen på fastigheter. I tillväxtområdena, i synnerhet storstadsområdena, har förmögenhetsbildningen varit betydligt större än på andra orter i landet de senaste årtiondena (SOU 2003:91 s 15). För många människor av dem som förvärvat och innehaft en bostad sedan "villaboomens" dagar och som har amorterat ned bostadslånen har detta inneburit att en förmögenhet skapats (Hägered 2002; SOU 2003:91 s 15). Förmögenheten kan under rådande omständigheter relativt enkelt kapitaliseras och transformeras till förmån för annat boende på dagens bostadsmarknad.

2.2 Bostadsbyggandet

Det svenska bostadsbyggandet har sedan "bostadskrisens"¹ dagar i början av 1990-talet befunnit sig på en historiskt sett mycket låg nivå såväl utifrån ett nationellt som internationellt perspektiv (Turner 2001 s 117). År 2000 uppfördes t.ex. 1,4 lägenheter per 1000 invånare i Sverige vilket vid aktuell tidpunkt var det lägsta antalet i hela EU-området. Det europeiska genomsnittet var då 5 lägenheter per 1000 invånare (Lind 2003 s 25). Den låga nyproduktionen i kombination med den allmänna befolkningsomflyttningen i Sverige har resulterat i brist på bostäder. Bristen är särskilt påtaglig i landets olika tillväxtregioner vilka i sin tur ofta är detsamma som landets storstadsregioner eller universitetsorter (Hägered och Johannesson 2003 s 13; SOU 2002:29 s 104). Enligt Boverkets² prognos 2003 antas bostadsbristen fortsätta för att i flera kommuner permanentats. Nästan nio tiondelar av den totala produktionen kommer enligt prognosen att ske i någon av Sveriges 100 kommuner som uppgett brist på bostäder. I samma prognos uppgavs endast var femte kommun att bostadsbristen skulle komma att byggas bort (Hägered och Johannesson 2003 s 16).

För att tillgodose behovet av bostäder och för att kunna uppnå balans på bostadsmarknaden på längre sikt bedömde Boverket att den totala nyproduktionen måste upp till en nivå om minst 30 000 bostäder per år. Den faktiska nyproduktionen bedömdes vid prognostidpunkten till cirka 20 000 bostäder (Hägered och Johannesson 2003 s 36 f). Bristen på bostäder slår olika hårt mot olika samhällsgrupper. Två samhällsgrupper som drabbats särskilt hårt utgörs av gruppen ungdomar och pensionärer (Hägered och Johannesson 2003 s 19). Paradoxalt nog och trots en påtaglig och långvarig efterfrågan på bostäder produceras det inte tillräckligt med bostäder för balans på bostadsmarknaden. Frågan är varför förhållandena är sådana.

2.3 Samhällets ansvar

Riksdag och regering har det yttersta ansvaret för landets bostadsförsörjning. Fokus har varierat beroende på vilken majoritet som haft regeringsmakten. I början av 1990-talet genomfördes t.ex. en kraftig avreglering av den svenska bostadsmarknaden. Avregleringen resulterade bland annat i att den vid tidpunkten gällande lagstiftningen på området upphävdes. Den dåvarande borgerliga majoriteten framhöll marknaden som alternativ framför politiska styrmedel för bostadsrelaterade problem. Detta innebar ett

¹ Med bostadskrisen avses perioden i slutet/början av 1980- och 1990-talet kännetecknande av en kraftig turbulens och tillbakagång på den svenska fastighetsmarknaden, även kallad fastighetsbubblan.

² Boverket är en nationell myndighet med ansvar för samhällsplanering, stadsutveckling, byggande och boende, se www.boverket.se.

avskaffande av den statliga styrningsmekanismen genom upphävandet av dåvarande lagstiftning och medförde en mer oprecis roll för myndigheternas inblandning i samhällsbyggnadsprocessen (Hägered och Johannesson 2003 s 59 f). Den politiska pendeln svängde tillbaka under 2000-talets början. Med bland annat argument som nödvändigheten av kommunal inblandning i samhällsbyggnadsprocessen återinstiftade riksdagen en lag som stöd för dessa frågor. Lagen (2000:1383) om kommunernas bostadsförsörjningsansvar trädde i kraft den 1 januari 2001 och kompletterades därefter genom lagen (2002:104) om kommunernas bostadsförsörjningsansvar. Innebörden i den nya lagstiftningen är att varje kommun är skyldig att under pågående mandatperiod anta lokala riktlinjer för kommunens bostadsförsörjning för att på så sätt försäkra sig om att samtliga kommunens invånare ska kunna få tillgång till goda bostäder. Riktlinjerna antas genom beslut i kommunfullmäktige och ska uttryckas i kommunens översiktsplan. Idag har var femte kommun antagit riktlinjer för bostadsförsörjningen (Hägered och Johannesson 2003).

I Socialtjänstlagen (2001:453) fastslås att kommunerna har ett särskilt ansvar för att bl.a. äldre människor får goda bostäder och att det för de med särskilt behov av stöd ska inrättas så kallade särskilda boendeformer. För människor med fysiska eller psykiska handikapp ges genom lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade utökade rättigheter för tillgång till en god bostad. Enligt Bostadsmarknadsenkäten 2003–2004 kommer nettotillskottet av särskilda bostäder för äldre och funktionshindrade bli ytterligare begränsat framöver. I nästan var femte kommun bedöms bristen kvarstå även efter den planerade utbyggnaden av särskilda bostäder för äldre. För funktionshindrade gör nästan var fjärde kommun samma bedömning (Hägered och Johannesson 2003 s 71).

2.4 Tidigare forskning

Det relativt få större svenska studier som rör seniorboende som företeelse (SOU 2002:29 s 351). Djupare kunskaper om vad den här boendeformen har för effekter och betydelse för både samhället och de boende i allmänhet går däremot att finna internationellt. Den relativt omfattande danska vetenskapslitteraturen på området kan vara av särskilt intresse för svenskt vidkommande. Intresset härrör från det faktum att förutsättningarna i Sverige och Danmark i stor är de samma och att samhällssystemen är relativt lika och således jämförbara (Paulsson och Sundberg 2001 s 18). De danska studierna handlar framförallt om de så kallade "ældrebofaelleskaben" (äldregemenskaperna). Till en av de mer betydande studierna hör "Äldre i boefallskab" vilken genomfördes under 1998-2000. I USA är seniorboendet (jmf engelskans "seniorhousing") och seniorbostadsmarknaden (jmf engelskans "senior housing market") en stor affär (jmf engelskans "business"). Den internationellt förankrade vetenskapliga litteraturen är omfattande men den omedelbara kopplingen och anpassningen till svenska förhållandena är inte alltid möjlig att göra (Paulsson och Sundberg, 2001). Det nordamerikanska perspektivet är intressant av flera orsaker. Dels för att amerikanerna har en relativt lång erfarenhet av privat senior- och äldreboende, dels för att senior- och äldreboende betraktas som en affärsverksamhet. Seniorboendet som affärsidé är av särskilt intresse i det fall samhället blir beroende av privata initiativ för att hjälpa till att lösa boendeproblematiken i framtiden. En problematik som sannolikt måste utföras och utformas på helt andra sätt än vad som tidigare varit fallet i Sverige (Ahlström och Nilsson 2003 s 6). Av de amerikanska bidragen till vetenskapsområdet utgör Brecht (2002) ett bra exempel. Brecht belyser seniorboendet både som form och företeelse utifrån ett marknadsperspektiv. Brecht visar bl.a. på betydelsen av segmentering och marknadsanalys för ett framgångsrikt företagande på seniorbostadsmarknaden. Seniorboendet, eller 55+boendet, framhålls allt oftare och i olika sammanhang som en intressant mellanform för människor som lämnar yrkeslivet och träder in i livet som senior. Seniorboendet kan som mellanform värna om det självständiga boendet också högre upp i åldrarna. Seniorboendet kan därigenom bibehålla eller t.o.m. utöka kvalitetsvärdena för enskilda. Det kan t.ex. ske i form av ökad trygghet och gemenskap (Paulsson

2002 s 38; 2003 s 42). Svenska Kommunförbundet (2000) och Dedering och Sax (2000) utgör två svenska studier som har syftat till att inventera det svenska seniorbostadsbeståndet för att kunna fastställa dess omfattning och utbredning. Paulsson och Sundberg (2001) fick uppdraget av den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005 för att genomföra en större studie rörande seniorboendet och dess förutsättningar i landet. Syftet med studien var framförallt att ge en översiktlig bild av boendeformen som företeelse genom att bl.a. sammanställa internationell och svensk forskning inom området. Studien kan ses som ett viktigt bidrag till vetenskapsområdet framförallt med tanke på arbetets tvärvetenskapliga karaktär. Den tvärvetenskapliga ansatsen har fört samman skilda vetenskaper och kunskaper inom området och skapat en gemensam referensram och utgångspunkt för vidare forskning och diskussion. En av de mera aktuella inventeringsstudierna genomfördes under februari, 2004. Inventeringsstudien av det svenska seniorbostadsbeståndet och aktuellt marknadsläget i några av landets tillväxtområden gjordes för tidskriften Privata Affärer. Genom studien identifierades en stor del av de befintliga, påbörjade och planerade seniorbostadsprojekt runt om i Sverige (Fälldin 2004 s 52-53).

2.5 Seniorboende som begrepp

Seniorboende, 55+boende, eller boendegrupper för äldre är välkända begrepp inom det ämnesområdet som behandlar problemställningar rörande bostäder och boendeformer för äldre (Paulsson och Sundberg 2001). Seniorbostadsbegreppet (jmf engelskans "senior cohousing") är inte något entydigt definierat begrepp. I en av de tidiga svenska undersökningarna på området, genomförd av Malmberg och Sundström (1992), definierades seniorbostäder som:

"Bostäder på den öppna marknaden, avsedda bara för äldre."

Genom nämnda definition kom Malmberg och Sundström (1992) att utesluta bostäder som kommunerna tilldelar sökande efter behovsprövning, s.k. särskilt boende för äldre. Till den här definitionen har även Svenska Kommunförbundet (2000) anslutit sig i en liknande undersökning. Syftet med Svenska Kommunförbundets undersökning var att kartlägga landets totala seniorbostadsbestånd vid tidpunkten. Undersökningen riktades vid tillfället mot landets kommunala äldreomsorgsförvaltningar. I den åsyftade undersökningen jämfördes begreppet seniorbostäder med begreppet 55+ bostäder (Svenska Kommunförbundet 2000 s 14):

"Seniorbostäder", "55+ bostäder" och liknande avses bostäder som inte inrättats med stöd av SoL eller LSS inte förutsätter beslut enligt SoL och LSS men som erbjuds till personer över en viss ålder, t.ex. 55 år och äldre."

Begreppet seniorboende har således utnyttjats i olika sammanhang men har ännu inte entydigt har definierats (Paulsson och Sundberg 2001 s 6). Det har emellertid kunnat påvisats vara en bostads- och boendeform som innehåller både starka materiella och immateriella egenskaper. Seniorbostäder och seniorboende karakteriseras t.ex. ofta som ordinära bostäder för människor i en viss ålder, ofta 55 år och uppåt. Att grupperingen utgår från åldersintervallet 55+ har att göra med en sociologisk förankrad indelning i ålder, den s.k. tredje livsåldern. Med den tredje livsåldern avser socionomerna den tidpunkt i livet som följer efter familjebildning och förvärvsarbete (Thorslund och Larsson 2002). Med utgångspunkt i den här betraktelsen av ålder och behov har seniorboendet som boendeform designats för att tillgodose de särskilda behov som därmed kan förväntas uppstå. Enligt den parlamentariska äldreberedningen är seniorboende inte något påtvingat utan bygger på enskilda individers egna initiativ och frivillighet vilka aktivt valt att flytta till den här gemenskapen (SOU 2002:29 s 327 f). Det bör således understrykas att seniorboendet, likt det ordinära boendet, bygger på självständighet. Någon kommunal biståndsbedömning

i enligt med socialtjänstlagen eller inblandning vid tillsättningen av seniorbostäderna förekommer med andra ord inte. Med utgångspunkt i ovanstående resonemang följer ett behov av att definiera och tydliggöra det seniorboendebegrepp som kommer att användas i den här avhandlingen.

Avhandlingens definition av seniorboende ansluter sig till viss del till de tidigare definitionerna. Seniorbostäder antas därvidlag utgöra en boendeform som av olika bostadsaktörer – oberoende eller i allianser – erbjuds till målgruppen seniorer eller personer 55 år eller äldre. Ett tillägg till begreppsdefinitionen är dock relevant i och med det faktum att många av dessa bostäder upplåts tillsammans i ett tjänstekoncept av service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster. I förekommande fall har därför seniorboendebegreppet utökats till att också omfatta det här tillägget. Seniorboende definieras därmed enligt följande (Ahlström, 2002):

”Seniorboende med integrerad service, vård och omsorg utgörs av omsorgsfullt anpassade bostäder på den öppna bostadsmarknaden för målgruppen äldre (55+) och som integrerats i ett tjänstekoncept bestående av keringservice, vård och omsorg.”

2.5.1 Seniorboendets innehåll

Vad är det då som karakteriserar seniorbostäder i jämförelse med t.ex. ordinära eller särskilda bostäder? Inledningsvis måste skillnaderna mellan det som utgör en seniorbostad, en ordinär och en särskild bostad klargöras. För att klargöra dessa skillnader utnyttjas de definitioner som härrör från den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005 (SOU 2003:91 s 51).

Med ordinär bostad avses:

”Alla boendeformer som inte förutsätter ett kommunalt biståndsbeslut med stöd enligt Socialtjänstlagen.”

Med seniorboende avses:

”En form av ordinärt boende där de boende bör vara över en viss ålder för att kunna få flytta in.”

Med särskilt boende avses:

”Boendeformer i enlighet med Socialtjänstlagen och som tillbandabärls under förutsättning att kommunen fattat ett biståndsbeslut.”

Med hänsyn tagen till de begreppsdefinitioner som används i den parlamentariska äldreberedningens SENIOR 2005 framträder några karakteriserande skillnader mellan det som här t.ex. avses med seniorboende och ordinärt boende. En seniorbostad förefaller ha anpassats på ett mer genomgripande tillvägagångssätt för ett liv i åldrande än vad som är fallet för en ordinär bostad. Därmed följer speciella krav på bostadens fysiska utformning utöver allmänna föreskrifter³. I ett seniorboende är det till exempel viktigt att boendets tekniska design och kvaliteter anpassas för ett liv med avtagande sinnesfunktioner och minskad rörlighet i takt med att den boende åldras (Paulsson och Sundberg 2001 s 26 f). Till seniorboendet är en påtaglig social dimension kopplad. Tillskillnad från det ordinära boendet utrustas ofta seniorboenden med gemensamhetsutrymmen för t.ex. matlagning, samvaro och fritidsaktiviteter. Till dessa utrymmen kopplas ofta gästutrymmen som kan användas av anhöriga och vänner. Ett särskiljande

³ Med allmänna föreskrifter avses här t.ex. Boverkets allmänna föreskrifter för bostadssektorn, (www.boverket.se).

kännetecken är att boendeformen har en utgångspunkt i en s.k. ”delad idé- eller intressegemenskap” som inte sällan organiseras i form av en boendeförening. Det är i boendeföreningen som det gemensamma arbetet och ansvaret mellan medlemmarna fastställs och fördelas utifrån de enskildas förmåga och intresse (Paulsson 2002 s 39).

Inträdet i ett seniorboende föregås ofta av regler rörande den boendes ålder och hälsostatus vid tidpunkten för inflyttningen. Det är sannolikt detta som i mer vardagligt språkbruk gjort begreppet seniorboende känt som och många gånger synonymt med begreppet 55+boende. Att just 55+ förknippas med den här boendeformen har sin bakgrund i att åldersgränsen (55 år) ofta är den fastställda minimiåldern vid inträde i de boendeanläggningar som bjuds ut som seniorboenden⁴. Även regler om maximialder förekommer där den övre gränsen vid inflyttning till bostaden har bestämts till någonstans mellan 75–80 år. Den övre gränsen motiveras ofta med att det är önskvärt att kunna bibehålla vitaliteten avseende i bl.a. föreningsengagemang och styrelsearbete (Paulsson 2002 s 39).

Ett annat vanligt kriterium vid inflyttning till ett seniorboende är att den enskilde bostadsinnehavaren eller hushållet inte har några hemmavarande barn eller att någon i hushållet vid inflyttningstidpunkten har vårdbehov. Naturligtvis medges kvarboende för dem som en gång flyttat in, även vid sjukdom och vårdbehov (Paulsson 2002 s 39). Perspektivet för ett seniorboende är med andra ord långsiktigt vilket har inneburit att även andra begrepp skapats och blivit synonymer med seniorboendebegreppet. Troligen kan orsaken till den begreppsspridningen finnas i det faktum att andra begrepp bättre täcker in boendeformens egentliga innehåll. Som synonyma begrepp räknas t.ex. bogemenskap, trygghetsboende eller livsloppsstandard (Paulsson och Sundberg 2001 s 35). Dessa begrepp förefaller ha den gemensamma utgångspunkten i ett tydliggörande av respektive boendeforms ursprungsidé. Boendet i form av en bogemenskap utgår således från idén om boendet som en gemenskap emedan trygghetsboendet istället sätter tryggheten i fokus. Ett boende i livsloppsstandard antyder däremot att dessa bostäder utrustats med en hög teknisk och funktionell kvalitetsstandard (ibid.).

2.5.2 Seniorboende som marknadsföreteelse

Seniorboendet som bostadsfenomen är egentligen inte någon ny företeelse på bostadsmarknaden⁵. Sedan relativt lång tid tillbaka bedriver ett flertal organisationer, stiftelser och föreningar verksamheter där seniorboende erbjuds tillsammans med eller utan tilläggservice, vård och omsorgstjänster (jmf Fälldin 2004 s 52 f). Många av de här organisationerna, stiftelserna och föreningarna bygger på organisations-tillhörighet eller föreningsmedlemskap. Medlemskapet, historiskt ofta baserat på yrkes- eller skråtillhörighet, ger ofta förtur till de seniorboenden som organisationen disponerar och hyr ut. Exempel på den här typen av organisationer utgörs till exempel av föreningarna Blomsterfonden och Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux belägna i Stockholmsområdet. De här ofta traditionsrika organisationerna drivs fortfarande utifrån grundarnas ursprungliga intentioner, om än med viss anpassning till dagens realitet (jmf Kapitel 3.7.1 Marknadens aktörer).

Baserat på Svenska Kommunförbundets siffror, fanns år 2000 cirka 11300 seniorbostäder i 274 av landets då 286 kommuner, varav nästan en femtedel inom allmännyttans bestånd (Paulsson och Sundberg 2001 s 8). Seniorbostadsmarknaden utgör således en förhållandevis liten andel av den totala bostadsmarknaden

⁴ Se till exempel Seniorgården AB (Seniorgården), Hyresgästernas riksförbund (HSB), Riksbyggen (RB), Örebro bostäder (Öbo) eller SEB Trygg Livs samarbete med Peab och Actica Omsorg (BoViva) och det utbud som bjuds ut som ”senior-” eller ”55+boende”.

⁵ Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux startade sin verksamhet 1862, se www.svph.se. Föreningen Blomsterfonden började sin verksamhet 1921, se www.blomsterfonden.se.

och skulle därmed närmast kunna betraktas utgöra en nischmarknad. På motsvarande sätt som seniorboende ännu inte är ett entydigt definierat begrepp förhåller det sig med begreppet seniorbostadsmarknaden (Ahlström och Nilsson 2003 s 4; Paulsson och Sundberg 2001 s 6; SOU 2003:91 s 51). Med utgångspunkt i ovanstående resonemang och tidigare begreppsdefinitioner definieras seniorbostadsmarknaden i denna avhandling som:

”Marknaden för ordinärt boende där de inflyttade boende måste vara över 55 år och som inte upplåtits med stöd av Socialtjänstlagen (SOL) eller lagen om särskilt stöd eller service (L.SS).”

Den här studiens fokusområde utgörs av ett särskilt delområde på seniorbostadsmarknaden som utöver seniorboendet också erbjuds med ett integrerat utbud av service, vård- och omsorgstjänster, i eller i nära anslutning till bostaden (Ahlström och Nilsson 2003 s 4). Två exempel på organisationer som enligt ovanstående beskrivning bedriver verksamhet inom det här segmentet alliansen BoViva⁶ och Sällskapet Vänner till Pauvres Hontoux i Stockholm⁷ (Ahlström och Nilsson 2003 s 6; Fäldin 2004 s 57). Innan begreppet seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg till sist definieras är det lämpligt att först definiera begreppen, integrerad, tjänst, service, vård och omsorg.

2.5.3 Begrepp och definitioner

Begreppen integrerad, tjänst, service, vård och omsorg är begrepp som används genomgående i det här avhandlingsarbetet. För att undvika missförstånd följer här en begreppsdefinition.

Med begreppet integrerad avses något som (Svenska Akademiens Ordlista 1994 s 242):

”Förenas eller sammanförs till en helhet.”

Med begreppet tjänst menas i den här studien (Grönroos 2002 s 25):

”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem.”

Begreppen, service, vård och omsorg, kan vid en första anblick förefalla både generiska och något entydigt definierat, vilket dock inte är fallet. Det följande försöket till begreppsdefinition bör dock betraktas som något preliminärt. Styrkan i definitionen ligger i att begreppen är förankrade och definierade utifrån klinisk verksamhet.⁸ Med begreppet service avses t.ex. hushållsnära tjänster i form av, t.ex. städning, soptömning och matlagning, vilka kan utföras av hemtjänstpersonal, anhöriga eller privata utförare. Med vård avses t.ex. medicinskt diagnostiserade sjukvårds- och omsorgsåtgärder utförda i den boendes hem i form av, t.ex. sårömläggningar, medicinering eller katetersättning, vilka kräver särskild kompetens och behörighet enligt hälso- och sjukvårdslagstiftningen. Inom den landstingskommunala och kommunala sjukvårdsorganisationen utförs den här typen av insatser av professionell sjukvårds- och omsorgspersonal

⁶ BoViva är en strategisk samarbetsallians mellan pensionsförsäkringsbolaget SEB Trygg Liv, byggbolaget Peab och det privata vård- och omsorgsföretaget Actica Omsorg AB, se www.boviva.se.

⁷ Sällskapet Vänner till Pauvres Hontoux är en ideell förening som erbjuder boende och service till över 750 pensionärer. Föreningen har cirka 250 anställda, se www.svph.se.

⁸ Definierad efter telefonintervju med professor Sirkka-Liisa Ekman, 2004-11-09, och den medicinskt ansvariga sjuksköterskan, Doktorand Inger Karlsson, 2004-11-30. Sirkka-Liisa Ekman är Professor i Vårdvetenskap och verkar vid Karolinska Institutet i Huddinge (KI) samt vid Blekinge Tekniska Högskola (BTH Karlskrona). Inger Karlsson arbetar dels som MAS i Bromma kommun, dels som doktorand vid KI Huddinge.

där den lägsta formella kompetens är undersköterska. Andra vanliga personalkategorier inom detta verksamhetsområde utgörs av sjuksköterskor, distriktssköterskor och husläkare. Med omsorg avses de fördjupade serviceinsatser som äger rum i hemmet i form av t.ex. hjälp vid toalettbesök, tillsyn och allmän omvårdnad.

Ovanstående diskussion avseende begreppen service, vård och omsorg mynnar ut i en definition som väl överensstämmer med den parlamentariska äldreberedningens SENIOR 2005 definition av begreppen. Därmed förefaller det som lämpligt att ansluta den här avhandlingen till den begreppsapparaten.

Med begreppet ”service” avses (SOU 2003:91 s 67):

”Insatser för skötsel av hemmet och som kan erbjudas av den kommunala hemtjänsten⁹ eller någon annan utförare mot avgift och som avser hushållsnära tjänster som till exempel städning, tvätt, inköp och matlagning.”

Med begreppet ”vård och omsorg” avses (SOU 2003:91 s 67):

”Äldres sammansatta behov av vård och omsorg bestående av olika insatser reglerade i enlighet med hälso- och sjukvårdslagen samt socialtjänstlagens föreskrifter och som utförs och debiteras av behörig sjukvårds-, vård- och omsorgspersonal.”

Med utgångspunkt i avhandlingens tidigare definitioner och tydliggöranden definieras till sist marknadsbegreppet och det marknadsområdet som är i fokus för den här avhandlingen. Med begreppet seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg, i fortsättningen benämnd ”seniorbostadsmarknaden” avses följande:

”Marknaden för ordinärt boende där de inflyttade boende måste vara över 55 år, där boendet inte upplåtits med stöd av Socialtjänstlagen (SOL) eller lagen om särskilt stöd eller service (LSS) och som utöver boendet också erbjuds tillsammans med ett integrerat tjänsteinnehåll bestående av boendelaterad service, vård och omsorg.”

Ett annat begrepp med stor betydelse för den här avhandlingen är begreppet ”framgång” och ”framgångsrikt”. Dessa begrepp har bland annat betydelse för det aktörsurval som genomförts och särskilt studerats genom fältstudien. Detta föranleder därför en särskild diskussion och begreppsdefinition.

2.6 Framgång som begrepp

Begreppet ”framgång” kan definieras i överensstämmelse med vad som beskrivs i Svensk Ordbok (1986) som ”gott resultat av (målinriktad) verksamhet”. Med samma utgångspunkt kan begreppet ”framgångsrikt” definieras som någon som ”uppnått goda resultat”. Att begreppet framgång diskuteras i det här sammanhanget har att göra med avhandlingens problemställning. Avhandlingsarbetet handlar utifrån den problemställningen om att identifiera ett antal strategiska framgångsfaktorer. Dessa faktorer identifieras i sin tur efter genomförandet av en empirisk studie. Frågan är då vad som kan utgöra ett ”gott resultat av (målinriktad) verksamhet” på seniorbostadsmarknaden. Med andra ord vad är det hos dessa aktörer som gjort de mer framgångsrika än andra. Och vad är det som kan betraktas som framgångsrikt?

⁹ ”Hemtjänst” består av individuella och behovsprövade insatser tillhandahållna av kommunen i enlighet med socialtjänstlagens föreskrifter. Hemtjänst erbjuds både i ordinärt och särskilt boende (SOU 2003:91 s 67).

Ett sätt att operationalisera framgång är att anta och ställa upp mätbara framgångskriterier. Med operationalisering avses i detta sammanhang det som Johannesson och Tufte (2003) beskriver som att göra ett omfattande och generellt fenomen registrerbart eller mätbart. Relativt dessa kriterier kan således ett urval genomföras och en jämförelse mellan olika organisationers förmåga till måluppfyllelse eller framgång göras. Viktigt att påpeka är dock att framgång ytterst är ett relativt begrepp. För det här avhandlingsarbetet har följande kriterier antagits som tecken på framgång. En framgångsrik aktör på seniorbostadsmarknaden antas relativt sett kunna betraktas som en organisation där: organisationens verksamhetsstorlek har betydelse enligt principen, ”desto större verksamhet desto mer framgångsrik organisation”, den interna bostadskön i termer av antal och tid, antalet vakanta lägenheter i relation till antalet köande, verksamhetsår i branschen samt organisationens renommé på marknaden hos kunder och andra branschkonkurrenter. Vidare avses aktörer med en omfattande planerad och/eller pågående verksamhetsexpansion relativt uppställd målsättning och övrig branschnivå.

Givet dessa kriterier kommer naturligtvis en relativ skillnad mellan olika branschaktörer att framträda. Några av dessa kommer ur detta jämförelseperspektiv därför förefalla som mer framgångsrika än andra. Därav följer att framgång både kan förklaras och beskrivas utifrån en verksamhet som relativt sätt är mer framgångsrika än andra. Att analysera de framgångsrika aktörernas koncept, identifiera de strategiska bakomliggande framgångsfaktorerna och därmed generalisera från dessa slutsatser till sig i detta sammanhang som en fullt möjlig forskningsstrategi. Naturligtvis går det också att generalisera från de mindre framgångsrika exemplen. I många sammanhang kan detta vara mer fruktbart än att studera det som karakteriserats som framgångsrikt. Att studera icke, per definition, framgångsrika aktörer är samtidigt känsligare. Organisationer företräds av människor i olika positioner. Anser man att forskningssamarbetet gynnas av en fruktbar interaktion mellan å ena sidan forskaren och å den andra sidan det som verksamhetsföreträdarna är detta inte ett trivialt ställningstagande, då ytterst få personer torde vilja företräda en verksamhet som betraktas som mindre framgångsrik.

2.7 Förstudien

I det följande har marknadsfenomenet seniorboende med integrerad service, vård och omsorg studerats mera ingående. Referenspunkten hämtas i Paulsson och Sundbergs (2001) tidigare arbete på området. I det angivna arbetet efterfrågades bl.a. en tydligare beskrivning av vad seniorboende, eller 55+boende, är för företeelse och vad seniorboendet står för såsom varumärke. Detta avsnitt bygger på en fristående förstudie vars huvudsyfte har varit att föregå fältstudiens intervjustudie (jmf Kapitel 5.8 Avhandlingens forskningsdesign). Förstudien har vidare haft som en övergripande syfte att skapa förståelse för seniorboendet som marknadsprodukt. Förstudien ansluter till den definition som antagits i avhandlingen vilket innebär att kunderbjudandets tjänsteutbud också omfattas. Med utgångspunkt i Paulsson och Sundbergs (2001) frågeställning, studeras därmed några av de kunderbjudanden som marknadsfördes under varumärken definierade som seniorboende eller 55+boende, hösten 2004 på Internet.

2.7.1 Varumärket

Enligt American Marketing Association definieras ett varumärke som (Bennet 1995):

”Ett namn, en term, ett tecken, en symbol eller ett annat kännetecken som särskiljer en säljares vara eller tjänst från en annan säljares.”

I den omfattning som tjänsteföretagandet betraktas utifrån ett tjänsteperspektiv menar Grönroos (2002) att American Marketing Associations (AMS) definition av vad ett varumärke är för någonting är

ofullständigt. Detta beroende på att definitionen missar några väsentliga dimensioner utifrån det faktum att det inte beaktar att tjänsteproduktion och produktion av varor är två åtskilda företeelser. Således bör definitionen utvidgas så att den också tar hänsyn till dels att det centrala i tjänsteproduktionen utgörs av processer, dels att kunden i processen är en aktiv del i skapandet och utvecklingen av det som till sist formar företagets varumärke. Till skillnad från AMA:s definition, som på sätt och vis exkluderar kunden i denna process, tar definitionen med utgångspunkten i tjänsteperspektivet däremot hänsyn till detta faktumet. För enligt Grönroos (2002 s 316) är varumärken ingenting som bara kan byggas eller skapas, utan är istället något som ytterst ”uppstår i kundernas tankar”.

En diskussion kring marknadsfenomenet varumärke är hjälpt av en diskussion även kring andra angränsande begrepp, vilka kan antas ha betydelse för detta område. I förkommande fall utgörs dessa begrepp av ”image”, ”märkesprofil”, ”varumärkesutveckling” och ”varumärkesidentitet”. De ovan angivna och angränsade begreppen med särskild betydelse för förståelsen av det som benämns varumärke kommer därför utvecklas ytterligare (Grönroos 2002 s 317). Med image avses den profil eller föreställning som följer av företagets verksamhet (Svenska Akademiens Ordlista 1994). Imagen återspeglas i det värde som kunder och andra förknippas med organisationen (Grönroos 2002 s 326). En image eller företagsprofil anses ha minst fyra bestämda roller. Den förmedlar förväntningar, utgör ett filter, är en funktion av kundernas förväntningar och upplevelser samt har en intern effekt på kunderna och en extern effekt på personalen.

Med utgångspunkten i Grönroos (2002 s 18) tjänsteperspektiv betraktas kunden som en del i tjänsteproduktionen och således också synonymt med varumärkesutveckling. Därför finns det egentligen inget praktiskt behov av att skilja mellan image och varumärke utifrån den här föreställningen. I dessa sammanhang kan varumärke som begrepp istället alltid förknippas med en image, alltså den image som uppstår i kundernas tankar och som kan definieras som företagets märkesprofil. Varumärkesutveckling och varumärkesidentitet är två andra angränsande begrepp med betydelse för förståelsen av begreppet varumärke. Med varumärkesutveckling avses den ”bild som marknadsföraren vill skapa i kundernas tankar” och med varumärkesidentitet avses vidare den process som skapar imagen. Slutligen mynnar resonemangen och begreppsdefinitionerna i det som i vardagligt tal benämns, varumärke. Med varumärke i dessa sammanhang avses därför den image som defacto formas i kundens tankar (Se Grönroos 2002 s 315 ff.).

2.7.2 Seniorbostadsprodukten

Avhandlingen går i stor utsträckning ut på att försöka identifiera några av de faktorer som skapar framgång för en aktör på seniorbostadsmarknaden. Seniorbostadsprodukten eller kunderbjudandet som de olika aktörerna har bjudit ut på seniorbostadsmarknaden förefaller bestå av åtminstone två huvudbeståndsdelar. Den ena huvudbeståndsdel utgörs av egenskaper som kan förknippas med den konkreta eller fysiska bostaden (”seniorboendet”). Den andra huvudbeståndsdel har istället visat sig bestå av ett anslutande tjänstekoncept. Detta koncept bestående av tjänster har i sin tur delas in i olika tjänsteslag under etiketterna: service-, vård- och omsorg. Seniorboendet kan med utgångspunkt i Paulsson och Sundbergs (2001 s 35) beskrivning betraktas just utifrån boendets s.k. fysiska dimensioner, dvs. seniorbostaden i mer konkret bemärkelse. Dels förefaller den också kunna beskrivas utifrån dess sociala dimensioner, dvs. bestående av de immateriella egenskaperna till boendeformen. Seniorbostadsproduktens första huvudbeståndsdel, seniorboendet, kan med den utgångspunkten således beskrivas genom två olika dimensioner, en fysisk (”konkret”) och en social (”immateriell”).

Tabell 1: Seniorboendets egenskaper

Fysiska eller konkreta egenskaper som följer med seniorbostaden	Sociala eller immateriella egenskaper som följer i ett seniorboende
<p>1. Bostaden samt Personal, ”Vanliga bostäder med höga krav på krav på tillgänglighet, äldre-/handikappanpassning i utformning och inredning samt vicevärdskap/fastighetskötsel”</p> <p>2. Gemensamhetsutrymmen samt Bostadskomplement, ”Gemensamhetsutrymmen för matlagning/fika/måltider, samvaro, hobby, motion, ev. gästrum/-lägenhet – bostadskomplement av olika omfattning, lätta att nå från de enskilda bostäderna.”</p>	<p>3. Idé- eller intressegemenskap, ”Idé-/intressegemenskap. Denna aspekt vill vi lyfta fram som en primär grund. Seniorboende kan som modell bli en föregångare när det gäller att stödja gemenskap/nätverk i boendet, för att ge trygghet i vid mening för alla i boendet.”</p> <p>4. Boendets sammansättning, ”Ålder, hälsa, familjesammansättning m.m. I dessa avseenden bör olika ställningstaganden kunna vara möjliga.”</p>

Källa: Paulsson och Sundberg (2001, s 35).

I figuren redovisas seniorbostadsproduktens första huvudbeståndsdel, seniorboendet. Boendet i en seniorbostad kan i enlighet med Paulsson och Sundbergs (2001 s 35) konstateranden betraktas både med utgångspunkten i boendeformens fysiska och sociala karaktär. Genom indelningen har den fysiska dimensionen delats in i fyra nyckelbegrepp, Bostaden, Personalen, Gemensamhetsutrymmen samt Bostadskomplement. Vidare har den sociala dimensionen på motsvarande sätt delats in efter de underliggande nyckelbegreppen, Idé- eller intressegemenskap samt Boendets sammansättning.

Tjänstekonceptet, dvs. seniorbostadsproduktens andra huvudbeståndsdel, har visat sig utgöra en viktig beståndsdel i aktörernas kunderbjudanden. Med utgångspunkt i avhandlingens teoretiska föreställningar följer i nedanstående tabell ett exempel på hur tjänstekonceptens sammansättning av tjänster skulle kunna klassificeras (jmf 4.7.6 Servicekonceptets sammansättning). Syftet med den här beskrivningen är att visa hur de olika kunderbjudandena kan förklaras teoretiskt. I nedanstående sammanställning ges ett förslag på vad de integrerade tjänsterna i ett seniorbostadssammanhang skulle kunna bestå av. Tabelluppställningen bygger på de egenskaper som Normann (1994) tilldelat tjänster. Enligt Normann kan tjänster betraktas som konkreta och immateriella kärn- respektive kringtjänster.

Tabell 2: Kunderbjudandets tjänstekoncept – preliminära egenskaper

Tjänstkategori	Service	Vård	Omsorg
Egenskaper			
Konkret	Städning Matlagning	Sårömläggning Vaccination	Omvårdnad Hälsokontroll
Immateriell	Tillsyn Gemenskap	Kontinuitet Professionalitet	Trygghet Omtanke

Källa: Egen bearbetning av Normann (1992 s 74).

Med utgångspunkt i det Grönroos (2002) betraktar som ett ledningsperspektiv har det argumenterats för att tjänsters egenskaper bäst bör klassificeras efter huruvida den kan betraktas som en kärn-, hjälp- respektive stödtjänst. Kärntjänsten i det grundläggande tjänstekonceptet har att göra med de bakomliggande orsakerna till varför verksamheten överhuvudtaget finns etablerad på den här marknaden. Kärntjänsten kan åskådliggöras i form av en uttagsautomat för pengar, t.ex. en Bankomat. Hjälptjänsten

definieras här som den tjänst som primärt existerar för att kunderna ska kunna använda sig av kärntjänsten. Med utgångspunkten i ovanstående exempel skulle hjälptjänsten i sammanhanget kunna vara uttagskortet till Bankomat. Stödtjänsten har tillskillnad från de övriga två tjänsterna som huvudsyfte att addera ytterligare värde till kunden. Stödtjänsten kan med samma metafor utgöras av en möjlighet att t.ex. utan extra kostnad också användas som uttagskort internationellt. I det här sammanhanget och på motsvarande sätt som innan skulle en indelning enligt Grönroos (2002) kunna göras enligt följande.

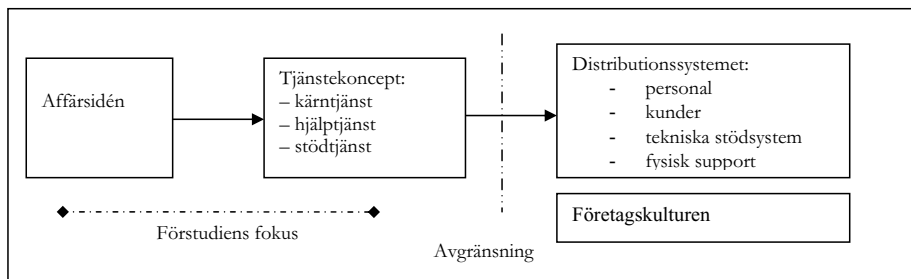
Tabell 3: Antaganden om tjänstekonceptets kärn-, hjälp- och stödtjänster

Tjänstekonceptets komponenter	Kärntjänst	Hjälp-tjänst	Stödtjänst
Seniorboendet	Bostadslägenheten	Handikapparkering	Tillgång till närservice
Service-tjänster	Restaurang	Meny	Fin miljö
Vård-tjänster	Sår- och läggning	Utbildad personal	Mottagning i huset
Omsorgstjänster	Tillsyn	Dygnet-runt-bemanning	Jourteam

Källa: Grönroos (2002 s 184 ff.)

Innan identifieringsprocessen av data från förstudien påbörjas är det lämpligt att först redogöra för den utnyttjade bearbetnings- och analysmodellen (jmf 4.7.9 Modell för kunderbjudanden). Med utgångspunkt i Grönroos (2002) modell över servicesystemet, "Servicesystemets modell", har en avgränsning gjorts enligt följande.

Figur 2: Modell över seniorbostadsprodukten – ur ett ledningsperspektiv



Källa: Omarbetning, "Servicesystemets modell", Grönroos (2002 s 353).

Data insamlad genom förstudien har bearbetats och analyseras utifrån modellkomponenterna, affärsidén och tjänstekonceptet. Att avgränsningen har gjorts mellan modellkomponenterna tjänstekonceptet och distributionssystemet beror på flera orsaker. Dels på en bedömning av om att det räcker med att studera olika affärsidéer och tjänstekoncept för att nå syftet med förstudien dels på tillgången till data. Information om aktörernas affärs- eller verksamhetsidéer ("affärsidén") och tjänstekoncept har varit relativt lättåtkomlig. Studiet av aktörernas distributionssystem och företagskultur skulle i detta läge ha fordrat andra insamlingsmetoder, t.ex. intervju- eller enkätstudier, vilket det i detta läge inte funnits resurser till. De studerade affärsidéerna har i det följande redovisats och analyserats i komponenten affärsidén. Tjänstekonceptet har beskrivits med utgångspunkten i konceptets service-, vård- och omsorgstjänster och delats in i sina kärn-, hjälp- respektive stödtjänster.

2.7.3 Förstudien - Genomförande

Förstudiens har strukturerats enligt följande. Inledningsvis redovisas de allmänna förutsättningarna hos de selekterade och studerade aktörerna. Genom en jämförande beskrivning av varumärkesnamn, målgruppens ålder och upplåtelseform, har en allmän uppfattning om förutsättningarna för respektive aktör inhämtats. Därefter beskrivs och redovisas de olika affärsidéerna vilka har kunnat utläsas för respektive fall. I sökningen på Internet har det påvisats att några av aktörerna uteslutande har riktat kunderbjudanden mot målgruppen ålderspensionärer eller personer 65+. Dessa aktörer har därför valts bort som studieobjekt. Detta görs för att beskrivningen och klassificeringen av de olika kunderbjudandena för att uppnå jämförbarhet utgår från samma målgrupp, dvs. seniorer eller personer 55+. Framställningen kommer att avslutas genom en generalisering utifrån några av de framkomna resultaten. För övriga metodologiska utgångspunkter hänvisas till Kapitel 5 Metod (jmf 5.8.2 Fältstudien - Förstudien).

I nedanstående sammanställning görs en jämförelse mellan de olika aktörerna. I tabellen redovisas aktörernas olika seniorbostadsprodukter i form av det lanserade varumärkesnamnet. Vidare bygger jämförelsen på huruvida tjänstekoncept medföljer den erbjudna boendeformen eller inte, vilka upplåtelseformer som erbjudandet levereras i till kunden, antalet uppförda eller förfogade bostäder samt åldern på riktad målgrupp.

Tabell 4: Förstudien –aktörerna och kunderbjudandenas utgångspunkter

Aktör	Marknadsfört varumärkesnamn	Medföljande tjänstekoncept	Upplåtelseform	Antalet bostäder	Målgrupp (ålder)
Blomsterfonden	Äldreboende med service, vård och Omsorg	Ja	Hyresrätt	Ca 1124	60-80
BoViva	Trygghetsboende	Ja	Hyresrätt	Ca 120	55+
Seniorgården	Seniorlägenheter	Ja ¹⁰	Bostadsrätter	Ca 1700	55+
SeniorLiv	Senior Forum föreningar	Ja	Kooperativa hyresrätter	---	55+
Svph	Pensionärsboende, ålderdomshem, sjukhem och gruppboende för demenshandikappade	Ja	Hyresrätter	Ca 750	62-72

Utifrån tabelluppställningen kan några preliminära slutsatser dras. Två grupperingar har påvisats genom tabelluppställningen. Gruppindelningen utgår från den definierade målgruppen som respektive aktör valt att rikta sina kunderbjudanden mot. Den första gruppen består av aktörer som erbjuder en produkt för huvudsakligen personer 55+, här representerade av BoViva, Seniorgården och SeniorLiv. Dessa definierar seniorbostadsprodukten under varumärkena, Seniorbostäder, Seniorlägenheter och Senior Forum Föreningar. Den andra urskiljbara gruppen består av Blomsterfonden och Svph. Dessa båda aktörer har istället valt att rikta sina produkter mot målgruppen personer 60 – 80 år, dvs. 65+. Deras varumärken marknadsförs vidare under namn som ”äldreboende” och ”pensionärsboende”.

¹⁰ Seniorgården AB erbjuder de bildade bostadsrättsföreningarna via speciellt upphandlande serviceavtal ett tilläggs paket bestående av olika servicetjänster.

2.7.4 Förstudien – Affärsidén

I enlighet med förstudiens analysstruktur redovisas här de studerade aktörsorganisationernas olika affärsidéer. Aktörerna presenteras i bokstavsordning.

Tabell 5: Affärs- och verksamhetsidéer

1. Blomsterfonden	”Blomsterfonden, det privata alternativet för äldreboende med service, vård och omsorg utifrån kundens behov. Äldreboende som skänker trygghet, värdighet och integritet till livets slut.”
2. BoViva	”Modernt boende för aktiva seniorer”
3. Seniorgården AB	”Vackra bostäder för dig över 55 år.” ”... Seniorgårdens seniorbostäder kombinerar ett attraktivt och trivsamt boende med seniorers krav på en trygg, funktionell och vacker bostad. Alla våra seniorbostäder byggs i huvudsak enligt vårt unika seniorprogram, som omfattar ett femtiotal punkter.”
4. SeniorLiv AB	”Senior Forum är ett konceptnamn på lokala föreningar för dig som vill ha det bättre på äldre dar. Om du vill ha ett aktivt och socialt seniorliv, nya vänner, trygghet och lättillgänglig service då kan ett medlemskap i någon av våra lokala föreningar vara något för dig.”
5. Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux (SVPH)	”Att erbjuda boende för äldre med alla de resurser som krävs för ett åldrande med livskvalitet och trygghet. Sällskapet har till uppgift att med egna tillgångar och med tillskott från dem, som åtnjuta dess ekonomiska stöd, bereda bostad, vård och kost åt äldre, bildade personer, som därav äro i behov.”

Aktörernas affärs- respektive verksamhetsidéer skiljer sig från varandra. Fokus i affärsidén skiftar sannolikt beroende på vilken målgrupp aktörerna riktar sina kunderbudanden mot. De affärsidéer som primärt vänder sig mot personer 55+, verkar särskilt betona boendeformens möjligheter att kunna aktivera de boende samt formens sociala strukturer. De åsyftade aktörerna utgörs i sammanhanget av BoViva, Seniorgården och SeniorLiv. Dessa aktörer framhåller egenskaper såsom social gemenskap, aktivitet och arkitektur som någonting väsentligt i sina olika erbjudanden. Den andra gruppen, Blomsterfonden och Svph, förefaller i en något högre utsträckning använda begrepp som t.ex. trygghet och värdighet vilket mer kan uppfattas som ett oberoende och anpassat boende intill livets slutskede.

Begreppet trygghet har visat sig vara den immateriella dimension som i stort sett återfinns och framhålls hos samtliga aktörer. Dimensionen förefaller på sätt och vis utgöra en central, kanske den mest centrala, komponenten i seniorbostadsprodukten. Trygghet som både utgångspunkt och idé för ett seniorboende, förefaller därför överrensstämma väl med det Paulsson och Sundberg (2001) tidigare framfört. Den egentliga innebörden av begreppet trygghet såsom den upplevs av den boende har naturligtvis inte kunnat utläsas genom att studera olika affärsidéer. För att kunna göra ett uttalande härom skulle det istället krävas en djupare och mer omfattande undersökning, t.ex. i form av en enkät- eller intervjustudie.

2.7.5 Förstudien – Seniorboendet

Nedanstående beskrivning av seniorboendets egenskaper görs med utgångspunkt i dess uppdelning i en fysisk och en social dimension. Inledningsvis redovisas seniorboendets framträdande fysiska dimensioner. Redovisningen struktureras i enlighet med Paulsson och Sundbergs (2001) begreppsapparat indelat efter dess egenskaper i nyckelbegreppen Bostaden, Personalen, Gemensamhetsutrymmen samt Bostadskomplement.

Tabell 6: Förstudien - seniorboendets fysiska dimensioner

Fysisk eller konkret boendedimension

Bostaden
Arkitekturtrade bostäder, ljusa bostäder, höga komfort- och designkrav, detaljerad rumsplanering t.ex. låga fönster bröstningar, noggranna materialval, flexibel bostad, trygghetskrav (utöver standard) i form av säkerhetsutrustade bostäder t.ex. säkerhetsdörr, tittöga, brandvarnare, porttelefon, krav på tillgänglighet (utöver standard), konstnärlig utsmyckning i entréer och trapphus, inglasad balkong, rymliga badrum med plats för tvättmaskin och torktumlare, sittmöbel i entréplanet, hiss med sittmöjlighet, omsorg om utemiljön, handikapparkering nära entrén, bostäder utan matsal, möjlighet att nå entréerna med bil för av- och påstigning

Personal
Vårdinna, vaktmästartjänst, kurator, receptionist, rådgivande sjuksköterska och sjukgymnast

Gemensamhetsutrymmen
Gemensamhetslokal för aktiviteter och umgänge, övernattningsrum för släkt och vänner, diskret access till bostaden för personalen, mötesplats för föreningens medlemmar, aktiviteter t.ex. bokklubb, vinprovning, friskvård, teaterbesök, boule, målning, keramik, sång och dans, gemensamhetslokal och hobbyrum för "naturlig mötesplatser", gästrum för släkt vänner och bekanta

Bostadskomplement
Kurator, receptionist, rådgivande sjuksköterska, rådgivande sjukgymnast, trygghetslarm, tvättjänst, städtjänst, bibliotek, IT-hörna, motionsavdelning, relaxavdelning, bastu och bubbelpool, massage bad, biljardrum, boulebana, medlemservice t.ex. i form av läkarkontakt och tillgång till terapeuter, fotvård, massage, caféverksamhet, tillgång till servicetjänster genom föreningens intranät (IT), trygghetstjänster via IT-lösningar t.ex. i form av lås och larmfunktioner, hushållsservice som kan "köpas" från valfri leverantör med särskilt avtal till föreningen

Källa: Bearbetning och tillämpning av Paulsson och Sundberg (2001 s 31).

I den andra uppställningen redovisas seniorboendets sociala dimensioner. Redovisningen struktureras på motsvarande sätt utifrån Paulsson och Sundbergs (2001) begreppsapparat. Den sociala dimensionen rubriceras under nyckelbegreppen, idé- eller intressegemenskap samt boendets sammansättning.

Tabell 7: Förstudien - seniorboendets sociala dimensioner

Social eller immateriell boendedimension

Idé- eller intressegemenskap
Vackra bostäder, attraktiva lägen, nära service och kommunikationer, bostäder i en vacker omgivning och natur, smäsklighet, handikappanpassade lägenheter, lättillgänglig hjälp och hemsjukvård, tillgången till en "husmor" som utgör länken till kommunens hemsjukvård och hemtjänst samt övrig extern hjälp och service, goda möjligheter till avancerad vård i hemmet, föreningskoncept, lokala "Forum", medlemsägarskap, personal med uppgift att koordinera nätverk och aktiviteter, föreningen som administrerar kön till lägenheterna, självbestämmande, gemenskap och engagemang, servicekoordinator anställd av föreningen med "helhetsansvar" för verksamheten, föreningen verkar för att medlemmarna ska kunna byta "tjänster" internt, hushållsservicen t.ex. i form av städning, tvätt och reparationer, service koordineras via föreningen, bostäder utformade efter ett fastställt ramprogram, upplevd investeringstrygghet, inga överraskningar i kostnader relaterade till boendet, bostäder anpassade för de med speciella krav på en trygg och tillgänglig bostad

Boendets sammansättning
Personer 55+ och inga hemmavarande barn, för friska och pigga seniorer, årlig hälsoprövning, bostäder riktade mot hyresgäster som "lever ett aktivt och utåtriktat liv", medlemskap även för de som "bor kvar hemma", frivilligt nätverk av medlemmar skapar gemenskap och grundtrygghet i föreningen

Källa: Bearbetning och tillämpning av Paulsson och Sundberg (2001 s 31).

Sammanfattningsvis har följande framkommit avseende seniorbostadsproduktens huvudbeståndsdel, seniorboendet. Förstudien har följt Paulsson och Sundbergs (2001) övergripande indelning i två boendedimensioner. Syftet med den här förstudien har varit att få en allmän uppfattning om vad seniorbostadsprodukten omfattas av som varumärke och innehåll. Med utgångspunkt i nyckelbegreppet, bostad, har följande framkommit. De studerade tjänstekoncepten har särskilt understrukit boendets arkitektoniska utformning, att de kan anses vara välplanerade och flexibla samt att bostäderna särskilt har anpassats för ett liv i åldrande. Avseende nyckelbegrepp, personalen, framhålls tillgången till personal i olika professioner såsom värdinnan, vaktmästaren, receptionisten, kuratorn och sjuksköterskan som något mycket centralt för boendeformen. Under nyckelbegreppet, gemensamhetslokal, framhålls istället anläggningens gemensamma utrymmen som karakteriserande för seniorboendet. Dessa gemensamhetsutrymmen har skapats och är ägnade åt olika former av aktiviteter och socialt umgänge. Även övernattningsrum för släkt och vänner framhålls som en viktig egenskap. Den sista av de underliggande nyckelbegreppen, bostadskomplement, har framförallt handlat om de anslutande tilläggs tjänsterna såsom, tvättjänst, städtjänst, tillgång till bibliotek, IT-hörna, motionsavdelning, relaxavdelning, bastu eller bubbel-pool. Listan kan göras lång men det förefaller som om detta nyckelbegrepp till stor del handlar om de många boendeattribut som sätter guldkant på tillvaron. Till detta nyckelbegrepp räknas även tillgången till restaurang och café.

Seniorboendets sociala dimension kan sammanfattas i dess underliggande nyckelbegrepp idé- eller intressegemenskap och boendets sammansättning. Som idé- eller intressegemenskap framhålls egenskaper som t.ex. egen kö administration av lediga bostadslägenheter, självbestämmandet i boendeformen, gemenskapen och engagemanget i boendet samt tillgången till servicekoordinator, husmor eller värdinna. Vidare framhålls möjligheterna att genom boendeformen få möjligheten att bo i s.k. attraktiva, centralt belägna lägen för att på så vis också få tillgång till övrig samhällsservice och kommunikationer. Småskaligheten förefaller också vara en central egenskap för boendet, tillgången till hemsjukvård en annan och att få bo i en vacker omgivning en tredje. Det sista nyckelbegreppet beträffande seniorboendets sociala dimension, Boendets sammansättning, tar bl.a. annat upp frågorna rörande boendeformens organisation. Här påtalas exempelvis den karakteriserande inflyttningsåldern, ofta bestämd till 55 år och uppåt, att boendet är till för personer utan hemmavarande barn samt att den boende i första hand måste vara friska och aktiva vid inflyttningen. Härnäst följer en redovisning av seniorbostadsproduktens andra huvudbeståndsdel, dvs. tjänstekonceptet. Tjänstekonceptet har delats in efter sina egenskaper som kärn-, hjälp respektive stödtjänster (jmf 4.7.6 Servicekonceptets sammansättning).

2.7.6 Förstudien - Tjänstekonceptet

Nedanstående uppställning bör framförallt ses som ett försök att kategorisera det som Normann (1994) beskriver som fördelar vilka följer med seniorboendet och det anslutande tjänstekonceptet. Dessa fördelar kan i sin tur kategoriseras både utifrån sina konkreta och immateriella egenskaper. Därpå följer en uppställning som ytterst handlat om att försöka identifiera boendeformens tjänster med utgångspunkten i Grönroos (2002) klassificering i kärn-, hjälp- respektive stödtjänster. Orsaken därom har varit att försöka förstå vad seniorboendets anslutande tjänstekoncept består av i realiteten. Mot bakgrund av Normann (1994) klassificeringsapparat har följande indelning av de studerade tjänstekoncepten gjorts. Att identifiera och klassificera egenskaperna i seniorboendets medföljande koncept av service-, vård- och omsorgstjänster följer således inte någon fastställd mall. Uppdelningen i konkreta och immateriella service-, vård- och omsorgstjänster är som ovan antytts inte någonting entydigt. Det som kan definieras som en konkret servicetjänst vid ett tillfälle kan sannolikt definieras som något immateriellt vid ett annat och sannolikt också som någonting både och vid ett tredje tillfälle. Detta resonemang gäller naturligtvis även för de egenskaper som följer kategoriseringen i vård- och omsorgstjänster.

Tabell 8: Förstudien –egenskaper i studerade tjänstekoncept

Tjänstekategori	Service	Vård	Omsorg
Egenskaper			
Konkret	Tvättjänst, städtjänst, motionsavdelning, relaxavdelning, bastu och bubbelpool, massagebad, biljardrum, boulebana, caféverksamhet	Sjukgymnast, läkare, terapeuter, fotvård, massage	Trygghetsjänster via IT-lösningar t.ex. i form av lås och larmfunktioner
Immateriell	Värdinna, vaktmästartjänst, receptionist, trygghetslarm, bibliotek, IT-hörna,	Kurator, rådgivande sjuksköterska	Vård- och omsorgspersonal

Källa: Tillämpning av Normann (1992), konkreta och immateriella tjänsteegenskaper.

Det som kommer ut av ovanstående uppdelning utgörs framförallt av en insikt över att det anslutande tjänstekonceptet kan förväntas bestå av många olika slags tjänster, vilka kan kategoriseras utifrån både konkreta och immateriella tjänsteegenskaper. Den här förstudien har genomförts bland annat i syfte att bereda väg inför den empiriskt baserade fältstudien. Fältstudien har ett ledningsperspektiv varpå Grönroos (2002) klassificeringsstruktur i kärn-, hjälp- respektive stödtjänster har antagits vara en lämplig struktur. Mot bakgrund av den beskrivningen har seniorbostadsproduktens andra huvudbeståndsdel, tjänstekonceptet, kategoriserats enligt följande.

Tabell 9: Förstudien – tjänstekonceptets indelning i kärn-, hjälp- och stödtjänster

Tjänstekomponent	Kärntjänst	Hjälp-tjänst	Stödtjänst
Seniorboendet	Lägenhetsboendet vårdboendet, seniorföreningen, servicelägenheten, bostadsrättsföreningen	Centralt läge, allmänna kommunikationer, handikapparkering nära entrén, rullstolsanpassning, gemensamhetsutrymmen	Vacker omgivning, simhall, hobbylokaler, Snickeriverkstad, gästrum
Service	Städning, fönsterputsning, individuell hjälp vid tillfällig sjukdom, matdistribution	Professionell restaurangrörelse, reception, värdinna eller husmor, hemtjänst, hemsjukvård, tillgång till extern hjälp och service	Tvättning, städning, bibliotek, IT-hörna, motionsavdelning relaxavdelning, bastu, bubbelpool, biljard, boulebana, föreningsliv, sällskapsrum, bokbinderi, körverksamhet, motionshall, teater, restaurang, café, aktiviteter t.ex. bokklubb, vinprovning, teaterbesök
Vård	Tillgång till läkare och sjuksköterska	Rådgivande sjuksköterska och sjukgymnast, avancerad vård i hemmet,	Årlig hälsoprövning, terapeuter, fotvård, massage
Omsorg	Trygghetslarm, tillsyn	Lättillgänglig hjälp och hemsjukvård	Ledsagning

Källa: Tillämpning och utveckling av Grönroos (2002 s 182 ff.).

I tabellsammanställningen har seniorbostadsproduktens sammansättning i kärn-, hjälp- respektive stödtjänster redovisats. De tjänster som klassificerats som kärntjänster har kategoriserats utifrån egenskaper som antagits vara helt centrala för seniorbostadsprodukten. I redovisningen har seniorboendet som boende betraktat också antagits uppfylla de krav som kännetecknar en tjänst. Därigenom har Grönroos (2002) tjänsteklassificering gjorts tillgänglig också för dessa tjänster. Till seniorboendets kärntjänster hör följande egenskaper: Lägenhetsboendet, vårdboendet, seniorföreningen, servicelägenheten och bostadsrättsföreningen. Till seniorboendets hjälptjänster hör följande egenskaper: centralt läge, allmänna kommunikationer, handikapparkering i nära anslutning till anläggningens entré, rullstolsanpassning och gemensamhetsutrymmen. Till dess stödtjänster hör följande egenskaper: vacker omgivning, simhall, hobbylokaler, snickeriverkstad och gästrum.

Tjänstekonceptet är sammansatt av olika slags anslutande service-, vård- och omsorgstjänster. I ovanstående tabellsammanställning har dessa tjänster redovisats separat. Här följer dock en aggregerad redovisning av dessa tjänster utifrån Grönroos (2002) klassificering. Till tjänstekonceptets kärntjänster har följande tjänsteslag tilldelats: städning och fönsterputsning, individuell hjälp vid tillfällig sjukdom, matdistribution, tillgång till läkare och sjuksköterska, trygghetslarm och tillsyn. Hjälptjänsterna har i detta sammanhang definierats som tjänster som är nödvändiga för att kunna tillgodogöra sig kärntjänsten. Några tydliga gränser för vad som kan betraktas vara en hjälptjänst eller en stödtjänst varierar således från en situation till en annan. I den här förstudien har emellertid följande tjänster identifierats och klassificerats som hjälptjänster: professionell restaurangrörelse, reception, värdinna eller husmor, hemtjänst, hemsjukvård, tillgång till extern hjälp och service, rådgivande sjuksköterska och sjukgymnast, avancerad vård i hemmet samt lättillgänglig hjälp och hemsjukvård. Att dessa tjänster har klassificerats som hjälptjänster utgår från antagandet om att de bedöms som avgörande för individens möjlighet att leva ett oberoende liv i seniorbostaden.

Till tjänstekonceptets stödtjänster har framförallt de tjänster som bedömts addera ytterligare boendevärde räknats. I detta fall avses tjänster som inte är avgörande för att kunna tillgodogöra sig seniorboendet som sådant, utan tjänster som snarare höjer komforten och det allmänna välbefinnandet för den boende. Till seniorboendets stödtjänster har därför följande tjänster klassificerats: tvättning och städning, bibliotek, IT-hörna, motionsavdelning, relaxavdelning, bastu, bubblpool, biljard, boulebana, föreningsliv, sällskapsrum, bokbinderi, körverksamhet, motionshall, teater, restaurang, café, aktiviteter som t.ex. en bokklubb, vinprovning, teaterbesök, årlig hälsoprövning, tillgång till terapeut, fotvård, massage och ledsagning. Som det anförts tidigare finns inte något entydigt svar eller metod för att dela in tjänsternas egenskaper. Istället handlar det mer om att försöka göra en enskild bedömning för respektive tjänsteslag. Den utgångspunkten gäller sannolikt för merparten av de studerade tjänsterna. Förstudien har därmed identifierat och klassificerat ett antal egenskaper i de existerande seniorbostadsprodukter som har lanserats på seniorbostadsmarknaden. Seniorbostadsprodukten har hittills redovisats i sina två huvudbeståndsdelar vilket föranleder ett behov av en sammanfattande beskrivning. Härnäst följer därför en avslutande diskussion om av vad en sådan seniorbostadsprodukt eller kunderbjudande kan innehålla.

2.7.7 Förstudien – Avslutande diskussion

I den förstudie som har genomförts under hösten 2004 har fem seniorbostadsaktörer verksamma på den svenska seniorbostadsmarknaden medverkat. Det har antagits att de medverkande aktörerna är representativa för branschen i sin helhet. Det betyder att förstudiens resultat kan generaliseras med det Yin (2003) avser med analytisk generaliserbarhet. De preliminära slutsatser som har dragits ur sammanhanget har således underbyggts av de data som insamlats genom förstudien. Seniorbostadsprodukten antas bestå av två huvudbeståndsdelar, dels en som rör seniorboendet, dels en

som rör det medföljande tjänstekonceptet. Som varumärke betraktat har seniorboendet marknadsförts under olika namn. Varumärkesnamn har skiftat och i förekommande fall har seniorboende, äldreboende, och pensionärsboende använts. Inget begrepp tycks ha använts påtagligt mer ofta än något annat. Emellertid råder en större samstämmighet kring tjänsteproduktens inriktning. Av de aktörer som bedrev verksamhet på seniorbostadsmarknaden hösten 2004 har större delen erbjudit seniorboendet tillsammans med ett koncept av service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster i eller i nära anslutning till boendet. Merparten av aktörerna har erbjudit ett seniorboende i form av hyresrätter mot en definierad målgrupp, vilken kategoriserats som personer 55+. I två av fallen har ålderskategoriseringen utvidgats och omfattats av ett övre åldersintervall, dvs. personer mellan 60–80 år respektive 62–72 år. Seniorboendet i den form som den definierats i den här förstudien har i samtliga fall erbjudits i form av ett lägenhetsboende även om upplåtelseformen som ovan antytts har varierat.

En entydig beskrivning och definition om vad ett seniorboende med integrerad service, vård och omsorg är har inte kommit ut av den här studien. Kanske är det heller inte meningsfullt att göra det. Dock är det både möjligt och meningsfullt att i generella termer beskriva vad som har påvisats ingå. I nedanstående sammanställning av olika nyckelbegrepp görs ett försök att karakterisera de olika seniorbostadsprodukterna utifrån aktörernas inriktade målgrupper kategoriserad utifrån ålder. Karakteriseringen utgår från förstudien och det data som har insamlats via Internet.

Tabell 10: Förstudien– seniorbostadsprodukternas karakteristik

BoViva, Seniorgården och SeniorLiv, 55+	Blomsterfonden och Svph, 65+
Lokal, förening, vänskap, service, trygghet, engagemang, aktivitet, komfort, modernitet, trivsam, glädje, gemenskap, tillgänglighet, funktionell, vackert, arkitektritade, flexibel, seniorprogram, oberoende, kontaktnät, integritet, hemsjukvård	Livskvalitet, glädje, trygghet, omtanke, respekt, kontinuitet, livskraft, initiativförmåga, engagemang, kundbehov, valfrihet, medlemskap, integritet, värdighet, trivsel, servicehus, servicehus, respekt, enskilda behov, meningsfullhet, livslust, trygghet, oberoende

Till de mer centrala nyckelorden och begreppen i kunderbjudandena förekommer frekvent ord och begrepp som ”trivsamhet”, ”gemenskap”, ”aktivitet”, ”vänskap”, ”trygghet” och ”engagemang” vilka lyfts fram av organisationerna som viktiga beståndsdelar i det som bjuds ut i de olika aktörernas kunderbjudanden och som bidrar till skapandet av det goda senior- och äldreboendet. Det goda senior- och äldreboendet kan naturligtvis till stor del organiseras fram och bli resultatet av en engagerad och entusiasmerande personal, enligt traditionellt svenskt manér. Seniorboendet som marknadsföreteelse kan utifrån förstudien inte entydigt bestämmas. Däremot kan de dimensioner som lyfts fram genom aktörernas olika affärsidéer ge en stark indikation på vad aktörerna vill och deras ambition att leverera genom boendeformen. Till de boendedimensioner som utifrån det perspektivet verkar bygga upp det som klassificerats som seniorboendet eller 55+boendet hör dimensioner som: gemenskap, aktivitet, vänskap, trygghet och engagemang. Hur de dimensionerna i praktisk verksamhet omformas till ett reellt fysiskt och socialt innehåll är en annan fråga och skiljer sig sannolikt åt mellan de olika verksamheterna. En av de preliminära slutsatser som kan dras från förstudien rör dimensionen trygghet.

Trygghet som begrepp och boendedimension betraktat har visat sig vara det mest frekventa förekommande begreppet i respektive aktörers affärsidéer. Trygghet benämns i samtliga fall som den boendedimension som kommer av att flytta till den av aktörerna utlovade boendeformen. Det har sedan tidigare diskuterats att trygghetsbegreppet sannolikt har olika betydelse för olika människor, sammanhang

och miljöer. I Paulsson och Sundbergs (2001) studie går det att utläsa att tryggheten för ett svenskt vidkommande ofta har påvisats handla om mer yttre formella arrangemang eller om anställd personal. Trygghetsbegreppet har samtidigt men under danska förhållanden istället visat sig handla mer om gemenskapen som kommer av det informella nätverk som följer genom boendeformen. Mot bakgrund av observationsstudiens uppdelning av Seniorboendet dels i en fysisk, dels i en social dimension går det att, om än preliminärt, utläsa en skiftning i seniorbostadsbegreppets innebörd för svenskt vidkommande. Skiftningen följer av det som går att utläsa i organisationernas verksamhetsbeskrivningar. Om de studerade affärsidéerna och kunderbjudandena kan antas utgå från ett företags eller ledningens perspektiv förefaller vägen till trygghet nås såväl via boendeformens fysiska som sociala dimensioner.

2.8 Sammanfattning

De tidigare svenska studierna har varit relativt få och begränsade. I Danmark är traditionen av seniorboende eller "aldrebofaelleskap" längre än i Sverige. Jämförbarheten mellan de svenska och danska förhållandena är av naturliga orsaker relativt stor, varpå danska studier har betydelse också för svenska förhållanden. Det amerikanska perspektivet på seniorboende är framförallt intressant utifrån ett affärsperspektiv. Om privata aktörer i högre grad ska kunna attraheras av seniorbostadsmarknadsområdet är affären viktig att kunna definiera. Det här kapitlet har vidare tagit upp och diskuterat bostadsbyggandet under de senaste 15 åren i Sverige. Samhällets ansvar för bostadsbyggandet har redovisats genom några av de lagar och förordningar som reglerar branschområdet. Den demografiska utvecklingen i Sverige under de närmaste åren kommer att ge upphov till förändringar som bl.a. kommer att påverka samhällsbyggnadsområdet. Den generationsgrupp, 40-talisterna, som nu står inför pensionsåldern är intressant ur många aspekter. De är bl.a. många i antal och bedöms dessutom vara både förmögna och villiga att efterfråga alternativa boendeformer för sitt seniorliv.

Det som utgör den här avhandlingens tillämpnings- och studieområde definieras i kapitlet som seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg. Det är på den marknaden som några av de nya boendelösningarna kommer att utformas. I det här kapitlet har även seniorboende som fenomen och marknadsföreteelse diskuterats. Utgångspunkten har varit Paulsson och Sundbergs (2001) studie där en utveckling av seniorboendet som begrepp och varumärke efterlystes. Den här studien har genom att observera några olika aktörers kunderbjudanden på Internet framförallt försökt betrakta seniorboendet som varumärke. Någon entydig definition kommer inte heller ut av den här studien. De medverkande benämner boendeformen något olika t.ex. som seniorboende, pensionärsboende eller trygghetsboende. Det förefaller emellertid vara en stor samstämmighet mellan aktörerna avseende boendeegenskapen trygghet. Samtliga aktörer påtalar boendeformens trygghetsalstrande egenskap som kanske kan sammanfattas som "trygghet till försäljning".

3. MARKNADEN

I föreliggande kapitel studeras seniorbostadsmarknaden närmare. Vilken marknad avses och hur ser den ut? Hur ser relationen till övriga marknader ut, dvs. bostads- och fastighetsmarknaden? Kapitlet inleds med en diskussion om bostadsmarknadens kännetecken och den rådande marknadssituationen. Fastighets- och bostadsmarknaderna värderas, både i monetära termer och i antalet fastigheter. En redovisning av marknadens planerade nyproduktion av bostadslägenheter presenteras för att i sammanhanget även föra in och uppskatta nyproduktionen av seniorbostäder. Kapitlet avslutas med en reflektion över hur de olika marknaderna och begreppen hänger ihop.

3.1 Bostadsmarknadens karakteristik

Den svenska bostadsmarknaden antas vara en del av den svenska fastighetsmarknaden. Bostadsmarknaden är i sin tur en marknad vilken skulle kunna karaktäriseras som en andrahandsmarknad bestående av unika och lägesbestämda produkter i olika ålder, skick och funktionalitet (Lind och Persson 2003 s 203). I jämförelse med andra marknadsobjekt har bostäder både likheter och skillnader med andra mer ordinarie varor och tjänster. Frågan är vad som kännetecknar en bostad som vara eller tjänst och vad som kännetecknar den marknad som definieras som bostadsmarknaden? Liksom varor och tjänster bjuds bostäder ut på en marknad där utbud möter efterfrågan. Bostadsmarknaden är i det perspektivet inte en perfektmarknad utan snarare en starkt reglerad och politiskt styrd marknad. Två tydliga exempel är dels de formkrav som finns för överlåtelser av fastigheter, dels det faktum att nuvarande regering bedriver en särskild bostadspolitik för det här marknadsområdet (Lind och Persson 2003 s 200; Östman 1996 s 4 f). Det som bl.a. skiljer en bostad från en traditionell vara eller tjänst har att göra med läge. Varje bostadsfastighet har ett unikt läge och utförande vilket gör att en bostad i realiteten inte heller liknar en annan. Några direkta jämförelser beträffande pris eller utförande försvåras därmed på grund av att objekten inte är homogena. Det bestämda läget och överlåtelsernas formkrav medför vidare att producenternas och konsumenternas flexibilitet försvåras vid t.ex. en hastig ändring av marknadens förutsättningar (ibid.).

Utbudet på marknaden kan i allmänhet betraktas som trögrörligt. Det beror bl.a. på en många gånger omfattande och tidskrävande plan- och byggprocess (Lind och Persson 2003 s 200). Den befintliga marknadsinformationen kan under rådande omständigheter inte heller betraktas som fri och tillgänglig för alla parter. De långa ledtiderna i byggprocessen är en sådan faktor som skapar en situation i vilken producenterna har ett informationsövertag (Östman 1996 3f). En annan påtaglig inskränkning i marknadens prisregleringsmekanism följer av lagstiftningen. Riksdagen har via de institutionella ramverken reglerat marknadsaktörernas spelutrymme. Ett sådant exempel handlar om representativiteten vid fastställandet av hyresnivåer och allmänna villkor vid hyresförhandlingarna mellan hyresgästernas representanter och representanter för hyresvärdarna. Hyresgästföreningen¹¹ har via lagstiftningen givits förhandlingsmonopol i dessa frågor. Därmed har organisationen ensamt bemyndigats att företräda landets hyresgäster vid de centrala avtalsförhandlingarna oavsett om den enskilde hyresgästen är ansluten till organisationen eller inte. Verkställigheten sker genom det svenska bruksvärdesystemet¹² som också det regleras genom lag (Östman 1996 s 14).

¹¹ Hyresgästföreningen är en intresseorganisation för Sveriges bostadshyresgäster. Hyresgästföreningen företräder hyresgästerna i olika boenderelaterade frågor och för bl.a. förhandlingar med fastighetsägarens representanterna vid de centrala hyresförhandlingarna, se www.hyresgastforeningen.se.

¹² Bruksvärdesystemet är reglerat i Jordabalken 12 kap 6§. Det innebär kortfattat att hyresbeloppet sätts med utgångspunkt från hyran hos likvärdiga lägenheter på orten

Sammanfattningsvis kan det konstateras att bostadsfastigheter till skillnad från många andra tjänster och produkter har mycket lång varaktighet. Bostadsfastigheter är vidare något som i jämförelse med varor och tjänster håller höga prisnivåer vilka ofta finansieras genom lån. En överlåtelse av en bostadsfastighet är en relativt komplex och omfattande process där flera olika juridiska parter är inblandade, styrda av ett kringgårdande och omfattande regelverk. Bostadsmarknaden har vidare en stark politisk dimension bl.a. eftersom boendet har en stor social betydelse (Lind och Persson 2003 s 200; Östman 1996 s 13 f). Bostaden som tjänst eller produkt kan därför med fog sägas ha många särdrag som skiljer sig från andra tjänster och produkter, på andra marknader.

3.1.1 Marknad i obalans

Mot bakgrund av den samhällspolitiska debatten råder en allmän uppfattning mellan enskilda, myndigheter och företagsföreträdare att det byggs för få bostäder i relation till efterfrågan. Detta är någonting särskilt påtagligt i landets tillväxtområden. Den svenska bostadsmarknaden uppvisar många tecken på att inte vara en marknad i balans (Bryntesson 2001; Lind 2003). Ett sådant tecken är att marknadsmekanismen trots många år av bostadsbrist inte förmår sätta bostadsmarknaden i balans. Många kritiker framhåller det nuvarande hyressättningssystemet som en starkt bidragande orsak till den låga nyproduktionen av bostäder. Utifrån den kritiken kan problemet härledas till den allmänna bruksvärdeprövningen av den gällande hyresnivån. Detta då bruksvärderingen även omfattar nyproducerade lägenheter (Turner 2001 s 119). Lagstiftningen medför således att marknadens egen regleringsmekanism i skapandet av balans mellan utbud och efterfrågan slås ut. Nuvarande lagstiftning innebär att de hyresgäster som är beredda att betala en marknadshyra för sitt lägenhetsboende inte kan göra det (Bryntesson 2001 s 71).

En annan orsak beror enligt den allmänna debatten om bristen på konkurrens inom byggsektorn. Den svenska byggmarknaden domineras idag av ett fåtal stora aktörer¹³. Den marknadssituation som därmed har uppstått har av flera bedömare ansetts leda till en minskad effektivitet för hela värdekedjan. En värdekedja som karakteriseras av bristande konkurrens och låg effektivitet kan därför upprätthålla en högre kostnadsnivå, t.ex. i form av produktions- löne- och materialkostnader, än vad som annars hade varit möjligt. Andra faktorer som kan påverka markanden negativt är institutionella faktorer som t.ex. fastighets- och mervärdesskatt. Vidare framhålls ofta plan- och byggprocessen som en sådan faktor där framförallt den långtgående rätten att överklaga bygglov och planbeslut framhålls som någonting negativt för effektiviteten (Lind 2003 s 13 f). En annan mer konkret problematik vilken allt oftare framhålls i sammanhanget är bristen på byggbar och centralt belägen mark, framförallt i storstadsområdena (Hägered och Johannesson 2003 s 56).

Orsakerna till marknadens bakomliggande obalans kan antas vara flera och beror dessutom på vilket perspektiv som det betraktas från. Oavsett orsakernas utgångspunkter är bostadsbristen påtaglig i flera av landets regioner. Situationen har varit kännetecknande för marknaden sedan början av 1990-talet. Situationen har bl.a. förklarats genom bristande konkurrens och effektivitet vilket har gjort att marknadsmekanismen satts ur spel. Mot bakgrund av detta antagande beror den rådande bostadsbristen till stor del på att marknaden inte förmår att reglera sig självt. Det kan i sin tur ha sin förklaring i att de lagar och förordningar som ska reglera dessa förhållanden inte är helt kompatibla med rådande omvärldsförhållanden. Under sådana omständigheter kan olika problem följa, vilka t.ex. visat sig i form av svarthandel med hyreskontrakt, kartellbildningar och lönedumpningar, för att nämna några (Bryntesson 2001 s 21; Lind 2003 s 28 f).

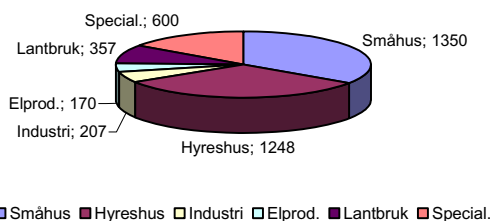
¹³ Till dessa aktörer räknas Skanska, NCC, Peab och JM.

3.2 Fastighetsmarknadens omfattning och värde

Det här kapitlet har bl.a. syftet att fastsätta seniorbostadsmarknadens värde. Kapitlet utgår från ett antagande om att seniorbostadsmarknaden utgör en delmarknad eller segment av bostadsmarknaden. Bostadsmarknaden är i sin tur en del av den större fastighetsmarknaden. Hur kan då seniorbostadsmarknadssegmentet uppskattas i form av storlek och värde? Ett tillvägagångssätt är att likt Lind och Persson (2003) utnyttja de befintliga makrodata vilka sammanställts i samband med Skatteverkets allmänna fastighetstaxering. Den modell som de använder har delat in fastighetsbeståndet i olika underkategorier och fastighetstyper. Indelningen efter typ är vidare något som baseras på den aktuella fastighetens funktion. Genom att utnyttja samma modell som Skatteverket, men i ett värderingssammanhang, skulle följaktligen en grov uppskattning av dels landets totala antal fastigheter, dels fastigheternas sammanlagda värde¹⁴ uppnås. Genom att utnyttja taxeringsindelingsmodellen kan dessutom ge en enhetlig bild av hela fastighetsmarknaden uppdelat i dess underliggande delmarknader (Haapaniemi och Larsson 2003 s 135; Lind och Persson 2003 s 189; SCB 2002 s 1 f).

Utifrån ett internationellt perspektiv nivå har det byggts förhållandevis lite i Sverige under de senaste åren. Det årliga tillskottet av nybyggda fastigheter har endast utgjort 0,5-1 procent av det sammanlagda fastighetsbeståndet. År 2002 fanns i enlighet med den allmänna fastighetstaxeringen ca 2 900 000 registerfastigheter i landet med ett taxeringsvärde som ca 3900 miljarder kronor (Lind och Persson 2003 s 191; SCB 2002 s 1 f). Fastighetens taxeringsvärde ska enligt Skatteverkets värderingsmodell motsvara tre fjärdedelar av det uppskattade marknadsvärde två år före innevarande taxeringsår (Haapaniemi och Larsson, 2003 s 143 f).

Figur 3: Sveriges fastighetsbestånd – taxeringsvärde (mdr kr)



Källa: Taxeringsvärdet av Sveriges totala fastighetsbestånd för år 2002 (mdr kr), Lind och Persson (2003)

På fastighetsmarknaden pågår ständigt överlåtelser av olika fastighetstyper. År 2001 överläts i ca 106 000 fastigheter motsvarande ca 150 miljarder kronor i Sverige. Vid samma tidpunkt motsvarade det värdet ca 2,5 procent av det svenska fastighetsbeståndets totala marknadsvärde (Lind och Persson 2003 s 206). Att göra en generell uppskattning av fastighetsmarknadens totala värde är en komplicerad för att inte säga näst intill omöjlig uppgift. En av svårigheterna bottnar i alla benefika¹⁵ överlåtelser som äger rum på

¹⁴ Enligt Skatteverkets modell ska taxeringsvärdet motsvara 75% av fastighetens marknadsvärde.

¹⁵ Med benefika fastighetsöverlåtelse avses vederlagsfri överlåtelse vid t.ex. gåva, arv eller internförvärv.

marknaden. En annan svårighet följer av de överlåtelser som sker i samband med uppköp och förvärv i vilken juridiska personer deltar som parter. Något exakt underlag finns inte heller rörande dessa transaktioner då de uppköpta fastigheternas värde inte redovisas eller registreras separat (Lind och Persson 2003 s 207 f). Svårigheterna till trots, om marknadsvärdet för den totala fastighetsmarknaden givet värderingstidpunkten ska försöka uppskattas är det lämpligt att först definiera begreppet marknadsvärde. Med marknadsvärde avses (Persson 2003 s 341):

”Det pris som sannolikt skulle betalas eller erbållas om fastigheten bjöds ut på en fri och öppen marknad med tillräcklig marknadsföringstid, utan partsrelationer och utan tvång.”

En uppskattning av marknadsvärdet är egentligen ingenting annat än en kvalificerad bedömning av mer eller mindre osäkra antaganden. Följande marknadsvärdering baseras på antagandet att det fastställda taxeringsvärdet vid 2002 års allmänna fastighetstaxering verkligen motsvarar 75 % av marknadsvärdet. Vidare baseras värderingen på ett antagande om att en köpeskillingskoefficient¹⁶ mellan 1,4 och 1,7 utgör det intervall där marknadsvärdet återfinns (Lind och Persson 2003 s 192). Med utgångspunkt i dessa antaganden skulle det samlade marknadsvärdet för landets samlade fastighetsbestånd givet värderingstidpunkten uppgå till 5500–6500 miljarder svenska kronor (Lind och Persson 2003 s 192).

3.2.1 Bostadsmarknadens omfattning och värde

Bostadsmarknaden antas mot bakgrund av den inledande diskussionen utgöra en del av fastighetsmarknaden. Utifrån Skatteverket taxeringsmodell kan bostadsmarknaden delas in i sju olika fastighetstyper. I enlighet med den här indelningen uppgick det totala antalet bostäder vilka typologiserats såsom småhus och hyreshus vid 2002 års allmänna fastighetstaxering till uppskattningsvis 2 354 000 (Lind och Persson 2003 s 191; SCB 2002).

Tabell 11: Sveriges bostadsfastigheter - efter fastighetstyp

Fastighetstyp (2002)	Antal (1000-tal)
Småhus	1760
Fritidshus	470
Hyreshus (övr.) ¹⁷	13
Bostadshus	62
Kombinerat bostad/lokal	23
Kommersiella lokaler	23
Hotell	3
TOTALT	2 354

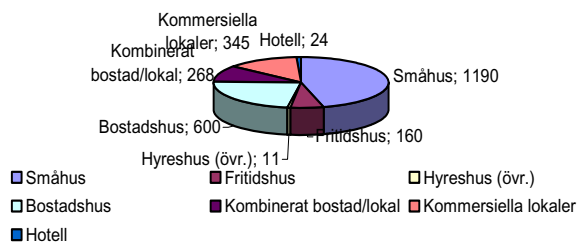
Källa: Bearbetning av Lind och Persson (2003 s 191)

Vid den allmänna fastighetstaxeringen år 2002 värderades landets totala bostadsfastighetsbestånd till ca 2 598 miljarder kronor (Lind och Persson 2003 s 191; SCB 2002).

¹⁶ Köpeskillingskoefficienten är ett mått på relationen mellan betalda priser och fastställda basvärden vid fastighetstaxeringen och utgörs av kvoten mellan en fastighets köpeskilling och dess taxeringsvärde (Lind och Persson 2003 s 192).

¹⁷Hyreshus (övr.) utgör här den restsumma som erhållits efter det att posten ”Hyreshus” i den ursprungliga uppställningen subtraherats med de fyra underliggande deltyperna i Lindh och Perssons (2003) fastighetsnomenklatur (Lind och Perssons 2003 s 191).

Figur 4: Sveriges bostadsbestånd – taxeringsvärde (mdr kr)



Källa: Bearbetning av Lind och Persson (2003 s 191)

Det sammanlagda marknadsvärdet för det som definierats som bostadsmarknaden skulle utifrån ett antagande om en motsvarande köpeskillingskoefficient som i det tidigare exemplet leda till ett marknadsvärde mellan ca 3650–4450 miljarder kronor givet värderingstidpunkten (Lind och Persson 2003). I det här avhandlingsarbetet har ett intresse särskilt riktats mot de fastighetstyper som i Skatteverkets modell klassificerats som: bostadshus, hyreshus övriga och kombinerad bostad/lokal. Intresset bottnar i ett antagande om att det är ur dessa fastighetstyper som det studerade seniorbostadsmarknadssegmentet genereras. Det adderade värdet för dessa tre marknadssegment uppgår i överrensstämmelse med tidigare antaganden till ca 1250 – 1500 miljarder kronor (Ibid.). Frågan är bara hur stor del av marknadsvärdet som specifikt kan tillskrivas seniorbostadsmarknaden.

3.3 Det svenska bostadsmarknadsläget

Statistiska Centralbyrån och Boverket är två officiella myndigheter som ansvarar för och bevakar utvecklingen på bostadsmarknaden genom att kontinuerligt samla in, skapa och ge ut statistik. SCB har från och med 1969 genomfört årligt återkommande bostads- och hyresundersökningar vars totala omfattningar har varierat mellan åren. Den sista stora bostads- och hyresundersökningen genomfördes år 2002 (SCB 2002 s 87). Boverket är den myndighet som varje år genomför en enkätundersökning vilken skickas ut till landets kommuner. Syftet är att få överblick över den pågående utvecklingen med utgångspunkten i de lokala bostadsmarknaderna runt om i Sverige (Hägered och Johannesson 2003 s 5).

Tre femtedelar av Sveriges befolkning bor i någon av de 100 kommuner (av landets 290) som år 2003 uppgav bostadsbrist. Året dessförinnan uppgav ungefär hälften av landets kommuner samma förhållande (Hägered och Johannesson 2003 s 18). Endast en femtedel av landets befolkning bodde år 2003 i en kommun med överskott på bostäder. För år 2002 var motsvarande förhållandet ungefär en fjärdedel. Tre fjärdedelar av de kommuner som uppgivit bostadsbrist finns i Stockholms, Västra Götalands eller Skåne län. I Stockholms län uppgav samtliga kommuner bostadsbrist, i Västra Götalands län uppgav 21 av länets 49 kommuner bostadsbrist, framförallt kommunerna i Göteborgsregionen. I Skåne län uppgav 17 kommuner bostadsbrist och bristen uppgavs vara som störst i Malmöregionen och i den nordvästra delen av Skåne län (ibid. s 13 f). I resten av landet uppgavs bristen på bostäder framförallt finnas i de angränsande länen till Stockholm, Östergötlands, Jönköpings och Kronobergs. Vidare uppgavs bostadsbrist finnas i länen och kommunerna utmed Sveriges västkust. Enligt Bostadsmarknadsenkäten gällde mönstret i stort även för landets samtliga högskole- och universitetsorter. I Norrland är det framförallt i Umeå som det uppges råda bostadsbrist. På senare tid har även andra norrländska och

mellansvenska orter, t.ex. Leksand, Rättvik och Arjeplog, börjat uppvisa ett motsvarande bostadsunderskott (ibid. s 25 f). Genom enkäten har särskilt bristen på små och medelstora hyresbostäder ute i landet framhållits (Hägered och Johannesson 2003 s 19 f). I hälften av landets kommuner upplevdes brist på bostadsrätter och i sex av tio kommuner uppgavs brist på specifikt småhus. Vidare uppger många kommuner idag ett påtagligt större efterfrågetryck från kommunens äldre hushåll jämfört med tidigare år. Den här gruppen upplevs, precis som den statistiska gruppen ungdomshushåll, ett större behov än andra grupper att flytta till en mindre bostad. Gruppen äldre hushåll tillhör med andra ord de som särskilt har drabbats av bristen på, i synnerhet små, hyreslägenheter ute i landets kommuner (ibid.).

3.4 Bostadsbyggandet

Större delen av bostadsbyggandet har med utgångspunkt i 2003 års Bostadsmarknadsenkät ägt rum i någon av landets 100 kommuner med upplevd bostadsbrist. Trots detta har fyra femtedelar av dessa kommuner bedömt att bristen sannolikt kommer att bestå och troligen förvärras. I cirka en femtedel av kommunerna uppgavs balans på bostäder råda i kommunen totalt sett, även om en bristsituation rådde på centralorten. Hälften av dessa bristkommuner uppgav att de befarade en fortsatt ökning. Detta fortgår samtidigt som befolkningstillväxten, särskilt i landets storstadsregioner, fortsätter att öka. Denna utveckling har dock visat en tendens att avta, samtidigt som flera kommuner utanför storstadsområdena idag upplever en mer positiv befolkningsutveckling (Hägered och Johannesson 2003 s 35 f). De lediga lägenheterna som har uppgivits finnas inom flera av det allmännyttiga bostadsbeståndet upplevs därför inte som ett lika stort kommunalt problem som tidigare. Enligt 2003 års enkätsvar är det endast i ett sextiodel av landets kommuner som överhuvudtaget rivning av bostäder övervägs som ett tillvägagångssätt för att kunna komma tillrätta med de lokala bostadsöverskotten (ibid. s 29 f).

Bostadsbyggandet under 1990-talet var som lägst mellan åren 1993 till 1994. Sedan dess har bostadsbyggandet successivt ökat år från år. Mellan åren 1994 till 1998 uppfördes ca 12000 bostäder per år i Sverige. Den stora tillökningen kom emellertid först under åren 1998 till 2001. År 2002 inrapporterades cirka 20000 påbörjade bostadsprojekt, vilket motsvarade 2,2 lägenheter per 1000 invånare. Enligt Bostadsmarknadsenkäten uppgav kommunerna att ca 21100 projekt vara planerade för år 2003 och 25 500 för år 2004 (Hägered och Johannesson 2003 s 29).

Tabell 12: Prognoser för bostadsbyggandet (2003-2004)

Prognosställare	Prognostidpunkt	2003	2004
Bostadsmarknadsenkäten	(2003-januari)	21 100	25 500
Sveriges Byggindustrier	(2003-februari)	18 300	16 500
Konjunkturinstitutet	(2003-mars)	20 700	21 100
Boverkets byggprognos	(2003-april)	20 000	22 500

Källa: Bostadsmarknadsenkäten 2003 – 2004, Hägered och Johannesson (2003 s 36)

Som framgår av tabellen gör olika prognosställare olika bedömningar om framtiden. Den största relativa avvikelserna har gjorts av kommuner vilka baserat sina bedömningar utifrån rådande lokala förutsättningar och inrapporterade uppgifter om pågående projekt och fastställda byggplaner. Dessa kommuners direktkontakter med lokala entreprenörer har alla förutsättningar för att återge en verklighetsriktig uppskattning. Emellertid har tidigare erfarenheter visat att kommunerna många gånger tenderar att överskatta det egna bostadsbyggandet (Hägered och Johannesson, 2003, s36).

Under år 2003 förväntades en viss uppgång i bostadsbyggandet i förhållande till år 2002, men den stora ökningen förväntades till våren 2004. För år 2003 har fastställda detaljplaner för ca 23300 projekt uppgivits, projekt där 21200 då bedömdes som säkra¹⁸. Den sammanlagda planeringen för år 2003 uppgick emellertid till ca 30 000 bostäder. Av de säkra bostadsprojekten uppgavs ca 15 000 utgöras av lägenhetsprojekt i flerbostadshus (Hägered och Johannesson 2003 s 37). Det råder således en viss obalans mellan å ena sidan planerade och å den andra sidan detaljplanlagda bostadsprojekt. I förlängningen medför detta att bostadsbyggandet riskerar bli lägre än det uppskattade. Enligt Boverkets egna prognoser behövs det byggas ca 30000 lägenheter per år lång tid framåt för att kunna uppnå marknadsbalans (ibid.).

Enligt enkäten har det byggts flest bostäder i Sveriges tillväxtregioner. I förhållande till befolkningen var nyproduktionen som störst i Uppsala län för år 2003. För år 2004 förväntades bostadsbyggandet öka särskilt i Västra Götalands län. I Stockholms län har emellertid bostadsbyggandet blivit mindre än vad som tidigare förutsågs. Enligt enkäten från år 2003 var det framförallt nyproduktion med hyresrätt som skulle komma att öka framöver. I förhållandet till folkmängden har det byggts och planeras för att bygga flest bostäder i storstadsregionernas olika förorter. Storstadsregionernas förorter stod år 2003 för drygt hälften av landets totala bostadsproduktion (Hägered och Johannesson 2003 s 38; SCB 2004).

Tabell 13: Antalet säkra byggprojekt (2003)

Region/storkommun	Flerbostadshus	Småhus	Totalt
Stor Stockholm	5 680	1 990	7 670
Stor Göteborg	1 690	1 190	2 870
Stor Malmö	1 310	450	1 760
Övriga kommuner med högskola	4 930	1 200	6 130
Övriga kommuner	1 390	1 380	2 780
Riket	15 000	6 220	21 220

Källa: Bostadsmarknadsenkäten 2003–2004, Hägered och Johannesson (2003)

Av de säkra projekten utgör den större andelen nyproduktion av flerbostadshus i någon av upplåtelseformerna äganderätt eller bostadsrätt. Av andelen bostäder med hyresrätt som upplåtelseform bestod knappt halva produktionen år 2003 av specialbostäder. Specialbostäder är den bostadstyp som uppförs särskilt för målgrupperna äldre, funktionshindrade och studenter (Hägered och Johannesson 2003 s 47). Nyproduktionen av bostäder står inte i proportion till efterfrågan och obalansen förefaller fortsätta. Enligt de uppgifter som framkommit genom Bostadsmarknadsenkäten 2003-2004 framhålls orsakerna här till främst bero på de höga produktionskostnaderna följt av bristen på mark i attraktiva lägen och konflikter med allmänna intressen. Orsakerna förefaller dock ha påtagliga regionala skillnader. I landets förorter framhålls till exempel bristen på mark i attraktiva lägen som den främsta orsaken till det låga byggandet. I glesbygdskommunerna däremot framhålls svårigheter med att ordna finansiering som ett av de största hindren för nyproduktionen av bostäder (Hägered och Johannesson 2003 s 56).

¹⁸ Med säkra projekt avses bostadsbyggnadsprojekt som med mycket stor sannolikhet kommer att påbörjas under året, Hägered och Johannesson (2003 s 35)

Tabell 14: Bostadsproduktionen - efter upplåtelseform (2003)

Region/storkommun	HY ¹⁹	KH	BR	ÄG	Specialbostäder andel av HY (%)
Storstockholm	25	0,7	51	23	38
Storgöteborg	40	0	29	31	53
Stormalmö	36	0	35	29	38
Övriga kommuner med högskola	50	0,1	27	23	52
Övriga kommuner	41	0,6	14	45	37
Riket	38	0,4	33	28	45

Källa: Bostadsmarknadsenkäten 2003–2004, Hägered och Johannesson (2003)

Under många år har försäljningar och ombildningarna av allmännyttiga bostäder till framförallt bostadsrätter i Stockholmsområdet varit påfallande. Den trenden har under förevarande mätperiod minskat betydligt (Hägered och Johannesson 2003 s 65). Ombildningen till så kallad kooperativ hyresrätt har hittills varit liten och under år 2002 ägde endast en ombildning rum i Sollefteå kommun där 36 lägenheter uppfördes med kooperativ upplåtelseform som grund (ibid. s 69).

3.5 Marknaden för seniorbostäder

Svenska Kommunförbundet (2000) genomförde under 1999 en enkätundersökning med syftet att bl.a. kartlägga seniorbostadsbeståndets storlek i Sverige. Med en svarsfrekvens där 271 av kommuner svarade uppgav 97 kommuner att de hade det som i enkäten definierats som seniorbostäder. Vid tidpunkten för Svenska Kommunförbundets inventering uppgick antalet seniorbostadsanläggningar till 243 stycken eller 11373 lägenheter. Dessa antal lägenheter motsvarade en ökning på 62% sedan mätningstillfället dessförinnan, 1992. Den tidigare mätningen hade genomförts av Institutet för gerontologi i Jönköping vilka vid mätningstillfället uppskattat det dåvarande seniorbostadsbeståndet till ca 7000 lägenheter (Svenska Kommunförbundet 2000 s 10).

Tabell 15: Seniorbostadsbeståndets ägarformer (2000)

Organisationsform	Andel (%)
Bostadsrättsförening	40
Privat	9
Kommunalt bolag	24
Stiftelse	9
Går inte att utläsa	15
Annat ²⁰	3
	100

Källa: Etniskt äldreboende och seniorbostäder, Svenska Kommunförbundet (2000)

Utifrån ett ägarperspektiv visade bl.a. Svenska Kommunförbundets undersökning att ca två femtedelar av seniorbostäderna upplåtits genom bostadsrättsform, ca en fjärdedel genom kommunalt bolag och knappt en tiondel i privat respektive stiftelseform. Resten av beståndet tillskrevs andra upplåtelseformer, t.ex.

¹⁹ 1 HY = Hyresrätt, KH = Kooperativ hyresrätt, BR = Bostadsrätt, ÄG = Äganderätt, Spec. HY = specialbostäder med hyresrätt

²⁰ Till dessa ägarformer hör kyrkliga, landstingsägda, kooperativa, förening eller fond.

kyrkliga eller kooperativa former. I drygt en tiondel av de inrapporterade fallen kunde upplåtelseformen inte fastställas (Svenska Kommunförbundet 2000 s 10).

Dederig och Sax (2000) verifierar genom en parallellt och oberoende SABO-studie²¹ resultaten från Svenska Kommunförbundets (2000) undersökning. Enligt Dederig och Sax studie uppskattades antalet lägenheter vilka var uppförda eller planerades som seniorbostäder inom den kommunala allmännyttans bostadsbestånd till 3400 stycken. Antalet motsvarade Svenska Kommunförbundets resultat vilket innebar att det svenska seniorbostadsbeståndet för år 2000 på goda grunder därför kunde uppskattas till ca 11000 lägenheter (Paulsson och Sundberg 2001 s 8; SOU 2002:29 s 351).

3.5.1 Seniorbostadsmarknadsläget i Sverige

Att fastställa antalet seniorbostäder i Sverige för år 2004 är en något mer komplicerad uppgift att göra. Med utgångspunkten i de tidigare studierna och en kompletterande överslagsberäkning utifrån den officiella statistiken kan det sannolika antalet fastställas (SCB 2004; Bostadsmarknadsenkäten 2003-2004). I början av år 2000 kunde det svenska seniorbostadsbeståndet på sannolika grunder fastställas till drygt 11 300 stycken seniorbostadslägenheter (Svenska Kommunförbundet 2000; Dederig och Sax 2000). Någon större inventeringsstudie har därefter inte genomförts. Tidskriften Privata Affärer genomförde dock i februari 2004 en större inventering av det aktuella seniorbostadsbeståndet samt redovisade några av de pågående seniorbostadsprojekten i Sverige. Den här genomgången utgör ett intressant bidrag till området då den ger aktuell kunskap om marknaden. I inventeringen har befintliga seniorbostadsanläggningar och pågående seniorbostadsprojekt systematiseras utifrån bland annat upplåtelseform, kösystem och tillgången till hushållsnära service, vård och omsorg. Därmed har genomgången lett till fördjupade insikter i marknadssegmentet (Fälldin 2004 s 52-53). Enligt Fälldins inventering såg det svenska seniorbostadsmarknadsläget, februari år 2004, ut enligt följande:

Tabell 16 Seniorbostadsbeståndet (2004)

Organisationsform	Seniorboende	Seniorboende med service
Hyresrätt (allmännyttan)	3 275 ²²	642
Hyresrätt (privata värdar)	169	572
Bostadsrätt	1 389	617
Förening	34	2 692
Stiftelser	551	30
Totalt	5 418	4 553
Övriga ej fastställda projekt	266	-----
Totalt i Sverige	10 237 (5 684)	10 237 (4 553)

Källa: Egen bearbetning, Fälldin (2004)

Flera av de redovisade seniorbostadsanläggningarna i Privata Affärers undersökning har många verksamhetsår bakom sig. Flera av dessa anläggningar uppfördes vid 1900-talets första hälft. Dessa har således existerat vid tidpunkten för Svenska Kommunförbundets inventeringsstudie år 2000. I förekommande fall måste detta tas i beaktande för att undvika en dubbelräkning. Med ledning av Fälldins (2004) uppställning går det dock, om än med viss osäkerhet, anta att cirka två femtedelar av dessa

²¹ SABO (Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag) är en drygt 50 år gammal intresseorganisation för de allmännyttiga bostadsbolagen i Sverige, se www.sabo.se.

²² Följande uppgifter är hämtade från Fälldin (2004). Sammanställningen och analysen är något som gjorts av undertecknad för avhandlingens ändamål.

seniorbostäder faktiskt tillkommit efter föregående mättdpunkt. I antal räknat utgör det av Fälldin inventerade tillskottet av seniorbostäder drygt 4000. Det skulle enligt en överslagberäkning motsvara en ökning om cirka 35%, sett under den senaste femårsperioden.²³ En av möjliga iakttagelser utifrån ovanstående uppställning är att nästan hälften av de redovisade bostäderna kan tillskrivas det marknadssegment som är föremål för den här studien. Om dessa förhållanden gäller utgör seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg, praktiskt taget hälften av antalet seniorbostäder på seniorbostadsmarknaden. Därigenom framträder två tydliga segment på marknaden, ett som levererar bostäder och ett som även tillhandahåller hushållsnära service-, vård- och omsorgstjänster. Vilken av dessa inriktningar som kommer att bli ledande återstår dock att se.

I Bostadsmarknadsenkäten år 2003-2004 har det inte gått att utläsa hur många av de nyproducerade bostäderna som specifikt uppförts som seniorbostäder. Det råder emellertid inget tvivel om att ökningen varit kraftig för perioden mellan 1992 och 2004. Enligt 1992 års undersökning uppgick antalet seniorbostäder till ca 7000. För år 2004 har antalet seniorbostäder uppskattas till ca 15400.²⁴ Den procentuella ökningen skulle mot den bakgrunden uppgå till ca 120%.²⁵ En befogad synpunkt i detta sammanhang är dock att antalet seniorbostäder i numerära termer och i relation till den övriga bostadsmarknaden fortfarande är marginell. Dessutom finns det en risk med att presentera tillväxt i form av procentuella mått. Oavsett detta förefaller tillskottet ha varit betydande för perioden och då särskilt tillskottet av nyproducerade seniorbostäder. Med den nyligen påbörjade pensionsavgången av den talrika generationen födda på 1940-talet och det tillsynes växande intresset för seniorboendet som boendalternativ verkar hypotesen om en fortsatt kraftig expansion av boendeformen i Sverige inte vara osannolik.

3.5.2 Geografisk utbredning och ägarform

Den geografiska etableringen av seniorbostäder förefaller enligt Fälldins (2004) inventeringsstudie väl överrensstämma med de slutsatser som förts fram dels genom Bostadsmarknadsenkäten 2003-2004 och dels genom den parlamentariska äldreberedningens SENIOR 2005 slutbetänkande. Enligt dessa utredningar sker bostadsbyggandet framförallt i landets olika tillväxtregioner (Fälldin 2004; Hägered och Johannesson 2003; SOU 2003:91). Tillväxtregionerna är ofta synonymt förknippade med de tre storstadsregionerna samt landets universitets- och högskoleorter.

Tabell 17: Seniorbostadsbeståndets upplåtelseformer (2004)

Upplåtelseform	Andel (%)	Exempel på aktörer
Hyresrätt (A) ²⁶	40 ²⁷	Sollentunahem, Örebrobostäder
Hyresrätt (P)	7	AB Björnbo, Allbohus Fastighets AB
Bostadsrätt	20	Seniorgården AB, Bostadsrättsföreningen Rosengården
Förening	27	Sällskapet vänner till Pauvres Honteux
Stiftelse	6	Stiftelsen Stora Sköndal, Stiftelsen Sömmerskehemmet
Totalt	100	

Källa: Egen bearbetning, Fälldin (2004)

²³ Siffran 35% har tagits fram genom att dividera 4000 med 11373.

²⁴ Siffran 15400 har beräknats genom att addera 11373 med 4000.

²⁵ Procentbeloppet, 120%, har beräknats genom att dividera 8400 med 7000.

²⁶ A = Allmännyttan, P = Privat.

²⁷ Avrundade siffror, egen bearbetning.

Stockholmsområdet redovisar i enkäten för 2003-2004 det högsta antalet nyproducerade bostäder, följt av Västernorrlands-, Örebro-, Skåne- och Västra Götalands län. Noterbart är den relativt stora utbyggnaden i Västernorrlands län. I detta län är produktionen framförallt koncentrerad till Sundsvall, Timrå och Härnösands kommuner (Fälldin 2004 s 63; Hägered och Johannesson 2003 s 38 f).

Med utgångspunkt i ovanstående uppställning har det påvisats att intresset för att tillhandahålla en seniorbostadsprodukt delas av många skilda aktörer. I sammanhanget är det värt att notera att de allmännyttiga bostadsföretagen i många fall upphörde med sina lanseringar av seniorbostadsprojekt för ca ett tiotal år sedan. Idag har emellertid dessa bolag återinträtt på marknaden (jmf Tabellen, Hyresrätt (A)) och av antalet både planerade och pågående projekt att döma har dessa intagit ledande marknadsposition. Andraplatsen intas enligt Fälldins studie av olika former av föreningsdrivna anläggningar. Därefter följer projekt med utgångspunkten i bostadsrättsformen, vilka initierats av olika byggföretag eller intresseorganisationer (Fälldin 2003 s 56-63).

3.6 Seniorbostadsmarknadens möjligheter och hot

En påtaglig trend har på senare tid synliggjorts på seniorbostadsmarknaden. Traditionellt sett åtskilda branscher och organisationer inom t.ex. bygg- och fastighet, privat vård och omsorg, samt bank och försäkring har sökt samverkanslösningar för att positionera sig på marknaden (Ahlström och Nilsson 2003 s 6). En annan tydlig trend består i ett särskilt vägval som företag och organisationer har gjort inför lanseringen av sina seniorbostadsprodukter. Valet har bestått i att antingen uppföra och avyttra projektet efter engagemangets fullbord eller fullfölja och således fortsätta att driva anläggningen och det anslutande utbudet av hushållsnära tjänster (Fälldin 2004). Seniorbostadsmarknaden är idag inte något stort marknadssegment utan är än så länge en mycket liten del av hela bostadsmarknaden. Mot bakgrund av den låga bostadsproduktionen sedan början av 1990-talet, då särskilt mot antalet hyresrättslägenheter, bör utvecklingen betraktas. I början av det här seklet uppgick det inventerade bostadsbeståndet till ca 11400 stycken (Svenska Kommunförbundet 2000 s 10). Fyra år senare kan beståndet med stor sannolikhet fastställas till ca 15000 lägenheter. Det motsvarar med andra ord en ökning på nästan 35% för åren 2000 till 2004. Fälldin (2004) visar bl.a. genom sin aktuella marknadsgenomgång att köerna är långa till samtliga befintliga kunderbjudanden i form av seniorbostadsanläggningar. Detta är särskilt tydligt hos de organisationer som varit verksamma sedan en lång tid tillbaka, t.ex. Blomsterfonden, Stiftelsen Stora Sköndal och Sällskapet väänner till Pauvres Hontoux (Ahlström och Nilsson 2003; Paulsson och Sundberg 2001; Fälldin 2004).

Av längden på bostadsköerna att döma kan det ta mycket lång tid att få tillgång till en seniorbostad. Bostadsköernas längd visar på ett starkt intresse för seniorbostadsformen och utgör en indirekt tillväxtpotential för marknadssegmentet. Att kunna fånga potentialen kommer att bli en stor utmaning för seniorbostadsmarknadens aktörer. En utmaning består sannolikt av marknadsföring. Människor i allmänhet är troligen inte fullt medvetna om de alternativ som finns att efterfråga på dagens marknad utöver de traditionella, ofta kommunalt förankrade erbjudandena. Därmed riskerar också efterfrågan att utebli. De individer som ändå visar intresse genom sitt köande till en seniorbostad utgörs av personer som på endera vis upplysts om dessa alternativ. Här ligger en stor möjlighet hos de inte lika fullt så etablerade aktörerna att lära sig av t.ex. Blomsterfonden eller Ersta Diakoni. En av marknadssegmentets expansionsmöjligheter ligger därför sannolikt i att de nyare aktörerna marknadsför sina olika tjänstekoncept på samma framgångsrika sätt som de mer etablerade.

Flera av de alternativa boendelösningarna som bjuds ut på seniorbostadsmarknaden kräver tillgång till eget kapital. Finansieringen av dessa alternativa lösningar utgör således en viktig faktor som både kan betraktas

som ett hot eller en möjlighet. Det är förvisso ett mindre problem för många människor som har reala tillgångar att kapitalisera dessa och transformera de till t.ex. ett seniorboende. Många av dagens äldre generationer har sedan en lång tid tillbaka förfogat över någon real tillgång, t.ex. villa eller bostadsrätt. Av totalt 512 000 hushåll som lever i småhus uppförda mellan åren 1969 och 1989, dvs. den tidsperiod som också benämns villaboomen, har ca 230 000 hushåll visat sig tillhöra åldersgruppen 54–64 år (Hägered 2002 s 12). De hushåll som har sin bostad i någon av dessa tillväxtregioner och som samtidigt amorterat av eventuella lån sitter bokstavligen talat på en större förmögenhet idag. Den här gruppen saknar inte finansiella resurser om en kapitalisering av dessa tillgångar också skulle ske under dagens marknadsförhållanden (SOU 2002:29 s 125; SOU 2003:91 s 15). På kort sikt föreligger å ena sidan en risk för människor som avser kapitalisera de reala tillgångarna till förmån för seniorboenden om realiseringen av fastigheten inte motsvarar det förväntade marknadsvärdet. Å andra sidan går det att förmoda att om en sådan situation uppstår så kommer sannolikt dessa människor inte heller att sälja den nuvarande bostaden. Sammanfattningsvis går det att argumentera för att grunden för det företagsstrategiska arbetet är en god branschkunskap och marknadskänedom. Seniorbostadsmarknaden har i den här studien visat sig vara under tillväxt. För en marknadsaktör, t.ex. ett byggföretag, är det i högsta grad väsentligt att känna marknaden innan företagets strategi formuleras för att kunna veta var i produktens livscykel företagets eget tjänste- och produktutbud finns (Henderson 1970; Gupta och Govindarajan 1984). En mer grundläggande vetenskap om dessa förhållanden förutsätter emellertid en mer fullständig analys av det enskilda företagets styrkor och svagheter med hänsyn tagen till omgivningens hot och möjligheter.

3.7 Föreställningar om seniorbostadsmarknaden

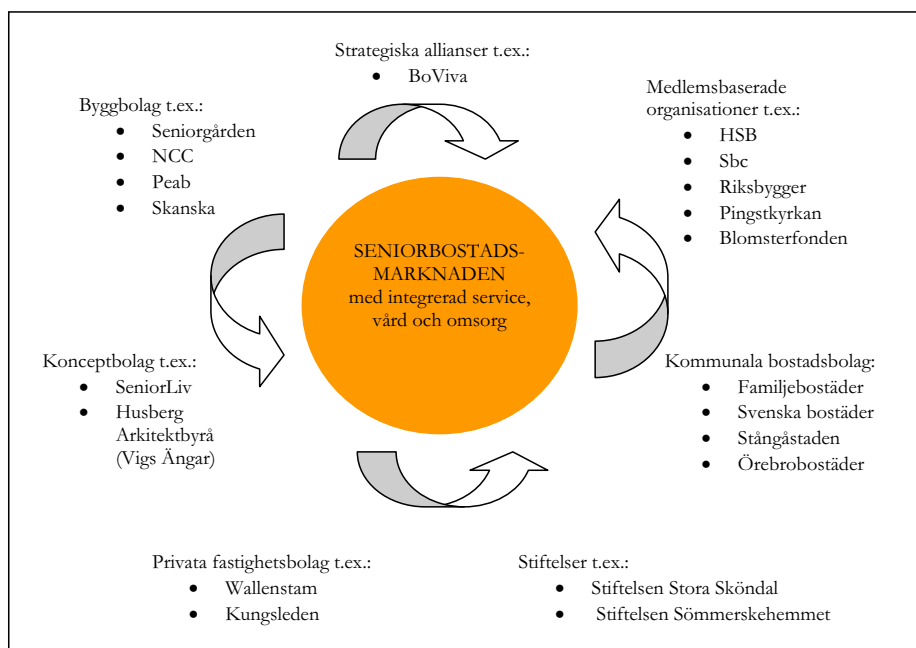
Det här kapitlet har tagit upp och diskuterat de olika marknader där fastigheter överläts. Syftet har varit att sätta de olika marknaderna i relation till varandra genom att definiera, uppskatta och värdera dessa inbördes. Beträktelsen har visat att marknaderna är korrelerade med varandra och i realiteten överlappar varandra. Fastighetsmarknaden har i detta sammanhang definierats som ett samlingsbegrepp för samtliga marknader i vilken bostadsmarknaden utgör ett av sex marknadsområden. Bostadsmarknaden har vidare kategoriserats i ytterligare sju undergrupper, småhus, fritidshus, hyreshus, bostadshus, kombinerade bostäder/lokal, kommersiella lokaler och hotell. Således är det på bostadsmarknaden som småhus och flerbostadshus i upplåtelseformerna bostadsrätter, hyresrätter eller kooperativa hyresrätter uppförs och överläts. Det segment eller särskilda bostadsmarknadsområde där specifikt seniorbostäder med integrerad service, vård och omsorg kan påträffas utgörs vidare av den marknad som i avhandlingen definierats som seniorbostadsmarknaden. Några entydigt definierade begrepp för den här marknaden i allmänhet och för seniorbostadsmarknaden i synnerhet har varit svåra att finna. Det har emellertid framkommit att det finns flera olika perspektiv och definitioner att ansluta sig till. Det här avsnittet har därför syftet att redovisa det perspektiv som det här avhandlingsarbetet utgår ifrån, dvs. vilka utgör marknadsaktörerna? Vari ligger skillnaden mellan å ena sidan fastighetsmarknaden och å den andra sidan bostadsmarknaden och den definierade seniorbostadsmarknaden? Hur ser seniorbostadsmarknaden ut utifrån en makro- respektive mikronivå?

Härnäst följer en reflektion över det som framställts i det tidigare kapitlet. Framställningen inleds med att presentera några av de aktörer som har observeras på dagens seniorbostadsmarknad. Därefter följer en redovisning av hur seniorbostadsmarknaden kan betraktas och antas hänga ihop. Beträktelsen görs både utifrån ett nationellt och regionalt perspektiv. Det regionala perspektivet exemplifieras genom Stockholmsmarknaden varpå flera av de observerbara lokala marknadsaktörerna presenteras.

3.7.1 Seniorbostadsmarknadens aktörer

Några av seniorbostadsmarknadens aktörer agerar på såväl nationell som lokal nivå. Andra aktörer agerar uteslutande på lokal nivå. Vilka är då marknadens aktörer? I nedanstående figur presenteras en bild av seniorbostadsmarknaden.

Figur 5: Seniorbostadsmarknadens aktörer



Marknadsbilden har inte tagit hänsyn till den operationella verksamhetsnivån. Bilden reflekterar således en seniorbostadsmarknad bestående av ett antal aktörer där några agerar på nationell och regional nivå emedan andra uteslutande agerar på lokal nivå. Med utgångspunkt ovanstående marknadsbild går det att urskilja minst sju klusterbildningar. Med konceptbolag avses här aktörer som utifrån affärsmässiga grunder utvecklar, uppför och driver senior- och äldreboendeanläggningar med anslutande service, vård och omsorg (jmf konceptbolagen SeniorLiv och Vigs Ångar). Privata fastighetsbolag utgörs av ett kluster bestående av fastighetsföretag med intresse att även erbjuda boende och tjänster på seniorbostadsmarknaden (jmf fastighetsbolagen Wallenstam och Kungsleden). Med kommunala bostadsbolag avses de allmännyttiga fastighetsföretagen som, på motsvarande sätt som de privatägda bolagen, har börjat erbjuda bostadslösningar i varierande utsträckning även för den här marknaden (jmf de allmännyttiga fastighetsbolagen Stångåstaden och Svenska bostäder).

Medlemsbaserade organisationer utgörs av ett föreningskluster med organisationer med varierande utgångspunkter. Här återfinns kyrkliga, kooperativa eller allmännyttiga ideella föreningar vilka har syftet att betjäna sina medlemmar med senior- och äldreboende med integrerad service (jmf med de medlemsbaserade organisationerna Föreningen Blomsterfonden eller HSB) Stiftelser utgör i

sammanhanget ytterligare en organisationsform vilka på stiftelsegrunder driver verksamhet särskilt dedikerad för ändamålet. Strategiska alliansbildningar utgörs av en aktörstyp vilken i samverkan och utifrån affärsmässiga utgångspunkter agerar på seniorbostadsmarknaden (jmf den strategiska alliansen BoViva). Slutligen utgör klustret byggbolag en aktör vilka för egen eller annans räkning utvecklar, genomför och överlåter projekt på marknaden (jmf byggbolagen Skanska och Seniorgården).

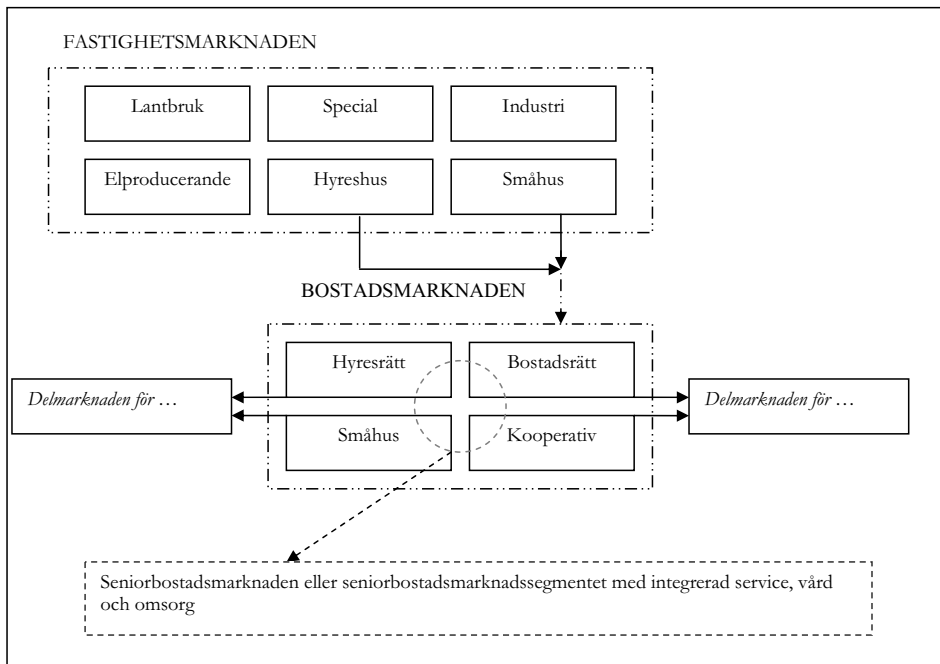
Med utgångspunkten i ovanstående marknadsbild återges i grova drag de aktörer som går att finna på dagens seniorbostadsmarknad. Marknadsbilden är emellertid något otillräcklig eftersom bilden blandar både perspektiv och verksamhetsnivå. Förutom det tidigare redovisade faktum att vissa aktörer har både nationellt och lokal närvaro medan andra endast verkar lokalt varierar aktörernas organisationsstorlekar. Några av marknadsaktörerna har visat sig utgöra nationella affärsdrivande börsföretag medan andra utgörs av i det närmaste ideell föreningsverksamhet. Byggföretaget Seniorgården har i sammanhanget t.ex. visats sig vara ett helägt dotterföretag inom byggkoncernen JM Bygg AB. Seniorgården uppför och säljer uteslutande bostadsrätter på seniorbostadsmarknaden för personer 55+. Företaget kan anses bedriva en verksamhet på en av koncernens, dvs. JM Bygg AB:s, prioriterade avsättningsmarknader. Företaget SeniorLiv däremot är ett fåmansbolag som framförallt erbjuder konsulttjänster kring företagets lanserade kooperativa seniorboendekoncept. På samma marknad har Föreningen Blomsterfonden visats sig bedriva verksamhet. Föreningen förvaltar och driver en sedan lång tid tillbaka (sedan 1921) verksamhet i egna fastigheter. De presenterade aktörerna utgör samtliga tre exempel på aktörer vilka agerar på samma regionala seniorbostadsmarknad, men inom olika lokala delmarknadsområden. Med lokala delmarknadsområde menas en avgränsad lokalmarknad på vilken t.ex. Seniorgården bjuder ut bostadsrätter, SeniorLiv kooperativa hyresrätter och Föreningen Blomsterfonden hyresrätter för den här målgruppen.

3.7.2 Marknad, segment och delmarknad

För att förklara och förstå de likheter och skillnader som kommer av begreppen marknad, segment och delmarknad hämtas utgångspunkten från Lind och Persson (2003) framställning av fastighetsmarknaden. Enligt deras utgångspunkt utgör fastighetsmarknaden ett samlingsbegrepp för Sveriges totala fastighetsmarknad. I begreppet har dessa fastigheter delats in i sex underkategorier, nämligen småhus, hyreshus, lantbruk, kommersiella fastigheter, el-producerande fastigheter och specialfastigheter. Det som avses med begreppet bostadsmarknaden tar i sin tur utgångspunkten i fastighetsmarknadens underkategorier småhus och hyreshus. Enligt den framställning som Lind och Persson (2003) presenterar kan underkategorier delas in i ytterligare sju fastighetstyper. Dessa fastighetstyper definieras som småhus, fritidshus, hyreshus, bostadshus, kombinerad bostad och lokal, kommersiella lokaler och hotell. Enligt Skatteverkets uppskattning uppgick antalet fastigheter i det som har kategoriserats under dessa typer till ca 3 354 000 fastigheter. Ett antagande som ligger till grund för den här avhandlingen är att inom dessa fastighetstyper återfinns de småhus, hyresrättslägenheter, bostadsrättslägenheter eller kooperativa hyresrättslägenheter vilka projekterats, uppförts, säljs eller hyrs ut för seniorbostadsändamål. Den seniorbostadsprodukt som bjuds ut på det som tidigare definierats som seniorbostadsmarknaden består med andra ord av bostäder vilka i sin tur kan erbjuda i olika upplåtelseform. De kan upplåtas som hyresrättslägenheter, bostadsrättslägenheter, kooperativa lägenheter eller som äganderätt i t.ex. småhus eller radhus. Det som utgör seniorbostadsprodukten erbjuds inom det som definierats som seniorbostadsmarknadssegmentet eller seniorbostadsmarknaden och är ett segment eller en marknad oberoende av erbjudandets upplåtelseform. Enligt det här antagandet utgör seniorbostadsmarknadssegmentet vidare någonting som går att betraktas som ett segment på nationell och lokal nivå. På lokal nivå betraktas segmentet som någonting oberoende av upplåtelseform och någonting som "flyter" ovanpå de underliggande geografiskt relaterade delmarknadsområdena. Med ett geografiskt relaterad

delmarknadsområde avses t.ex. Stockholmsmarknaden för hyresrättslägenheter, bostadsrättslägenheter, kooperativa hyresrättslägenheter, villor eller småhus. Den geografiska uppdelningen kan göras ytterligare mer avgränsad, t.ex. på stadsdels- eller kvarterområdesnivå. I de gjorda antagandena har emellertid avgränsningen stannat på den detaljeringsnivån som i realiteten motsvarar aktuell kommunindelning.

Figur 6: Seniorbostadssegmentet och förhållandet till den övriga marknaden



Källa: Med utgångspunkt i Lind och Persson (2003, s 191)

Seniorbostadsmarknaden eller seniorbostadsmarknadssegmentet med integrerad service, vård och omsorg utgör utifrån det här resonemanget ett av flera exempel på möjliga segmentindelningar inom seniorbostadsmarknadsområdet som på bostadsmarknaden. Det som avses med segment och segmentering har vidare liknande innebörd som den Söderlund (1998 s 11-13) beskriver i en trestegsprocess. Söderlund (1998) avser för det första att segmentering utgörs av kundklassificering vars extrempunkter går att beskriva som att alla kunder betraktas som lika (homogena) eller unika (heterogena). För det andra innebär hans syn på segmentering ett val av kunder. Med det menas att antingen alla kunder får handla av företaget eller att bara ett visst urval kunder väljs ut för att få handla med företaget. För det tredje menar Söderlund att segmentering handlar om kundbearbetning. Med det avses att kunderna med utgångspunkt i företagets perspektiv antingen bearbetas på samma sätt eller på ett unikt sätt. Mot bakgrund av ovanstående resonemang är frågan om det går att tala om en seniorbostadsmarknad? Följande faktorer skulle kunna tala för att det handlar om en seniorbostadsmarknad uppdelad i geografiskt avgränsade delmarknader:

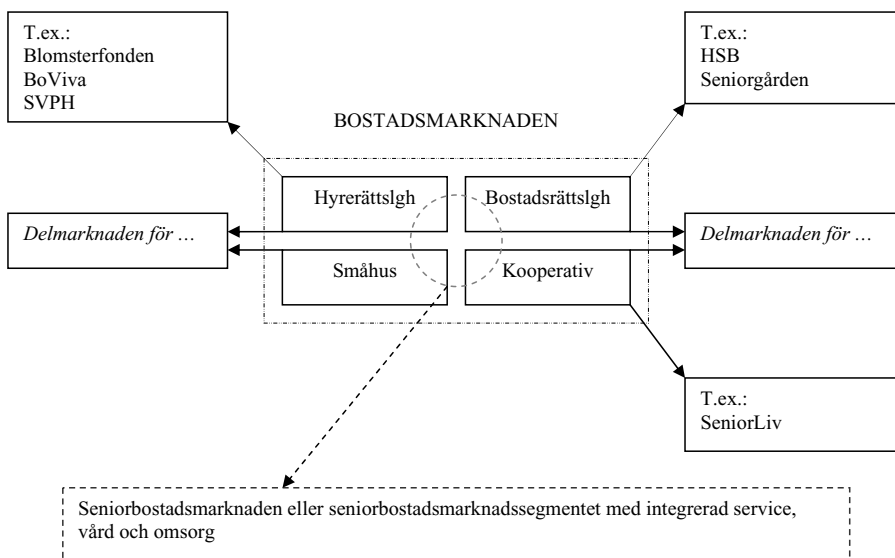
- Den empiriska fältstudien till grund för den här avhandlingen har kunnat påvisa att flera av de seniorbostadsaktörer vilka uteslutande haft lokalt fokus för sin verksamhet nu planerar för en verksamhetsexpansion även utanför nuvarande marknadsområde. Föreningen Blomsterfonden är ett exempel på en sådan aktör (se Kapitel 8 Resultatdiskussion och analys).
- Den lagstiftning och de förordningar som formar det institutionella ramverket kring bostadsmarknaden i allmänhet är generiska och gäller med andra ord nationellt. Det betyder att t.ex. regelverket kring biståndsbedömningen i allmänhet, tillsynen och kontrollen av verksamheten, plan- och byggföreskrifter, frågor rörande behörigheter och befogenheter också gäller i hela landet. Om än tillämpningen av lagarna och förordningarna kan skilja sig åt mellan regioner och kommuner, bl.a. som följd av det kommunala självstyret, så är lagen lika.
- I realiteten konkurrerar samtliga aktörer på seniorbostadsmarknaden om samma kundgrupp, dvs. seniorer eller 55+ personer vilka söker alternativt seniorboende. Den stora konkurrenten till dessa aktörer består av kvarboendet i nuvarande bostaden.
- Marknadens rörlighet beträffande t.ex. personal är en annan faktor som talar för en marknad. På grund av t.ex. legitimationskraven kring personalens behörighet och befogenhet konkurrerar marknadens aktörer till stor del om samma personalgrupper.
- Filosofin eller idén bakom vad det är som t.ex. skapar ett bra tjänstekoncept är någonting generiskt. Ett exempel utgörs av det särskilda boendet, Vigs ängar, i Ystads kommun. De bakomliggande idéerna kring Vigs ängars verksamhetsinnehåll har antroposofiska utgångspunkter. Motsvarande idé finns i andra verksamheter t.ex. i antroposofernas anläggning utanför Järna i Stockholmsområdet. Även om anläggningen i ett visst hänseende bara går att betrakta som någonting unikt utgör tankarna kring konceptet något som kan förflyttas och uppföras på annan ort.

Med dessa argument, vilka talar för en betraktelse av seniorbostadsmarknaden som en marknad, ett segment men uppdelad i olika geografiska delmarknader, görs en översiktligt beskrivande av en av de geografiska delmarknaderna, Stockholmsmarknaden.

3.7.3 Den regionala seniorbostadsmarknaden

Seniorbostadsmarknaden i Stockholm utgör en av flera geografiska delmarknader. Avgränsningen har gjorts utifrån de regionala förutsättningarna vilket gör att seniorbostadsmarknaden kan se lite annorlunda ut beroende på vilken region som åsyftas. Skillnaderna i förutsättningar har naturligtvis regionberoende förklaringsorsaker. En orsak kan ligga i hur aktuella lagar och förordningar tillämpas inom ramen för det kommunala självstyret. En annan orsak skulle kunna förklaras utifrån kommunens invånarantal. Det betyder att desto större kommun i större behov och efterfrågan av alternativa boendelösningar. I nedanstående figur illustreras resonemanget på Stockholmsmarknaden.

Figur 7: Aktörer på seniorbostadsmarknaden i Stockholm



Figuren visar att det på seniorbostadsmarknaden i Stockholm framträder minst fyra olika delmarknader varav seniorbostadserbjudanden återfinns på tre av delmarknadsområdena. Dessa tre delmarknader utgörs av: hyresrättslägenheter, bostadsrättslägenheter och kooperativa hyresrättslägenheter. För dessa tre delmarknader har följande kunnat påvisas. På Stockholms delmarknad för hyresrättslägenheter agerar bl.a. Föreningen Blomsterfonden, BoViva och SVPH. På delmarknaden för bostadsrättslägenheter bedriver bl.a. HSB och Seniorgården verksamhet medan exempelvis företaget SeniorLiv bedriver verksamhet på delmarknaden för kooperativa hyresrättslägenheter. På delmarknaden för småhus har inte någon aktör med någon större professionell verksamhet inom segmentet kunnat påvisas.

3.7.4 Seniorbostadsmarknadens karaktär

Seniorbostadsmarknadens karaktär förefaller vara oberoende av om betraktelsen görs utifrån ett makro- respektive mikroperspektiv. Seniorgården är ett byggföretag som projekterar, uppför och avyttrar bostadsrätter på seniorbostadsmarknaden. Företaget SeniorLiv säljer framförallt konsulttjänster kring ett helhetskoncept där Blomsterfonden och BoViva förvaltar och bedriver seniorboendeverksamhet. Dessa aktörstyper utgör alla exempel på marknadsaktörer vilka agerar inom en och samma regionala seniorbostadsmarknad men på olika delmarknader. De här organisationerna bedriver samtidigt dels likartad verksamhet om än på andra geografiskt avgränsade seniorbostadsmarknader och delmarknadsområden, dels bedriver de andra verksamheter inom samma organisation där seniorbostadsprodukten endast utgör ett av flera affärsområden. Flera av dessa aktörer har annan verksamhet som huvudverksamhet och seniorbostadsverksamheten kan främst betraktas som en avsättningsmarknad. BoViva är ett sådant exempel där alliansen drivs mellan SEB Trygg Liv, Capio Omsorg och Peab. Betraktat utifrån SEB Trygg Liv:s perspektiv är BoViva ett av koncernens konceptbolag inom företagets produktportfölj. BoViva utgör i sammanhanget en av försäkringsbolagets mer perifera avsättningsmarknader i vilken försäkringsverksamheten är företagets huvudverksamhet. Ett

annat exempel är såsom angivits Seniorgården, vilket är ett helägt dotterföretag i koncernen JM Bygg AB. Nischningen mot att endast uppföra bostadsrätter för målgruppen 55+ kan i det sammanhanget ses utifrån åtminstone två olika perspektiv. Verksamheten är utifrån Seniorgårdens perspektiv företagets enda marknad och per definition dess huvudmarknad. Med utgångspunkt i ett koncernperspektiv, dvs. JM Bygg AB, utgör samma marknad en av flera avsättningsmarknader till vilken koncernens samlade resurser och kompetenser kan riktas. Seniorbostadsmarknadens aktörer är vidare olika organisationer med olika verksamhetsmål. Skillnaderna i målformulering ger i sin tur upphov till olika förutsättningar för att driva verksamheten.

Blomsterfonden och SVPH bedriver i någon mån verksamheter som kan betraktas ha ideella eller non-profit som utgångspunkt. BoViva och Seniorgården bedriver istället en utstuderad affärsmässigt inriktad verksamhet på samma marknad. Det yttersta målet för dessa bägge organisationers verksamheter är till skillnad från t.ex. SVPH att skapa värde för företagets ägare. Marknadsaktörerna SeniorLiv, HSB eller Husberg Arkitektbyrå bedriver i sin tur verksamheter som utgår från en unik värdegrund eller verksamhetsfilosofi. Verksamheterna skulle i sammanhanget därför kunna betraktas som något av en missionär verksamhet vars yttersta syfte handlar om att sprida koncepten i största möjliga utsträckning. Ännu en verksamhetsinriktning på omnämnda seniorbostadsmarknad skulle kunna representeras genom de allmännyttiga bostadsföretagen. Stångåstaden kan utifrån det perspektivet betraktas som en förvaltande kommunägd bostadsorganisation med snarare ett socialpolitiskt syfte än ett affärsekonomiskt.

Valet av perspektiv utgör sannolikt en av många faktorer för hur seniorbostadsmarknaden kan komma att betraktas. Marknaden skiljer sig således beroende på utifall den betraktas med utgångspunkt i kundens eller företagets perspektiv. Om betraktelsen tar sin utgångspunkt i bostadskundens perspektiv kan sannolikt seniorboendet eller 55+boendet uppfattas som:

- seniorboende eller 55+boende med bostadsrätten som upplåtelsegrund
- seniorboende eller 55+boende med hyresrätten som upplåtelsegrund
- seniorboende eller 55+boende med kooperativ hyresrätt som upplåtelsegrund
- kvarboende i befintlig bostad

Om betraktelsen istället tar utgångspunkten i ett aktörsperspektiv kommer motsvarande företeelse att kunna uppfattas som:

- en avsättningsmarknad bland andra avsättningsmarknader (t.ex. SEB Trygg Liv)
- produktion av bostadsrättslägenheter för egen förvaltning (t.ex. HSB)
- produktion av bostadsrättslägenheter för försäljning (t.ex. Seniorgården)
- produktion av hyresrättslägenheter för egen förvaltning (t.ex. Stångåstaden)
- produktion av hyresrättslägenheter för annans förvaltning (t.ex. Skanska)
- produktion av hyresrättslägenheter för gemensam förvaltning (t.ex. BoViva)
- produktion av kooperativa hyresrättslägenheter i föreningsform (t.ex. SeniorLiv)

Till dessa olika betraktelser tillkommer ett tjänstekoncept bestående av service-, vård- och omsorgstjänster i eller i nära anslutning till seniorboendet.

3.8 Sammanfattning

Samhället, i form av staten och kommunerna, har genom lagstiftning erhållit ett särskilt ansvar för frågor rörande medborgarnas bostadsförsörjning. För äldre och handikappade personer har kommunerna ett särskilt ansvar och en skyldighet att t.ex. inrätta särskilda boendeformer för äldre. Seniorboende eller 55+boende är i realiteten ett vanligt boende för vanliga människor men som anpassats för ett liv i åldrande och som ofta erbjuds personer 55 år och äldre. Det årliga tillskottet av fastigheter på den fastighetsmarknaden uppgår till ca 0,5 – 1,0 % av beståndets sammanlagda värde. Fastighets- och bostadsmarknaden har således en karaktär av andrahandsmarknad vilken i sig utgörs av unika och lägesbestämda objekt i olika ålder, skick och funktionalitet.

Bostadsmarknaden består kanske till större del än många andra marknader av ett komplext mönster av sammankopplade samhällssektorer och delmarknader. I Sverige finns idag ca 2 900 000 registerfastigheter varav 2 354 000 utgörs av bostäder. Marknadsvärdet går inte att fastställa exakt men kan, om än under olika säkra antaganden, uppskattas genom en kvalificerad bedömning. Det sammanlagda taxeringsvärdet för fastighetsmarknaden uppgick år 2003 till ca 3 900 miljarder kronor varav värdet för det som definieras som bostadsmarknaden uppgick samma år till ca 2 598 miljarder kronor. Med antagandet om en kapitaliseringskoefficient i storleksordningen 1,4–1,7 har landets totala fastighetsbestånd kunnat värderas till ca 5 500–6 500 miljarder kronor för år 2003. Bostadsmarknadens sammanlagda marknadsvärde uppgick under samma antaganden till motsvarande 3650–4450 miljarder kronor.

Det svenska nybyggandet av bostäder har befunnit sig på en låg nivå sedan 1990-talets början. Bostadsbristen har framförallt blivit påtaglig i landets olika tillväxtregioner. Det råder en särskilt stor brist på små hyresrättslägenheter vilka ofta efterfrågas av de äldre och yngre samhällsgrupperna. De bostäder som byggts under de senaste åren har i huvudsak bestått av bostadsrättslägenheter. Andelen s.k. säkra lägenhetsprojekt uppgick år 2003 till ca 15000 varav knappt 40% bestod av lägenheter upplåtna som hyresrätter. Seniorbostadsbeståndet i Sverige var 2004 uppgick sannolikt till ca 15000 bostäder år 2004 varav ca 4500 lägenheter integrerats med ett tjänstekoncept av service, vård och omsorg.

Valet av perspektiv är sannolikt en av de enskilt största faktorerna med betydelse för hur seniorbostadsmarknaden kan betraktas och segmenteras. Det som kan karaktärisera marknaden skiljer således åt beroende på om den betraktas med utgångspunkt i kundens eller företagets perspektiv. Den här avhandlingen utgår från ett antagande om att det finns en seniorbostadsmarknad eller ett seniorbostadsmarknadssegment. Det här segmentet uppträder oberoende av seniorbostadsproduktens, dvs. kunderbjudandets upplåtelseform, inom olika delmarknadsområden. Med det avses delmarknaderna för bostadsrätts-, hyresrätts- och kooperativa hyresrättslägenheter samt småhus. Det är framförallt de regionala skillnaderna som skapar olika förutsättningar för aktörerna på den regionala seniorbostadsmarknaden och de där underliggande delmarknaderna.

4. TEORI

Det föreliggande kapitlet inleds med en allmän redogörelse av strategibegreppet följt av en genomgång av strategiska synsätt och typologier. Syftet är att föra fram och beskriva olika strategiska skolbildningar med relevans för bearbetningen och analysen av den insamlade empirin. I kapitlet diskuteras de strategiska utgångspunkterna vilka kan härledas till seniorbostadsproduktens tjänstekoncept. Diskussionen rörande tjänstekonceptet strategisk betydelse har utgångspunkten i service management. Kapitlets avslutas med en generell diskussion kring konkurrenskraft och värdeskapande. Redogörelsen mynnar ut i en tentativ föreställningsram, vilken har byggets upp kring fem dimensioner. Dessa dimensioner har i sin tur bildat grunden för avhandlingens analysmodell.

4.1 Strategi

Strategi är ett begrepp med lång historisk tradition och som från början haft en utpräglad militär betydelse. Ordet härstammar från grekiskans "strategos" och betyder just "generalskonst" eller "krigsföring i stort". (Bengtsson och Skärvad 2001 s 11) Den tyske militärstrategen Carl von Clausewitz (1834) definierar i, Vom Krieg, strategi som "konsten att utnyttja slag för att vinna krig". Den mer operativa strategiska betydelsen, dvs. på truppnivån, har istället givits begreppet taktik vars innebörd definieras som "konsten att utnyttja trupperna i ett slag". (Mintzberg et al 1998 s 87) Den ekonomiska innebörden i begreppet strategi är av betydligt yngre slag. Det akademiska intresset för strategi som forskningsområde började på allvar först i 1960-talets USA, då flera betydelsefulla verk publicerades och området började definieras (Nilsson och Rapp 2004 s 21 ff.)

För att konkurrera måste företag klara av att positionera sin verksamhet gentemot konkurrenterna på marknaden (Porter 1996 s 61-78). Till sin hjälp har företagen en strategi. För att kunna vara konkurrenskraftig på lång sikt går det bara att tillämpa en av tre möjliga strategier, total kostnadsöverlägsenhet, differentiering eller fokusering.²⁸ Enligt Porter (1996) är det för det första viktigt att skilja mellan strategi å den ena sidan och operativ effektivitet å den andra. Operativ effektivitet framhålls inte vara det samma som strategi utan handlar snarare om olika ledningsverktyg eller tekniker, t.ex. Total Quality Management (TQM) eller Re-engenering. Strategi enligt Porter (1996) handlar i stor utsträckning om att vara och uppfattas vara unik. Företagens verksamhet består i grunden av en rad olika aktiviteter.

För att kunna vara unik måste företaget därför på ett bättre och smartare sätt än sina konkurrenter lyckas konfigurera och konkretisera dessa aktiviteter i något som skapar värde för kunden. Att lyckas bli unik kräver bl.a. att aktiviteter och strategi hänger ihop. För att vara konkurrenskraftig och inneha en position på marknaden under längre tid måste ledningen därför kunna välja bort aktiviteter genom att noga definiera gränserna i vad företagandet och produkterbjudandet består av. Företag som har en tendens att erbjuda allt till alla riskerar att köra fast och förlorar sin konkurrenskraft. Strategins grundkärna är därför förmågan att välja vad som inte ska göras (Ibid. s 70). Att vara unik handlar också om att försvåra imitation genom unik överrensstämmelse, "fit", mellan företagets egna tillvägagångssätt att sammansätta resurser och aktiviteter och skapa värde för sina intressenter. Det är således det företagsunika systemet och dess inbördes överrensstämmelse mellan aktiviteter och resurser som avgör framgången i strategin dvs. att på ett bra sätt utföra många saker samtidigt och dessutom integrera dem (Ibid. s 75).

På grundval av hur andra strategiforskare och praktiker har använt sig av strategibegreppet har strategiforskaren Mintzberg (1988) formulerat fyra definitioner av begreppet, strategins 4P. (Bengtsson

²⁸ Se vidare under avsnittet 4.3 Affärsstrategisk typologi – Porter (1980).

och Skärvad 2001 s 188) Strategi kan för det första och kanske det mest vanliga ses som en plan, dvs. som en medveten och utstuderad vägledning till att nå bestämda mål. Strategi kan för det andra ses som ett konsistent beteendemönster och således vara både explicit och implicit. Vidare kan strategi ses som en position på marknaden relativt sina konkurrenter. I detta avseende uttrycker strategin hur förhållandet mellan den inre och yttre miljön ska utvecklas. För det fjärde kan strategin ses som ett perspektiv i vilket de kulturella, kunskapsmässiga och ideologiska aspekterna som företaget har på omvärlden.

I moderna organisationer, t.ex. i en koncern, finns ofta flera olika organisatoriska nivåer. Dessa kan delas in uppifrån och ned som koncern, affärsområde, division, affärsenhet och funktionsenhet (Bengtsson och Skärvad 2001 s 14). Inom organisationer av den här typen är det därför vanligt att bestämma hur t.ex. resurser ska fördelas och konkurrensfördelar uppnås såväl inom som utanför den egna organisationen. Strategier kan med andra ord formuleras på samtliga organisatoriska nivåer. I den här avhandlingen ligger intresset på den enhet inom organisationen där ”affärerna” äger rum och där den egentliga interaktionen mellan kund och företag sker dvs. på affärsenhetsnivå. Med andra ord är det affärsstrategierna som ligger i denna studiens fokus. En affärsstrategi formuleras därför att affärsenheten behöver fastställa de långsiktiga målen, definiera marknadsområdet, lyfta fram enhetens konkurrensfördelar och samtidigt fastställa erforderlig kompetens och användbara resurser samt fastställa såväl hur detta ska konkretiseras på funktionsnivå samt i vilken omfattning det kommer att ske.

Härnäst följer några definitioner vilka ligger till grund för studiens utgångspunkter avseende strategi, affärsstrategi samt begreppet affärsenhet. Med strategi avses (Bengtsson och Skärvad 2001 s 11):

Den handlingsplan eller det handlingsmönster som beskriver hur företaget ska uppnå sina mål. Handlingsplanen syftar till att fördela företagets interna resurser och försöka skapa något som särskiljer företaget gentemot andra. Genom att vara unik och därmed skapar en efterfrågan på företagets produkter eller tjänster. Det långsiktiga syftet är att skapa konkurrensfördelar för att därigenom ta och förbättra sin marknadsposition gentemot såväl kunderna som konkurrenterna.

Med affärsenhet menas (Porter 1998 s 121; Bengtsson och Skärvad 2001 s 14):

Den minsta organisatoriska enheten för ett diversifierat företag i vilken företagets ”affär” äger rum. I ett diversifierat företag med många affärsenheter är det affärsenheten och inte företaget som konkurrerar på marknaden. Affärsenheten kan därför i princip ses som ett litet företag med resultat och balansansvar samt organisatorisk verksamhetsledning.

Med affärsstrategi avses (Bengtsson och Skärvad 2001 s 14):

Strategin för en enskild affär, dvs. den handlingsplan som beskriver hur affärsenhetens enskilda affärs mål ska uppnås. Affärsstrategin omfattar en definition av produktmarknadsområdet samt en beskrivning över vilka konkurrensfördelar affärsenheten ska försöka uppnå. Vidare bestämmer affärsstrategin vilka kompetenser och resurser som behövs för att nå dessa fördelar. Den innehåller dessutom en redogörelse för hur funktionsstrategin ska utformas för att målen ska kunna uppnås samt definierar nivån på företagets ansträngning i att nå de formulerade målen.

I de kommande avsnitten följer en redogörelse av några affärsstrategiska typologier, jämförande beskrivningar och strategiska synsätt. Dessa synsätt bedöms alla på sitt sätt ha betydelse för avhandlingens föreställning om hur den insamlade empirin ska bearbetas och analyseras. Det första av dessa avsnitt tar upp och beskriver Miles och Snow (1978) affärsstrategiska typologi.

4.2 Affärsstrategisk typologi - Miles och Snow (1978)

En organisations överlevnad beror enligt Miles och Snow (1978 s 18 ff.) på företagsledningens förmåga att framförallt länka samman tre faktorer med stor betydelse för organisationen. Den första faktorn utgörs av organisationens marknadsdomän, den andra som den teknologi som måste till för att kunna serva marknadsdomänen samt en tredje faktor bestående av de nödvändiga strukturer och processer inom organisationen som måste användas för att klara av att koordinera och kontrollera den tekniken. Med utgångspunkt i dåtidens vetenskap om organisatorisk anpassning, dvs. perspektiven om det naturliga urvalet, det rationella valet och det strategiska valet, formulerade Miles och Snow (1978 s 14) tesen om adaptionscykeln. I cykeln beskrivs tre betydelsefulla problemställningar vilka företagsledningen har det yttersta ansvaret för och måste fatta beslut om. Adaptionscykelns beståndsdelar har namngetts som, det entreprenöriella problemet, det ingenjörsmässiga problemet samt det administrativa problemet. (Ibid. s 19 ff.)

Enligt Miles och Snow kan en marknad med andra ord betraktas utifrån olika faser eller problem och som genom adaptionscykeln tre problemställningar delats in i entreprenörmässig, ingenjörsmässig och administrativ problematik. Den adaptiva processen börjar i cykelns första etapp, den entreprenörmässiga problematiken, och handlar om att bestämma sig för vilka produkter eller vilken service som organisationen ska inrikta verksamheten mot samt att definiera den marknad eller det marknadssegment som organisationen ska verka på (Ibid. s 21). Adaptionscykelns andra etapp, den entreprenörmässiga problematiken, syftar till att skapa systemen vilka kommer att ligga till grund för genomförandet av erbjudandet till marknaden. Ledningen behöver därför dels se till att ett sådana system skapas och dels se till att en adekvat produktions- och distributionsteknik för affärsenheten väljs och införs (Ibid. s 22). Den administrativa problematiken, i cykelns tredje steg handlar framförallt om att hantera osäkerheten i systemet genom att t.ex. effektivisera de aktiviteter och processer som löst problem i de tidigare två faserna. Till den administrativa problematiken hör också frågorna som rör organisatorisk utveckling och förnyelse och som kommer genom att formulera och implementera nya processer (Ibid. s 23).

Utifrån gjorda antaganden utvecklade och verifierade Miles och Snow (1978) antagandena om den adaptiva cykeln genom att först testa den i en studie på 16 företag i förlags- och tryckeribranschen. Modellen kom därpå att utvecklas och förfinas och följdes sedan upp i en ytterligare studie om 49 företag, vid det här tillfället inom elektronik- och livsmedelsbranschen. Innan modellen och ramverket sedermera publicerades verifierades den genom ännu en studie. Härvid studerades 19 allmänna sjukhus utifrån samma antaganden som tidigare. Med utgångspunkten i dessa resultat delade forskarna in organisationerna efter de påvisbara beteendemönster som kunde urskiljas i adaptionscykeln. De fyra strategiska grundtyperna som blev studiens slutliga resultat kom enligt Miles och Snow (1978) benämnas Defender, Analyser, Prospector eller Reactor. De första tre typerna kan betraktas som s.k. stabila strukturer medan den fjärde kan ses som en instabil struktur (Ibid. s 14 ff.).

Organisationer som tillämpar en strategi i överrensstämmelse med det Miles och Snow (1978) karakteriserar som Defender agerar inom en mycket snäv och väl avgränsad marknadsdomän. Dessa organisationer är experter inom sitt respektive område med en liten vilja att försöka vidga eller söka sig utanför marknadsdomänen. Några större förändringar av organisationsstruktur eller produktionsteknologi förefaller inte nödvändigt på grund av den snäva verksamhetsinriktningen. Arbetet inom organisationen

handlar därför i större utsträckning om att förfina och förbättra de pågående processerna genom att ständigt försöka göra verksamheten mer effektiv (Miles och Snow 1978 s 29).

Organisationer som istället har ett beteende i adaptionscykeln som överrensstämmer med den strategiska typ som benämns Prospector är organisationer som i realiteten ständigt söker efter nya möjligheter och utmaningar på marknaden. Därmed kännetecknas dessa organisationer även av en kontinuerlig produktutveckling och strävan om att finna nya och andra tillämpningsområden för sina produkter. Dessa aktörer ger vidare ofta upphov till förändringar och osäkerhet på marknaden och utmanar på så sätt ständigt sina konkurrenter. Den rådande marknadssituationen gör att organisationerna inte alltid agerar fullt så effektivt som är fallet i föregående strategi. Analyser är en strategi som har inslag av både de tidigare omnämnda strategierna. Det innebär att de samtidigt agerar på två olika typer av marknader, en som kan kännetecknas som stabil och en annan som mer turbulent. Organisationens ena del agerar således rutinmässigt genom att använda formaliserade strukturer och processer emedan den andra delen istället läser av marknaden kontinuerligt för att försöka påvisa nya trender och etableringar. På så sätt kan organisationen snabbt bemöta konkurrenter som förefaller ha lyckats lansera nya och lovande nyheter. Reactor utgör den strategiska typ som tidigare har karakteriserats som en instabil organisation. Att organisationen är instabil innebär att organisationen i realiteten saknar en strategi som överrensstämmer med organisationens struktur och målsättning. Organisationer som tillämpar en Reactorstrategi kan mot den bakgrunden endast förväntas reagera på andra aktörers ageranden. (Miles och Snow 1978)

4.3 Affärsstrategisk typologi - Porter (1980)

Ett företags förmåga att på lång sikt försvara en marknadsposition handlar ytterst om att på ett mer effektivt sätt än konkurrenterna bemästra marknaden fem konkurrenskrafter, dvs. förmågan att skapa konkurrenskraft. Den förmågan medför vidare en möjlighet att åstadkomma ett resultat över branschgenomsnittet. För att kunna inta en sådan önskvärd position behöver företag i allmänhet formulera och följa en handlingsplan, en strategi. Till stor del handlar därför konkurrenskraft, enligt nedanstående synsätt, om att tillämpa någon av de generiska affärsstrategierna, kostnadsöverlägsenhet, differentiering eller fokusering (Porter 1980 s 52 ff.). Total kostnadsöverlägsenhet utgör en av dessa tre affärsstrategier och har som främsta mål att nå den mest överlägsna kostnadsstrukturen i branschen. Med det menas att ständigt arbeta för att reducera eller kapa kostnader inom såväl produktionen som företagets övriga administrativa och stödjande funktioner. Med fokus på kostnadsreducering följer en strikt monetär kontroll och övervakning av företagets drifts- och allmänna omkostnader. Andra kostnadsreducerande åtgärder utgörs t.ex. av att helt enkelt sluta med att betjäna för företaget marginella kundgrupper, att minimera FoU-satsningar och/eller att minska på servicekostnaderna genom att framförallt genom att inte erbjuda mer service än vad konkurrensen faktiskt kräver. Det sistnämnda innebär emellertid inte att dessa faktorer, kvalitet och service, kan väljas bort. Synsättet handlar istället mer om att fokus är kostnadsreducering och att därmed nivån på den erbjudna servicen och dess kvalitet inte ska överträffa konkurrenternas (Ibid., s 53).

Ett kännetecken för marknader där konkurrensen kännetecknas av affärsenheter som eftersträvar höga relativa marknadsandelar utgörs av viljan att kontrollera strategiskt viktiga råvarutillgångar. Exempel på sådana råvarutillgångar skulle kunna vara en grustäkt eller en särskild energikälla. Affärsenheterna strävar mot att nå skalfördelar i produktionen för att därmed kunna konkurrera med lägsta marknadspris. Dessa skalfördelar kan uppnås t.ex. genom att också erbjuda ett sortiment av närbesläktade produkter vilket möjliggör kostnadsfördelning. Andra sätt att ta uppnå marknadsandelar är tillgången på kapital för att kunna göra stora investeringar i bl.a. modern produktionsutrustning samt att även inneha en förmåga att klara av att ta förluster på kort sikt för att köpa marknadsandelar. Den ständiga strävan mot att reducera

kostnader gör att affärsenheten gått in i en strävan om att nå en position som i sin yttersta förlängning endast kan innehas av en aktör (Porter 1980 s 54). Ett företag som tillämpar total kostnadsöverblick har sannolikt bl.a. stor kompetens och resurser som kan möjliggöra långtgående och kapitalintensiva investeringar eller tillgång till ett heltäckande och kostnadseffektivt distributionssystem. Vidare skulle strategin kunna baseras utifrån ett företags särskilda kompetens inom t.ex. processtillverkningsområdet och en unik möjlighet till att kunna kontrollera tillverkningen. En intern struktur som förmår producera uppföljningsrapporter för att möjliggöra en hård kontroll över kostnadsutvecklingen är ofta nödvändigt. Det är under sådana förhållanden som det underlättar med en tydlig organisations- och ansvarsfördelning där goda prestationer kan belönas efter uppställda och förutbestämda kvantitativa mål (Ibid. s 58).

En differentieringsstrategi har sin utgångspunkt i kundens uppfattning om den erbjudna produkten och det som därmed kommer att kunna uppfattas som något unikt är med andra ord något som ytterst är starkt subjektivt och relativt. Differentieringen kan skapas genom flera olika tillvägagångssätt, t.ex. genom särskiljande design eller märkesprofil, överlägsen teknologi, särskilda finesser, utpräglad kundservice eller genom att erbjuda ett återförsäljarnät som är utöver det som betecknas som normalt. För ett företag med en utpräglad differentieringsstrategi är det således viktigt att värda sitt varumärke genom att t.ex. skapa en fördelaktig image hos sina kunder. Genom marknadsföring och marknadsundersökning kan affärsenheten därmed positionera produkten som någonting unikt och någonting som kunderna är villiga att betala ett pris för utöver marknadens genomsnitt. Det som skapar en betalningsvilja över genomsnittet utgörs bl.a. av en utmärkande förmåga hos dessa företag i att hantera marknadens konkurrenskrafter på ett överlägset sätt och på så sätt skapa märkestrohet, kunna höja och ta ut ökade marginaler, skapa lojalitet hos kunderna och därmed sätta upp hinder för konkurrenter som vill etablera sig inom branschen (Porter 1980 s 55).

På samma sätt som strategin om total kostnadsöverblick inte kan åsidosätta faktorer som service och kvalitet kan inte heller en differentieringsstrategi åsidosätta företagets kostnader. Kostnaderna står bara inte i samma strategiska fokus som de gör i det föregående fallet. Det betyder att företag med en uttalad differentieringsstrategi naturligtvis också kan inneha höga marknadsandelar (Ibid. s 55). De kompetens- och resurskrav som ofta förknippas med differentierade företag handlar således ofta om att dessa företag på ett utpräglat tillvägagångssätt har goda kunskaper i olika marknadsföringsåtgärder, god förmåga till produkttillverkning, hög känsla för nyskapande och innovationer, ett gott rykte i allmänhet inom branschen beträffande faktorer som kvalitet eller teknologiskt ledarskap, en lång tradition i branschen eller unik kombination av kompetenser inom andra verksamhetsområden samt ett bra samarbete med och access till olika distributionskanaler.

För att åstadkomma dessa egenskaper förefaller därför dessa företag ha en stark samordning av FoU-insatser, produktutveckling och marknadsföring samt i den mån bonussystem finns utgår ofta bedömningsgrunderna utifrån subjektiva incitamentsstrukturer istället för kvantitativa. Vidare har det visat sig att dessa företag har infört rutiner som gör att de förmår locka till sig och behålla kvalificerad arbetskraft och kreativa medarbetare (Ibid., s 58). Marknader där fokusstrategier är tillämpbara kan ha sin utgångspunkt i såväl differentiering som kostnadsledarskap. Det som karaktäriserar denna strategiska inriktning är att affärsenheten fokuserat på ett särskilt marknadssegment bestående av antingen en specifik målgrupp, produktlinje eller geografisk marknad. Skillnaden mellan fokuseringsstrategin å den ena sidan och kostnadsöverblick och differentiering å den andra sidan har att göra med hur företagets mål ska uppnås. För ett företag som tillämpar fokuseringsstrategi handlar målet om att tillgodose den specifika målgruppen emedan målet för de andra två istället syftar till att nå hela branschen (Porter 1980 s 58).

4.4 Affärsstrategisk typologi - Gupta och Govindarajan (1984)

Gupta och Govindarajan (1984) har identifierat och formulerat tre affärsstrategier Build, Hold och Harvest. De utgår från Porters (1980 s 162) resonemang om produktens livscykel vilken delats in i fyra olika stadier, introduktion, tillväxt, mättnad och nedgång. Dessa stadier utgår vidare från ett antagande att både branschen i sig självt och dess konkurrensförhållanden förändras över livscykeln. På samma sätt följer ett antagande om att också företagets strategi påverkas över samma livscykel (Gupta och Govindarajan 1984 s 26). Resultatet från studien skulle för en Buildstrategi kort kunna beskrivas som att ju större marknads- och eller säljfareenhet en affärsenhet har desto större är ledningens benägenhet att ta risker (Ibid. s 38).

Något förenklat och mer konkret skulle de tre affärsstrategierna kunna beskrivas enligt följande. Typologins Buildstrategi har som mål att öka affärsenhetens marknadsandel bland annat genom investeringar i högre kapacitet. En aktör på den här typen av marknad kännetecknas av låg relativ marknadsandel i en bransch karakteriserad av hög tillväxtgrad. Kännetecknande för en Holdstrategi är dess uttalade målsättning att behålla den befintliga marknadsandelen i en för övrigt mogen bransch. Harveststrategi är en tillämpbar affärsstrategi när vinsthemtagning har blivit aktuell eftersom lönsamheten förväntas fortsätta minska. Aktörer som använder Harvest som affärsstrategi besitter ofta en relativt hög marknadsandel i en för övrigt vikande bransch.

4.5 Typologisk jämförande beskrivning

En affärsenhet kan definieras och sammanfattas enligt följande²⁹: En affärsenhet agerar på en konkurrensutsatt arena i närvaro av väl definierade konkurrenter, den har en egen strategi och erbjuder sina produkter direkt på en extern marknad. Därmed agerar en affärsenhet på samma sätt som ett oberoende företag inkluderad samma primära aktiviteter i värdekedjan (jmf Nilsson och Rapp 2004 s 64). I följande sammanställning görs en jämförande beskrivning av de tre tidigare presenterade affärsstrategiska typologierna.

De redovisade affärsstrategiska typologierna i ovanstående tabell har många likheter men även olikheter. Till likheterna hör deras gemensamma utgångspunkt i det att de tillskriver ledningen en möjlighet att välja lämplig strategi för företaget. Till några andra likheter hör samsynen på några centrala dimensioner och antaganden som typologierna struktureras. En dimension handlar om företagets konkurrensarena i egenskap av att ledningen i princip kan välja huruvida företaget ska agera i en turbulent eller stabil omgivning. En annan dimension handlar om osäkerheten i omgivningen kan accepteras och ytterligare en dimension rör synen på produkterbudandet för företaget.

²⁹ Enligt Hansson och Skärvad (1992 p 513).

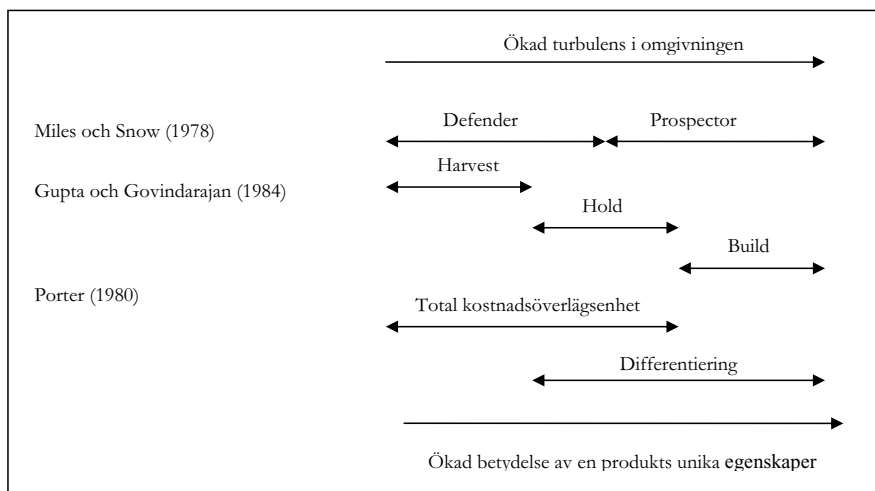
Tabell 18: Tre scheman för klassificering av affärsstrategier

Studerad av	Arketyper	Kännetecken
Miles och Snow (1978)	Defender	Stabil marknadsdomän, med liten produktvariation. Konkurrerar genom låg kostnad eller hög kvalitet. Utnyttjar en centraliserad organisationsstruktur. Effektivitet framhålls som en framgångsfaktor.
	Prospector	Turbulent och osäker marknadsdomän där affärsenheten ständigt söker nya produkt- och marknadsmöjligheter. Ledningsstrukturen i dessa organisationer är ofta flexibla.
	Analys	Hybrid av strategierna Defender och Prospector med en kärna bestående av traditionella produkter men som samtidigt är beredd att nyetablera efter övervägande. Tillämpar ofta matrisstruktur som organisationsform.
	Reactor	Kännetecknas av frånvaro av någon egentlig funktionsduglig strategi överrensstämmande med struktur och mål. Frånvaron av fungerande strategi gör att marknadsmöjligheter går förlorade. Exempel på en icke framgångsrik affärsstrategi.
Porter (1980)	Kostnadsöverlägsenhet	Låga priser med fokus på höga marknadsandelar, standardiserade produkter och skalfördelar.
	Differentiering	Unika produkter tillåter högre prissättning. Fokus på marknadsföring och forskning.
	Fokusering	Fokus på definierad målgrupp, produktlinje eller geografisk marknad.
Gupta och Govindarajan (1984)	Build	Målet är att öka marknadsandelen genom att investera i högre kapacitet. Låg relativ marknadsandel i en bransch präglad av stark tillväxt.
	Hold	Målet är att behålla befintlig marknadsandel. Hög relativ marknadsandel i en mogen bransch.
	Harvest	Målet är att maximera den kortsiktiga avkastningen med följd att investeringarna därmed sjunker kraftigt. Hög relativ marknadsandel i en avtagande bransch.

Källa: Kald et al (2000)

Till de olikheter som följer de typologiska uppställningarna hör att de fokuserar på olika karakteristika i företagets affärsstrategi. Miles och Snow (1978) fokuserar på företagets affärsstrategiska mönster emedan Porter (1980) istället belyser företagets affärsstrategiska position. Gupta och Govindarajan (1984) däremot talar mer om företagets affärsstrategiska målsättning eller mission. I nedanstående figur sammanförs de tre affärsstrategiska typologierna för en jämförelse (Nilsson och Rapp 2004 s 74).

Figur 8: Jämförelse av affärsstrategiska typologier



Källa: Nilsson och Rapp (2004 s 74)

Av ovanstående jämförelse framgår tydligt att Miles och Snow (1978) strategiska typologi Prospector, Gupta och Govindarajan (1984) Buildstrategi samt Porters (1980) Differentiering utgör olika affärsstrategiska inriktningar som har dessa gemensamma egenskaper. Samtliga tre typologier beskriver en affärsstrategisk situation i vilken omgivningens kan karaktäriseras som turbulent och där produktens unika egenskaper därför ges stort betydelse. De tre affärsstrategierna uppvisar såväl utpräglade gemensamma egenskaper som gemensamma grundförutsättningar vilket därmed skapar jämförbarhet.

Det omnämnda resonemanget gäller för de andra affärsstrategierna: Defender, Harvest och Total kostnadsöverlägsenhet. De beskrivna affärsstrategiska typologierna understryker vidare vikten av omgivningens hot och möjligheter i den processen där företagets strategi formuleras. Företagets interna resurser, i form av dess styrkor och svagheter, har inte samma dignitet i dessa affärsstrategier (Barney 1991 s 100). Eftersom seniorbostadsmarknaden är en marknad där olika slag av synliga eller osynliga resurser bedöms få stor betydelse för företagets förmåga att skapa konkurrenskraft kommer i det närmaste två ytterligare synsätt föras in, för att ta hänsyn till dessa faktorer.

4.6 Resurs- och kompetensbaserad strategi

Konkurrenskraften hos ett företag beror bl.a. på dess förmåga att anpassa den egna organisationens styrkor och svagheter till omgivningens hot och möjligheter. Att anpassa organisationen för att kunna möta marknadens konkurrens handlar i sin tur om att utveckla och bibehålla de unika fördelar som företaget har relativt konkurrenterna. Prahalad och Hamel (1990 79 ff.) sammanfattar de här unika konkurrensfördelarna i begreppet kärnkompetens. Kärnkompetens har författarna beskrivit likt ett träd. Den tjocka stammen består av företagets kärnprodukter, grenarna av dess affärsenheter och lövverket av dess slutprodukter. Trädets rötter förser inte bara stammen, grenarna och lövverket med näring utan förankrar dessutom trädet i marken och bidrar till dess stabilitet. Det är dessa rötter som i analogi med företaget utgör företagets kärnkompetens.

På samma sätt som det är svårt, nästan omöjligt, att uttala sig om ett trädets livskraft enbart genom att betrakta dess lövverk, menar Prahalad och Hamel förhåller det sig med ett företags strategier. Enligt dem räcker det således inte att bara studera slutprodukten för att kunna förstå företagets förmåga att konkurrera på lång sikt. För att förstå och göra en analys på längre sikt krävs en djupare genomgång av företagets, dvs. av både lövverk, grenar, stam och framförallt rotsystemet (Ibid. s 82).

Prahalad och Hamel (1990 s 82) beskriver kärnkompetenser som något som inte förbrukas när det används på samma sätt som t.ex. en fysisk tillgång. Användandet av en kärnkompetens tenderar istället att göra att den växer och utvecklas snarare än att den förbrukas. Kärnkompetens handlar vidare om förmågan hos företaget att kunna kommunicera, skapa delaktighet och hängivenhet hos företagets medarbetare med ambitionen om att åstadkomma ett gränsöverskridande samarbete inom organisationen. Arbetet med att bygga kärnkompetens handlar om att kombinera och koordinera företagets egna resurser. Den här uppgiften är ytterst en fråga för företagets ledning. Styrkorna och svagheter kan i detta perspektiv ses i termer av fysiska resurser, mänskliga kompetenser och de olika produktionstekniker som företaget förfogar över och som i sitt sammanhang skapar ett komplext system. Livskraften hos detta system beror dels av dess sammansättning men dels också av dess förmåga att lära och utvecklas. Utifrån denna föreställning om resurser och kompetensers betydelse för strategiformuleringen i ett företag beskriver Bengtsson och Skärvad (2001 s 194) kärnkompetens enligt följande:

"Kärnkompetens är en integrerad kombination av förmågor, teknologier, kunskaper och resurser som genom organisatorisk inläring utvecklas till förfining och excellens."

I sökandet efter olika kärnkompetenser hos ett företag är det framförallt tre kännetecken som kan utnyttjas vid identifieringen av dessa kompetenser. Enligt Prahalad och Hamel (1990 s 83-84) utmärks en kärnkompetens för det första av dess förmåga att ge tillträde till olika marknader. För det andra, en kärnkompetens utmärks av att den på ett påtagligt sätt ger ett bidrag till företagets slutprodukt. För det tredje, en kärnkompetens är något som är svårt att plagiera eller imitera. Utvecklingen och nyskapandet av företagets strategiskt viktiga kärnkompetenser beskrivs i en plan som Prahalad och Hamel (1990 s 89) kallas för strategisk arkitektur. I den strategiska arkitekturen beskrivs hur företagets resurser logiskt hänger ihop samt hur resurserna ska kopplas samman och utvecklas för att skapa och bibehålla företagets konkurrensfördelar. Den strategiska arkitekturen kan således ses som ett internt och externt kommunikationsverktyg, som samtidigt även definierar företagets egentliga syfte och marknadsdomän (Ibid.).

Andra faktorer som empiriskt har påvisats få stor betydelse för företagets reella konkurrenskraft utgörs av företagets interna resurser (Barney 1991 s 99). Antagandet om resursernas strategiska betydelse utgår från ett perspektiv där dessa konkurrensfaktorer ses som något heterogent, statistiskt och stabilt över tiden. Enligt Barney (1991 s 101) omfattas resursbegreppet av företagets samtliga tillgångar. De kan bestå i både synliga resurser som t.ex. fysiska och finansiella tillgångar som osynliga resurser som t.ex. humankapital, teknologi, organisatoriska tillgångar och marknadsrenommé. En strategisk resurs är enligt Barney (1991 s 105 ff.) något som går att utmärka genom dess fyra signifikanta egenskaper. Resursen ska vara värdefulla, sällsynta, svåra att efterlikna och ersätta. En resurs som bedöms vara värdefull är en resurs som kan bidra till att exponerar möjligheter och/eller neutraliserar hot i företagets omgivning. Med sällsynt avses dess ovanlighet i den nuvarande och potentiella konkurrenssituationen. Kravet på att en resurs ska vara svår att efterlikna kan i sin tur vara beroende av om den har haft en unik historisk utgångspunkt eller skapats i en särskilt komplex social situation. Den sista av dessa krav handlar om att resursen ska vara svår att ersätta antingen genom att vara svår att imitera eller helt enkelt att vara annorlunda (Ibid. s 111).

Långsiktig konkurrenskraft handlar således utifrån Barneys (1991 s 119) synsätt om relationen mellan resursernas heterogenitet och orörlighet. En relation som bygger på resursernas heterogent, statiskt och stabilt över tiden. Tre företagsresurser som Barney har kunnat påvisa och som kan bidra till skapandet av konkurrenskraft kanaliseras genom tre företeelser: planeringsprocessen, informationssystemet och marknadsrenommé (Ibid. s 112). Att framhålla företagets interna kompetenser och resurser som de strategiska faktorerna med betydelse vid strategiformuleringen, skiljer sig strakt från tidigare syn (Barney 1991; Bengtsson och Skärvad 2001; Prahalad och Hamel 1990). Till skillnad från t.ex. Porter (1980) framhålls företagets interna styrkor och svagheter som grund för strategiformuleringen. De externa hoten och möjligheterna i företagets omgivning ges inte samma betydelse för ett företags långsiktiga konkurrensförmåga som dessa företrädare givit uttryck för.

Utifrån Bengtsson och Skärvad (2001 s 195) sammanställning av sambanden mellan den kompetensbaserade och resursbaserade synen på strategi skapas konkurrenskraft utifrån företagets interna förutsättningar på följande sätt. De företagsspecifika resurserna definieras enligt Barney (1991) dels som synliga, t.ex. fysiska och finansiella tillgångar, dels som osynliga, t.ex. humankapital och organisatoriska tillgångar. De interna resurserna utgör vidare grunden för det som Prahalad och Hamel (1990) beskriver som företagets kompetenser. Och det är ur dessa kompetenser som Bengtsson och Skärvad (2001 s 195) finner de unika kärnkompetenser som genererar kundvärde, access till nya marknader som svårigen går att kopiera. Med början i företagets interna resurser och slutet i dess kärnkompetenser skapas de konkurrensfördelar som gör att företaget erövrar, behåller och utvecklar en marknadsposition även på lång sikt.

Synsättet om resurser och kompetensers betydelse för företagets strategi växte fram som en reaktion mot den då dominerade synen inom området för strategiformulering. Reaktionen följde på en alltför starkt betoning av de externa konkurrensfaktorernas betydelse för strategiformuleringen. Genom det nya synsättet, baserat på företagets kompetenser och resurser, har de interna faktorernas betydelse förts fram som något centralt för strategiarbetet. Men likt tidigare synsätt har även det resurs och kompetensbaserade synsättet utsatts för kritik. Kritiken handlar i grova drag om att den anses vara alltför snäv och ensidig, samma kritik som den tidigare var en motreaktion på (Bengtsson och Skärvad 2001 s 202). För att kunna besvara forskningsfrågan krävs en djupgående insikt i vad seniorbostadsproduktens kunderbjudande är för någonting och består av. För detta ändamål krävs en begrepps och analysapparat som förutom att skapa förståelse även kan förklara tjänstekonceptet som strategiskt konkurrenshjälpmedel. Service Management skolan är skolbildning inom strategiområdet som specifikt sysslar med den här typen av problemställningar.

4.7 Service Management

Oavsett om företagets kärnerbjudande består av en fysisk produkt, en tjänst eller en kombination av varor och tjänster kan ytterligare värde adderas till erbjudandet och därmed ge företaget en konkurrensfördel på marknaden (Grönroos 2002 s 18). Att skapa en marknadsposition genom att i olika grad erbjuda olika kombinationer av tjänster förefaller naturligt för ett service- eller tjänstenäringar. På senare tid har detta konkurrensbeteende i ökande utsträckning även börjat gälla för den mer traditionella tillverkningsindustrin (Bengtsson och Skärvad 2002 s 118). Den näring som är föremål för den här avhandlingen utgörs av en näring som i sitt kärnerbjudande erbjuder en kombination av både produkter och tjänster. Följande avsnitt syftar därför till att utvidga strategisynsättet i detta avhandlingshänseende genom att föra in begrepp och analysverktyg från den skolbildning som kommit att kallas Service Management. En av de avgörande komponenterna för att uppnå konkurrenskraft hos ett företag ligger i en förmåga att kunna leverera hög

kvalitet i det som produceras och distribueras för att på så sätt skapa nöjda och lojala kunder. Kvalitet och kundvärde handlar därför till stor del om att kunna balansera kundernas förväntningar mot utfall. Kundernas förväntningar kan förklaras genom, t.ex. marknadsföring, rykte, image, pris, värderingar och behov (Grönroos 2002 s 79-80). Nedan följer en redogörelse av hur ett kunderbudande bestående av produkter och tjänster kan beskrivas och förklaras utifrån ett Service Management perspektiv.

4.7.1 Service kontra produkter

Service och varor är till synes två olika saker. Med varor avses ofta något konkret och fysiskt tillgängligt såsom kläder, böcker och husgeråd. Service utgör stället något mer abstrakt och icke påtagligt, men ändå konkret i den bemärkelsen att den är uppenbar för den som utnyttjar och tillhandahåller den såsom t.ex. att bo på hotell, gå på teater eller göra ett läkarbesök. Ett försök till definition av dessa fenomen skulle kunna lyda enligt följande. ”En vara är ett konkret fysiskt objekt eller en produkt som kan produceras och transporteras, den har en livslängd över tiden och kan skapas för användning senare. Service är något immateriellt och förgängligt. Den utgörs av en händelse eller process som skapas och används samtidigt eller nästintill samtidigt.” (Sasser et al 1978 s 8)

Dessa grundläggande och viktiga begrepp kan betraktas från olika perspektiv. Sett ur ett branschperspektiv och uppställt i en jämförelse mellan två olika näringar skulle följande karakteristik kunna urskiljas mellan å ena sidan service och å andra sidan produkter (Normann 1992 s 31). I denna indelning görs gällande att begreppet service går att betrakta synonymt med begreppet tjänst. Servicenäringen producerar tjänster och dessa bör ses som något immateriellt till skillnad från produkter som utgör en företeelse som är något mer påtaglig, konkret, lagrings- och transportbar. Äganderätten är ytterligare ett relevant exempel på deras inbördes olikheter. Äganderätten hos tjänster kvarstår i allmänhet hos säljaren även efter fullbordat köp till skillnad från en produkt. Tjänster karakteriseras vidare av att det inte kan lagras och heller inte är transporterbara även om nu den som producerar tjänsten är det. En annan viktig distinktion mellan å ena sidan servicenäringen och å den andra sidan tillverkningsindustrin utgörs av det faktum att produktionen av tjänster sker momentant med försäljningen, produktionen och ofta även konsumtionen av den. Vidare kan tjänsteproduktionen i många fall inte ske utan kundens medverkan. Jämför exempelvis ett teaterbesök och en hårklippning med en tillverkad vara. Vid de båda tjänsteleveranserna måste kunden närvara för att ett utbyte ska kunna ske vilket däremot inte är fallet vid tillverkning av produkter (Normann 1992 s 30 ff.).

Tabell 19: Servicenäring kontra tillverkningsindustri

Servicenäring (service)	Tillverkningsindustri (produkter)
Tjänster är immateriella	Produkter är ofta konkreta
Bibehållen äganderätt i samband med köp	Överlåtelse av äganderätten i samband med köp
Inte säljbar i nästkommande led	Säljbar i nästkommande led
Kan inte lagras	Kan lagras
Konsumtion och produktion sker ofta momentant i tiden	Produktionen föregår konsumtionen
Försäljningen, produktionen och konsumtionen av service sker ofta på samma plats	Produktionen, försäljningen och konsumtionen av produkter kan ske på skilda platser
Service kan inte transporteras	Produkter kan transporteras
Tjänster är svåra att exportera, det gäller dock inte serviceleveranssystemet	Produkter är ofta exporterbara
Direktkontakt mellan säljare och köpare	Kontakten säljare och köpare är ofta indirekt

Källa: Normann (1992 s 31)

Skillnaderna mellan varor och tjänster kan vidare brytas ned på en mycket konkret nivå genom att kontrastera varor mot tjänster på samma sätt som den tidigare jämförelsen av servicenäring och tillverkningsindustri (Grönroos 2002).

Tabell 20: Varor kontra tjänster

Varor (egenskaper)	Tjänster (egenskaper)
Påtagliga	Opåtagliga
Homogena	Heterogena
Tillverkning och distribution sker oberoende av konsumtionen	Produktion, distribution och konsumtion sker momentant
Utgörs ofta av en sak	Kan ses som en process
Varans värde skapas i tillverkningen	Tjänstens värde skapas i samverkan mellan köpare och säljare
Kan lagerhållas	Kan inte lagerhållas
Byter ägare	Byter inte ägare
Kunderna deltar inte i produktionen	Kunderna deltar i produktionen

Källa: Grönroos (2002 s 59)

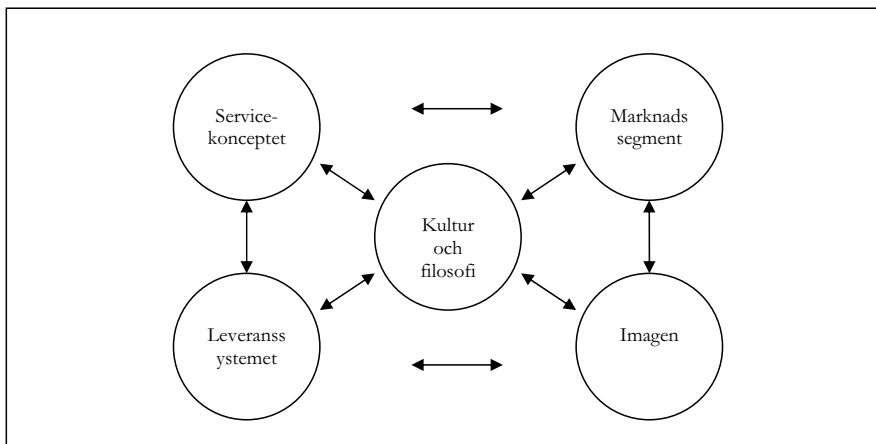
De egenskaper som följer av uppdelningen i varor och tjänster överrensstämmer i stort med indelningen servicenäring kontra tillverkningsindustri. I förekommande fall har emellertid indelningsgrunden skalats ned från bransch till funktionsnivå. Tjänster i kontrast till varor kan beskrivas som något heterogent och något som kan betraktas likt en process. Vidare särskiljes en tjänst från en vara i fråga om hur värde kan skapas i ett företag. Vid produktionen av en vara tillförs värde under tillverkningen emedan värdet för tjänsten skapas i samverkan vid dess tillblivelse, dvs. i det ögonblick när tjänsten både produceras och konsumeras. (Grönroos 2002 s 59 ff.) Tjänstens upplevda värde hänger dessutom nära ihop med den kvalitet som skapas i samma ögonblick som producenten och konsumenten möts på marknaden. Ögonblicket har definierats som "sanningens ögonblick" vars kvalitet ytterst beror av två faktorer. Dels beror kvaliteten av den skicklighet och motivation som den enskilde representanten och medarbetaren i serviceföretaget besitter, dels av de förväntningar och beteenden som kunden initialt. Kvaliteten är således något som skapas tillsammans med kunden i serviceleveransprocessen (Normann 1992 s 33).

4.7.2 Servicesystemet - enligt Normann

Framgångsrika serviceföretag har förefallande ofta lyckats med konststycket att skapa ett överlägset eller effektivt servicesystem, jmf t.ex. McDonalds, EF Colleges eller Jean-Claude Decaux' (Normann 1992 s 55 ff.). Även om den slutliga tjänsten kan tyckas enkel och okomplicerad är den inte sällan ett resultat av ett mycket komplext samspel inom servicesystemet. Framgången för dessa företag har bl. a. kunnat härledas fram till en förmåga att identifiera dess absolut oundgängliga komponenter och utforma effektiva sätt att kontrollera och återskapa dessa komponenter (ibid. s 64).

För att göra det möjligt att analysera och reproducera dessa system är det viktigt att kunna bestämma och definiera de ingående komponenterna. Därmed torde nödvändigheten av en struktur och definition av ett antal viktiga begrepp vara uppenbar. Service Management Systemet är en modell som har utvecklats för att kunna karakterisera och systematisera serviceföretag i allmänhet och så kallade effektiva servicesystem i synnerhet. De fem grundläggande komponenterna i systemet består av, servicekonceptet, marknadssegmentet, kultur och filosofi, leveranssystem samt imagen (Normann 1992 s 65).

Figur 9: Service Management Systemet



Källa: Normann (1992 s 65)

Med servicekonceptet avses de fördelar som företaget erbjuder kunden och som i sin tur är en produkt av detta effektiva system. Ett servicekoncept byggs upp kring en mycket komplex uppsättning värderingar, vilka delas in utifrån egenskapernas inbördes olika karaktärer. Servicekonceptets beståndsdelar eller dess subkomponenter kan vidare delas in i kärnservice och kringsservice. Ett problem med den här uppställningen har visat sig vara den relativa svårigheten att exakt mäta och specificera de verkliga fördelarna. Med marknadssegment avses här den speciella kund som servicesystemet utformats för. För systemkomponenten image avses de informationsverktyg med vilket ledningen kan påverka såväl kunder som personal samt övriga intressenter för att hantera kostnader och positionera företaget på marknaden. I ett längre perspektiv beror imagen naturligtvis mycket på vad företaget defacto åstadkommer och presterar samt vilka kunder som företaget lyckas dra till sig, medan det i ett kortare perspektiv kan användas för olika styrningsaktiviteter (Normann 1992 s 65 ff).

Serviceleveranssystemet (jmf produktions- och distributionssystemet för tillverkande företag) är intressant då det visat sig vara den komponent i systemet som haft störst betydelse för ett företags förmåga att bli unik och innovativ. En viktig subkomponent i serviceleveranssystemet utgörs av personalen. Då serviceföretag i allmänhet ofta är mycket personalintensiva har det visat sig att just förmågan att organisera och fokusera mänskliga resurser är den subkomponent som på ett avgörande sätt särskiljer företaget från de övriga. En annan viktig subkomponent utgörs av kunden som i detta fall avser förmågan att ta hand om sina kunder på motsvarande sätt som sina anställda. En tredje betydelsefull subkomponent utgörs av teknologi och fysisk support. Att dessa komponenter framhålls har att göra med serviceprocessens innehåll av sociala interaktioner och där t.ex. teknologin i form av ett bokningssystem blir avgörande för dessa interaktioner. Ett företag omfattas av övergripande principer efter vilka tjänsteleveransen kontrolleras, utvecklas och bibehålls. De här principerna definieras som systemets kultur och filosofi och är den komponent som långsiktigt skapar och anpassar de framgångsskapande värderingarna och grundläggande etiska normerna (Normann 1992).

Service Management modellen delar med andra ord upp servicesystemet i fem komponenter där varje komponent i sin tur består av flera delar eller subkomponenter. I den genomförda förstudien, jmf 2.7

Förstudien, har framförallt det Normann benämner för servicekoncept stått i fokus. Genom Normanns systemmodell har förståelse erhållits för seniorbostadsmarknadsproduktens systemkomponent, s.k. servicekoncept. Eftersom studien har en strategisk utgångspunkt skulle det dock i sammanhanget vara fördelaktigt om ännu en dimension kunde läggas till analysmodellen. Det vore en finess om också aktörernas affärsidéer och andra strategiska utgångspunkter kunde fångas i samma modell. Affärsidén är intressant då det kan antas att den speglar organisationens strategiska överväganden. Innan en operationalisering av komponenten erbjudandet genomförs kommer först en jämförelse och ett tillägg till Normanns systemmodell göras. Detta görs genom att föra in ytterligare en förklaringsmodell i sammanhanget vilken kompletterar den tidigare modellen genom att ta hänsyn till även den dimensionen i processen. Denna modell benämns ”Servicesystemets modell” (Grönroos 2002 s 353) och presenteras i nästa avsnitt.

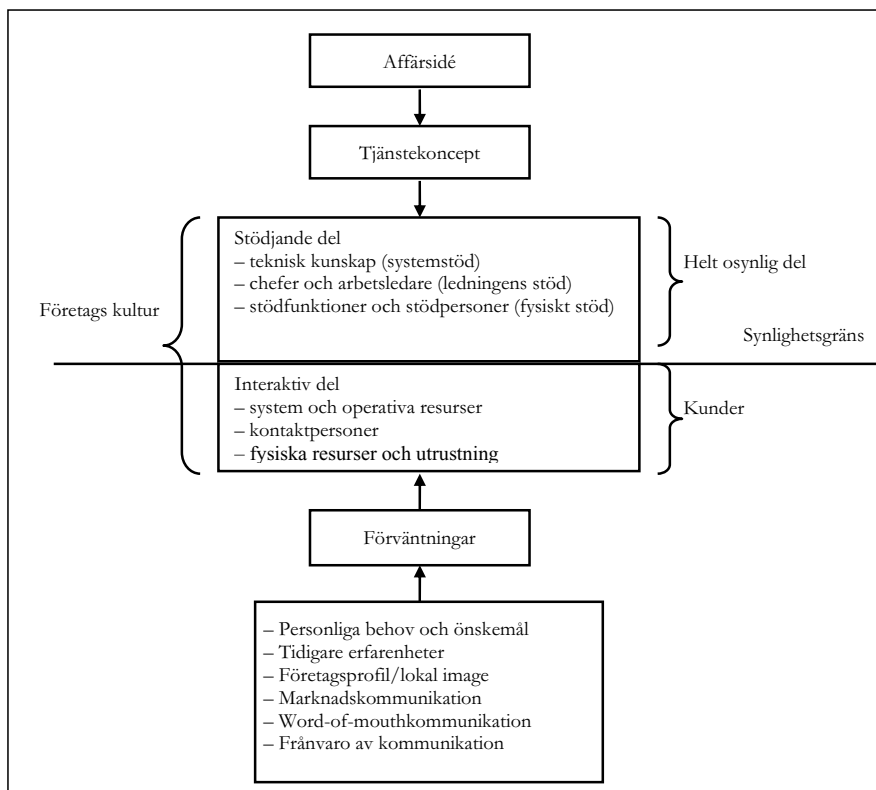
4.7.3 Servicesystemet - enligt Grönroos (2002)

Grönroos (2002 s 351) har skapat en modell för analys och planering av serviceprocesser och servicesystem. Modellen vill påvisa hur servicesystemets olika resurser hänger ihop för att via tjänsteprocessen skapa kundvärde. I den här uppställningen sätts kunden, (jmf Normann 1992) i fokus. Även om Servicesystemets modell struktureras kring kunden är den värdeskapande processen inte någonting som bara går i en riktning. Processen kan betraktas utifrån både företagets och kundernas perspektiv. Sett från företagets synvinkel startar serviceprocessen i och med formulerandet av en affärsidé, vilken uttrycks i företagets tjänstekoncept. Det Grönroos (2002) benämner tjänstekoncept avser samma företeelse som Normann (1992) benämner servicekoncept. Mötet mellan företaget och kunden sker i det Normann (1992 s 33) definierat som sanningens ögonblick, dvs. ögonblicket där tjänsteproduktion och tjänstekonsumtion utbyts. Enligt Grönroos (2002 s 351) är det i detta ögonblick som serviceverksamhetens kvalitet skapas. I Servicesystemets modell sker detta kundmöte i gränssnittet mellan å ena sidan den stödjande delen och å andra sidan den interaktiva delen i modellen.

Om utgångspunkten istället tas utifrån kundens perspektiv påbörjas processen i det som modellen kategoriserar som s.k. tidigare kundupplevelser. Kundupplevelserna är i sin tur ett resultat av kundernas tidigare behov, önskemål och erfarenheter. Det är med andra ord de tidigare upplevelserna som ger upphov till kundens föreställningar och förväntningar. Den upplevda kvaliteten i dessa tjänster handlar därför mycket om relationen mellan förväntningarna och den erhållna kvalitetsupplevelsen. Upplevelsen av erhållen kvalitet är något som uppstår i sanningens ögonblick eller det som Grönroos (2002 s 85 ff.) definierar som tjänstemötet. Att modellen utgår från kundens upplevelser grundar sig i en föreställning om att kunden också är en närvarande och aktiv resurs i servicesystemet. Modellen har i första hand konstruerats utifrån kundens uppfattning att tjänstemötet är en integrerad process. Det är därför som tjänstemötet i figuren är indelat i dels en interaktiv och dels en stödjande del.

Med modellens stödjande del avser Grönroos (2002 s 354) den del som för kunden är osynlig men som i allra högsta grad stödjer processen. Den stödjande delen utgår från den påverkan som kommer av företagets tekniska kunskaper, chefer och arbetsledare eller övriga stödfunktioner och stödpersoner. Med den interaktiva delen avses den som för kunden upplevs som synlig, dvs. den del där företagets olika system, operativa resurser, kontaktpersoner, fysiska resurser eller utrustning möter kunden. I modellen utgör synlighetsgränsen således den gräns som skiljer det kunden upplever som synligt från det som upplevs som osynligt. En viktig resurs i systemet och som har stor påverkan för tjänstemötets kvalitet utgörs av företagets kultur (Grönroos 2002 s 351).

Figur 10: Servicesystemets modell



Källa: Servicesystemets modell, Grönroos (2002 s 353)

Normanns (1992) Service Management system och Grönroos (2002) Servicesystemets modell är två begrepps- och analysmodeller som kan utnyttjas för att identifiera faktorerna i ett service- eller tjänstesystem. En medveten avgränsning i det här avhandlingsarbetet har varit att i ett första skede studera systemet utifrån företagets perspektiv. Om kundernas perspektiv primärt inte beaktas finns en risk att helheten går förlorad. I detta fall är det dock en medveten forskningsstrategi. Strategin utgår från antagandet om att existerande och relativt framgångsrika företag erbjuder något som kunderna är villiga att betala för. Därmed tas kundperspektivet i beaktande om än indirekt när studier görs på dessa typer av företag. En annan medveten avgränsning utgörs av att ensidigt fokusera på några av systemets komponenter. I följande fall är det framförallt systemkomponenterna affärsidén samt tjänstekonceptet som är av intresse. Härnäst följer en utveckling av begreppen affärsidé och tjänstekonceptet.

4.7.4 Affärsidén

Affärsidé som begrepp är intressant att studera av en mängd olika orsaker. I ett företagsekonomiskt perspektiv utgår intresset bl.a. ifrån frågeställningen om vad det representerar. Normann (1975) är en av de forskare som tidigt intresserade sig för begreppet och som utvecklade det till mer än betydelsen, "företagets roll eller uppgift på marknaden" (Bengtsson och Skärvad 2001 s 36). Enligt Normann (1975 s

37) skapas nämligen framgång och effektivitet hos ett företag endast om det förmår ”utveckla överlägsenhet (ett överlägset system) för att hantera en viss del av sin utbytesmiljö”. Normann (1975) verifierar genom tidigare studier att de riktigt framgångsrika företagen också visat sig vara marknadsledande. Förutom marknadsledarskapet har det genom studierna kunnat påvisas att företagen även genererade bästa resultat och avkastning på investerat kapital relativt marknaden. Positionen som marknadsledare kommer enligt (Normann 1975 s 40) av att dessa företag lyckas med att dominera sin utbytesmiljö eller företagens revir. Det överlägsna system som möjliggör dominansen av ett s.k. företagsrevir beror på ett komplext och komplicerat kunnande om företagandet, vilket Normann definierar som företagens affärsidé. En affärsidé består av tre huvudkomponenter, nischen eller marknadssegmentet, den produkt som företaget erbjuder och det interna organisations- och styrsystemet. Graden av framgång beror enligt Normann (1975 s 43) av hur väl dessa tre komponenter överrensstämmer med varandra.

Att studera affärsidéer hos olika företag som bedriver framgångsrik verksamhet är att få en unik möjlighet och ta del av det som beskrivs som ett överlägset system. Om komponenterna i dessa system kan identifieras och analyseras torde dessa studier leda fram till vetskap huruvida dessa komponenter hänger ihop och överrensstämmer med varandra. Insikter om dess byggstenar och dess inbördes samband skulle i förlängningen kunna användas för att reproducera dessa system. Följande beskrivning utgår från de grundläggande egenskaper som Normann (1975 s 52-53) tillskriver en affärsidé, sammanfattat enligt följande. Affärsidén har enligt det här synsättet s.k. systemkaraktär vilket är ett uttryck för helheten i systemet.

1. En affärsidé fordrar beskrivning på flera nivåer. Den ska beskrivas utifrån den nisch som företaget dominerar i sin omgivning, de produkter eller det system som erbjuds nischen eller utifrån de resurser eller interna förhållandena i företaget med vilka dominansen skapas.
2. Affärsidén beskriver företagets faktiska sätt att fungera eller sätt att ”tjäna pengar”. En affärsidé existerar bara om den är förverkligad, vilket endast gäller verk samma organisationer. Om den inte är förverkligad är den bara ”en idé om en affärsidé”.
3. Affärsidén kan sägas representera ett överlägset kunnande eller förmåga.
4. Affärsidén är en historisk produkt som på grund av sin komplexitet är svår att imitera.
5. Harmoni och överrensstämmelse är begrepp som fångar affärsidéns karaktär och kan liknas vid ett komplicerat och väl ”inlajat maskineri”.

Med utgångspunkten i Normanns (1992) vokabulär följer i nästa avsnitt en begreppsförklaring rörande begreppen servicekoncept och tjänstekoncept.

4.7.5 Servicekonceptet

Service och tjänster tillskrivs ofta andra egenskaper än varor och produkter, vilka gör de svåra att beskriva. Ett tillvägagångssätt är att försöka beskriva en tjänst utifrån ”de fördelar som erbjuds kunden i ett servicesystem” (Normann 1992 s 68). De fördelar som kunden kommer att uppleva som en tjänst kan därmed betraktas som en funktion av flera ingående variabler eller beståndsdelar. De ingående variablerna eller de faktorer som skapar kundfördelar i systemet kan identifieras eller härledas genom att som Normann (1992 s68) ”lista alla kontaktområden eller kontaktpunkter med kunden”. Därmed kommer en

struktur att framträda, vilken kommer att visa de ingående fördelarnas ursprung och inbördes samband och därmed den betydelse som varje fördel kommer att få för helheten. En helhet som presenteras för kunden som ett servicekoncept bestående av olika fördelar där vissa av fördelarna är viktigare än andra. Oberoende av den inbördes ordningen i servicekonceptet upplevs konceptet av kunden i sin helhet, dvs. kundens upplevelse är allt eller inget. Enligt Normann (1992 s 69) har tjänsterna i servicekonceptet olika karaktär och egenskaper. Några tjänster kan beskrivas ha fysiska egenskaper emedan andra har mer emotionella karaktärsenskaper. De fördelar som kommer att vara särskilt viktiga för den slutliga tjänsteupplevelsen klassificeras i Service Management Systemet som kärnservice emedan de av mindre betydelse benämns kringsservice eller sekundärservice. Härnäst följer en redovisning av servicekonceptets sammansättning.

4.7.6 Servicekonceptets sammansättning

Om det utifrån en teoretisk utgångspunkt är förhållandevis enkelt att åtskilja service och tjänster från varor och produkter, ter sig verkligheten ofta annorlunda. En middag på en restaurang har valts som ett exempel på detta delikata problem. Vilka beståndsdelar utgör egentligen en middag? Vad skulle kunna klassificeras som en vara och vad kan sägas utgöra tjänsten i en vid betraktelse? Den beskrivning som Sasser et al (1978 s 8-10) gör handlar om att betrakta middagen som både och. Till att börja med bör det nog gå att betrakta den konsumerade maten och drycken som något ytterst fysiskt och konkret, dvs. som mat. Men besöket för ju med sig även andra värden och upplevelser för konsumenten, värden som framförallt kan upplevas genom de mänskliga sinnen. Till dessa upplevelseattribut räknas t.ex. smakupplevelsen av den serverade måltiden, dukningen av borden eller bemötandet från restaurangens serveringspersonal. Vidare följer ofta olika psykologiska effekter av restaurangupplevelsen i sig självt, vilka är ganska svåra att beskriva. Dessa effekter kan vara av de mest skiftande slag och kan t.ex. bestå av en känsla av välbehag eller en känsla av lycka över att kunna unna sig något extra (Sasser et al 1978). Konsumtionen av en vara medför utifrån ovanstående resonemang ofta en samtidig konsumtion av en eller flera s.k. befrämjande tjänster. På motsvarande sätt medför konsumtionen av en tjänst ofta dessutom en samtidig konsumtion av en eller flera befrämjande varor. För att kunna beskriva och analysera en serviceorganisations kunderbjudande är det således viktigt att både kunna identifiera och klassificera de ingående elementen i erbjudandet, dvs. elementen i kunderbjudandet som kommer ut i form av en serviceprodukt. Serviceprodukten erbjuds ofta i form av ett ”servicepaket” eller ”servicekoncept” som antingen består av en uppsättning tjänster med befrämjande varor eller en uppsättning varor med befrämjande tjänster. (Sasser et al 1978 s 9; Normann 1992 s 72; Fitzsimmons 1994 s 24 ff.)

Med utgångspunkten i Sasser et al (1978 s 10) kan ett servicepaket beskrivas utifrån följande element:

1. Fysiska saker eller befrämjande varor
2. Sinnliga nyttor eller explicit service
3. Psykologiska nyttor eller implicit service

Exemplifierat på ett restaurangbesök skulle servicepaketets sammansättning kunna beskrivas enligt följande:

Tabell 21: Kunderbjudandet – enligt Sasser et al (1978)

Fysiska saker	Sinnliga nyttor	Psykologiska nyttor
Mat	Smak och arom	Komfort
Dryck	Bordsservicen	Status
Övrigt material t.ex. tändstickor och servetter	Strukturell atmosfär Social atmosfär	Känsla av välbefinnande

Källa: Sasser et al (1978 s 10)

Med Normanns (1992 s 72) terminologi och tillämpning på Sasser et als (1978) indelning i fysiska saker, sinnliga och psykologiska nyttor så skulle servicepaketets sammansättning kunna beskrivas som:

1. Befrämjande produkter t.ex. maten på en restaurang eller hårdvaran i ett datasystem
2. Explicita immateriella produkter eller fysiska fördelar
3. Implicita immateriella produkter eller psykologiska fördelar

Dessa tre element kan exemplifieras enligt följande och delas in utifrån sina respektive karaktärsegenskaper samt huruvida deras egenskaper kan klassificeras som kärn- eller kringsservice.

Tabell 22: Serviceerbjudandet – enligt Normann (1992)

Kärntjänst	Explicit	Implicit	Kringtjänst	Explicit	Implicit
Konkret	Undervisningen	Nya erfarenheter	Konkret	Resan	Planeringsförmåga t.ex. förmåga att packa en resväska
Immateriell	Bättre språkkunskaper	Lediga föräldrar	Immateriell	Avbokningsskydd	Ökat självförtroende

Källa: Normann (1992 s 72)

Enligt Fitzsimmons (1994 s 24 ff.) är servicepaketet sammansatt av fyra huvudkriterier, vilka kan karakteriseras utifrån kundens upplevelse av den levererade servicen. Servicepaketet har enligt Fitzsimmons (1994) delats in i följande kriterier:

1. Stödjande faciliteter, vilket kan beskrivas som fysiska resurser som måste finnas på plats innan en tjänst överhuvudtaget kan erbjudas av säljaren.
2. Befrämjande varor, vilket kan beskrivas som av köparen köpt eller konsumerat material i samband med köpet eller saker tillhandahållna av säljaren.
3. Explicit service, vilket kan beskrivas som nyttorna som går att beskriva via sinnen och som består av uppenbara fördelar hos den erbjudna servicen t.ex. frånvaro av smärta efter ett tandläkarbesök.
4. Implicit service, vilket kan beskrivas som psykologiska fördelar eller egenskaper i den erbjudna servicen som köparen endast förmår uppleva vagt t.ex. genom en bekymmersfri bilreparation

Om denna indelning exemplifieras på ett verkligt fall t.ex. en hotellvistelse kan den komma att se ut enligt följande:

Tabell 23: Serviceerbjudandet – enligt Fitzsimmons (1994)

Kriterier	Stödjande faciliteter	Befrämjande varor	Explicit service	Implicit service
Behov och attribut	Byggnadens utformning	TV	Rumsstädning	Säkerhet
	Omgivning	Tillhandahållandet av hygienartiklar	Inomhuspool	Atmosfär
	Luftkonditionering	Is till minibaren	Rumsstandard	Bemötande
				Upplevelsen i väntan på service

Källa: Bearbetning av Fitzsimmons (1994 s 25 201)

Utvärderingen av de serviceprodukter eller servicepaket som står i fokus underlättas om kriterierna kan göras tydliga. Följande kriterier skulle kunna användas vid utvärderingen och identifieringen av ovanstående servicepaket (Fitzsimmons 1994 s26). Gjorda empiriska undersökningar har visat att ett servicepaketets sammansättning ofta består av en mix av framförallt fyra komponenter (Normann 1992 s 74). Den första komponenten berör företagets konkurrenssituation. Företag som erbjuder service konkurrerar nämligen inte bara med andra serviceföretag utan också med dess egna kunder. Den ”specialiserade förmågan att leverera tjänster” och att addera ett större värde till kundens aktiviteter än vad som varit fallet om kunden utfört tjänsten i egen regi är en viktig egenskap som tas med i denna komponent. Den andra komponenten har att göra med serviceföretagets förmåga att sammankoppla resurser och kunder på nya tillvägagångssätt dvs. dess förmåga att åstadkomma kopplingar och skapa sociala relationer. Det kan således handla om nya kopplingar eller gamla kopplingar i nya sammanhang.

Vidare inkluderar dessa servicepaket ofta enligt Normann (1992 s 74) en förmåga till överföring av s.k. know-how, vilket kan beskrivas efter det faktum att många av serviceföretagen existerar just genom att besitta en relativ och debiterbar fördel. Den här fördelen kan i sin tur bestå i t.ex. en specialkompetens eller know-how. Till sist kan servicepaketet inkludera en komponent som karakteriseras av en förmåga hos företaget att kombinera management och organisation i form av ett managementsystem, snarare än ett erbjudande bestående av enskilda tjänster. Ett exempel på detta skulle kunna vara ett bygglösningsföretag som erbjuder sig å kunds räkning att leda ett bygge från planering till slutlig uthyrd förvaltningsfastighet. Servicepaketet kan med andra ord beskrivas dels utifrån den identifierade tjänstens betydelse för det slutliga upplevda värdet, dvs. om tjänsten kan kategoriseras som kärn- eller huvudservice alternativt som bi- eller kringsservice. Dels kan paketet och de där ingående tjänsterna karakteriseras utifrån dess grundläggande egenskaper eller subkomponenter, dvs. huruvida servicen upplevs som konkret eller immateriell, explicit eller implicit.

Tabell 24 Serviceerbjudandets utvärderingskriterier

Kriterier	Behov och attribut, exempel
Stödande faciliteter	Arkitekturell ändamålsenlighet, Entrén på ett hotell, marmorgolvet på en bank Inomhus dekoration, Design- och inredningskvalitet Lokalernas utformning, Ändamålsenliga väntetrymmen Stödutrustning, Flygplanets ålder och typ
Befrämjande varor	Följdriktighet och konsekvens, Portionskontroll Kvantitet, Små, medium eller stora mat- och dryckesportioner Urval, Antalet valbara menyer
Explicit service	Personalutbildning, Personalens utbildning, adekvat nationell examen? Omfattning, Snabbmatsrestaurang i jämförelse med cafeteria Följdriktighet och konsekvens, Flygplansbolagets restids "track-record" Tillgänglighet, Tjugofyratimmarservice
Implicit service	Servicepersonalens attityd, Serviceinriktad personal Integritet och säkerhet, Magnetiskt hotellnyckelkort Bekvämlighet, Fri parkering Atmosfär, Restaurangmiljön, dukningen och arrangemanget Väntan, En drink i hotellbaren, i väntan på ett ledigt bord Status, Ha tillgång till en logeplats vid en idrottstillställning Känsla av välbefinnande, En väl upplyst parkeringsplats

Källa: Fitzsimmons (1994 s 25)

Härnäst följer en beskrivning av den modell som kommer att utnyttjas vid framställningen av den här avhandlingens analysmodell beträffande tjänstekonceptets innehåll och omfattning för de studerade fallföretagen. Den analysmodell som kommer att utnyttjas för att klassificera och analysera seniorbostadsprodukten, dvs. seniorboende integrerat med service, vård och omsorg. Nästa avsnitt redogör för den syn som företräds av Grönroos (2002) och som till stor del överlappar det som Normann (1992) beskriver. Begreppen är många men för att kunna göra framställningen så rättvisande som möjligt antas originalbegreppen också i detta avsnitt vara nödvändiga att använda. I avsnittet därefter diskuteras begreppen och definitionerna mer i detalj.

4.7.7 Servicekoncept kontra tjänsteerbjudande

Enligt Grönroos (2002 s 182) är det vanligt att inom Service Management området beskriva tjänsteerbjudandet som en "räcka olika tjänster, påtagliga och opåtagliga element, vilka tillsammans utgör tjänsten", dvs. det som Normann (1992 s 68) definierar utgöra servicekonceptet. De konkurrenskraftskapande elementen i ett servicesystem tillskrivs i enlighet med Grönroos (2002 s 182) resonemang tjänstekonceptets kringtjänster, dvs. de särskiljande bi- eller extratjänsterna. För att undvika att modellbeskrivningen, enligt Grönroos (2002 s 18) anlagda tjänsteperspektiv, blir enkelriktad är det viktigt att inte bara ta hänsyn till vad kunderna får ut av tjänsteerbjudandet utan även hur kunderna upplever mötet med leverantören. I dessa sammanhang talas det därför ofta dels om resultatets tekniska kvalitet, den s.k. vad dimensionen, dels om dess funktionella kvalitet, den s.k. hur dimensionen (Grönroos, 2002 s 182).

Ur ett ledningsperspektiv handlar planeringsarbetet i enlighet med Grönroos (2002 s 183) teori om att lansera och erbjuda ett tjänstepaket för marknaden som även tar hänsyn till faktorerna image och kommunikation. Om utgångspunkten därmed utvecklas och definieras som ett "koncept för kundnytta" kan arbetet med att skapa ett tjänsteerbjudande utvecklas enligt följande fyra steg. För det första måste ett tjänstekoncept utvecklas och för det andra sättas ihop till ett grundläggande tjänstepaket. Därefter, för det

tredje, måste arbetet med att utveckla det grundläggande tjänstepaketet till ett utvidgat tjänsteerbjudande påbörjas som tar hänsyn till såväl tjänstens paketering, tillgänglighet, kundens medverkan och övriga interaktioner (Grönroos 2002 s 186). Till sist, för det fjärde, måste ledningen ta hänsyn till hur styrningen av image och kommunikationen ska göras (Ibid. s 183).

I detta arbete har fokus riktats mot de två första stegen i arbetet med det utvidgade tjänsteerbjudandet. Den förstudie som har genomförts har haft som syfte att beskriva olika varianter av tjänstekoncept som bjuds ut på dagens seniorbostadsmarknad. Det innebär att i detta skede identifieras företagets verksamheter genom att belysa dess tjänstekoncept, som därefter beskrivs mer i detalj genom att identifiera och dela upp servicekonceptet i dess beståndsdelar. En mer nyanserad indelning av tjänstekonceptets kringtjänster är därför efterfrågad då dessa kan ha olika strategisk betydelse (Grönroos 2002 s 184). Genom att dela in tjänstekonceptets beståndsdelar i tre kategorier kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänst uppnås den nyanseringen. Indelningen följer vidare ett resonemang som även kan appliceras på varor och produkter.

Utifrån Grönroos (2002 s 184-185) antaganden har kärntjänster att göra med orsakerna till varför verksamheten överhuvudtaget finns på marknaden. I ett järnvägsbolag skulle t.ex. transporttjänsten kunna definieras som företagets kärntjänst medan ett hotell kan se boendet på motsvarande sätt. Hjälptjänster däremot definieras här som de tjänster som måste finnas för att överhuvudtaget kunna använda eller utnyttja företagets kärntjänst. Om exemplifieringen åter tar sin utgångspunkt i en hotellvistelse skulle hjälptjänsten kunna bestå i de receptionist- eller bokningstjänster som erbjuds kunden. För ett järnvägsbolag skulle hjälptjänsten istället kunna motsvaras av t.ex. biljettförsäljningen på stationen eller stationens bagageinlämning eller -utlämning. Stödtjänster är också s.k. extratjänster eller kringtjänster organiserade runt tjänstekonceptets kärntjänst. Till skillnad från hjälptjänsten utgör, i enlighet med Grönroos (2002 s 185) teori, stödtjänsten inte något som i första hand finns till för att underlätta konsumtionen av själva kärntjänsten.

Stödtjänsten finns till för att addera värde till kärntjänstererbjudandet. Stödtjänster kan därför i olika grad användas för att särskilja ett företags erbjudande från andra. Således är det genom olika kombinationer av konceptets stödtjänster som företag kan konkurrera. Om kärntjänsten i ett erbjudande t.ex. skulle bestå i form av ett boende eller en tågresa skulle hotellets restaurang eller tågets restaurangvagn kunna utgöra dess stödtjänster. Det bör dock sägas att skillnaden mellan å ena sidan hjälptjänster och å den andra sidan stödtjänster inte är knivskarp. Vissa tjänster kan ha egenskaper som samtidigt kan kategoriseras både som en hjälptjänst och en stödtjänst. Exempelvis kan måltiderna under en lång kryssning i Karibien kategoriseras som en rad hjälptjänster medan en måltid på färjeförbindelsen Helsingör/Helsingborg istället kan ses som en stödtjänst.

4.7.8 Service Management – begreppsutredning

Inom det här området förekommer många olika begrepp och definitioner som avser samma företeelser. Följande avsnitt syftar till att beskriva och bestämma några av de begrepp som har betydelse för den här avhandlingen. Avsnittet kommer därför avslutas med att fastställa de tjänsterrelaterade begreppen som gäller för fortsättningen. Servicekoncept lanserades som begrepp av Normann (1992 s 66) och innefattar alla de fördelar som kunden erbjuds genom företagets utbud av tjänster. Servicekonceptet består ytterst av en komplex uppsättning värderingar som kan uttryckas i kärnservice och kringsservice. Kärnservicen består i denna uppställning av servicekonceptets huvud- eller primärerbjudande medan kringsservicen utgörs av mer perifer kring- eller sekundärservice. Tjänstekonceptet är däremot ett begrepp som utgår från Grönroos (2002 s 213) beskrivning av ett servicesystem. Enligt den beskrivningen är tjänstekonceptet

detsamma som de konkreta riktlinjer som följer genom tillämpandet av företagets affärsidé, dvs. vilken marknad som företaget ska verka på och vilket slags problem som det ska lösa. Grönroos (2002 s 182) beskriver vidare tjänstepaketet som de påtagliga och opåtagliga element som tillsammans utgör den erbjudna tjänsten.

Likt Normanns servicekoncept (1992) delas tjänstekonceptet in i underliggande komponenter eller element, bestående av kärntjänster och kringtjänster. Grönroos (2002) gör dock distinktionen och utvecklar komponenten kringtjänst i ytterligare två komponenter, hjälptjänst och stödtjänst. Motiveringen till denna uppdelning utgår från det ledningsperspektiv som Grönroos (2002 s 18) antagit och baserar sitt arbete på. Vid formulering av strategier är det väsentligt att veta vilken roll kringtjänsten har i tjänstepaketet. Om dess existens krävs för att möjliggöra eller underlätta konsumtionen av kärntjänsten definieras den som en hjälptjänst. Om den däremot finns för att utöka och särskilja utbudet av tjänster i tjänstekonceptet definieras den istället som en stödtjänst. Kringtjänsterna har således olika strategisk betydelse varpå Grönroos delade upp den i ytterligare två underliggande komponenter.

Tjänsteerbjudandet beskriver Grönroos som en utveckling av tjänstekonceptet. Utvecklingen består i att begreppet till skillnad från tjänstepaketet även inkluderar erbjudandets tekniska kvaliteter. Tidigare har endast de funktionella kvaliteterna tagits med i sammanhanget i det samspel som äger rum med leverantören. Tjänsteerbjudandet bör enligt Grönroos (2002 s 183) utvecklas för att bättre beskriva verkligheten utifrån ledningens perspektiv. Utvecklingen, som Grönroos beskriver den, mynnar ut i det utvidgade tjänsteerbjudandet. Enligt Grönroos handlar det mer än bara ett paket av olika kärn-, hjälp- och stödtjänster. I detta erbjudande tas även ytterligare variabler med som anses ha strategisk betydelse för processen och ledningens förmåga att fatta beslut. Till dessa variabler räknas t.ex. tjänstens tillgänglighet, interaktionen med företaget och kundernas medverkan. I det som vidare benämns som det utvidgade tjänsteerbjudandet ingår även komponenter med avseende på styrning av företags image och kommunikation (Grönroos s 186).

I det följande ges därför en definition för de begrepp som kommer att användas i avhandlingen inom detta område. Med återkoppling till ovanstående teoretiska redogörelse är "service och tjänster" i det följande någonting som utgör slutresultatet i en leveransprocess. För enkelhetens skull och där inga missförstånd verkar kunna uppstå kommer begreppen service och tjänster i fortsättningen benämnas "tjänst". Begreppen servicekoncept, servicepaket, tjänstekoncept och tjänstepaket avser samtliga det kunderbjudande som möter kunden på marknaden. Detta kunderbjudande består av en rad påtagliga och mindre påtagliga komponenter. Dessa kan i sin tur brytas ned i olika subkomponenter, men med olika egenskaper. De kan således betraktas som antingen kärnservice och kärntjänster eller kringsservice, hjälptjänster och stödtjänster. I fortsättningen kommer dessa begrepp användas synonymt med begreppet tjänstekoncept. Tjänstekonceptet omfattar de underliggande subkomponenterna vilka, enligt Grönroos (2002), har beskrivits som, kärn-, hjälp- respektive stödservice. Härnäst presenteras den analysmodell som kommer att utnyttjas för bearbetning och analys olika kunderbjudanden innehållande ett tjänstekoncept.

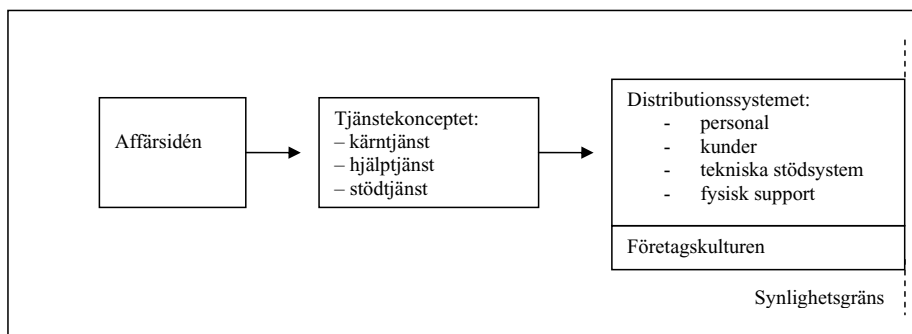
4.7.9 Modell för kunderbjudanden

Utgångspunkten för Grönroos (2002 s 185) är att se kunderbjudandet i sin helhet eller som ett "koncept för kundnytta" något som kan utvecklas och utvidgas i fyra steg. Detta utvecklade kunderbjudande definierar Grönroos (2002) som det utvidgade tjänsteerbjudandet. I den mån syftet med analysen handlar om att få en uppfattning om vad det grundläggande tjänste- eller servicepaketet består av, förefaller det dock vara tillräckligt att dela in konceptet i dess kärn-, hjälp- respektive stödtjänster. Eftersom avhandlingens forskningsfråga handlar om att studera vad det är som skapar en konkurrenskraftig

marknadsposition är det viktigt att också kunna se erbjudandet utifrån ett ledningsperspektiv. Detta för att det är ledningen som till syende och sist verkställer de strategiska besluten. Dessutom är det ledande personer i företagen som har intervjuats i undersökningen vilket därmed avgör valet av perspektiv till stor del.

För att förstå och få en uppfattning beträffande det erbjudande som möter kunderna på marknaden är det därför väsentligt att se erbjudandets komponenter i sitt sammanhang. Uppdelningen i kärn-, hjälp- och stödtjänster underlättar förståelsen och analysen av konceptet. Det är dock inte lika viktigt, eller ens nödvändigt, att kategorisera dessa komponenter ytterligare, dvs. i immateriella, konkreta, explicita eller implicita tjänster. Att se erbjudandet och dela upp det i tre komponenter räcker. Utgångspunkten är vidare att helheten, erbjudandet, består av både affärsidén och tjänsteföretagets distributionssystem. Den analysmodell som kommer att användas för att identifiera kunderbjudandets beståndsdelar har sett ut enligt följande:

Figur 11: Modell över ett kunderbjudande – sett från ledningens perspektiv



Källa: Bearbetat efter Grönroos (2002 s 353)

Den här analysmodellen för erbjudandet utgör med andra ord endast en del av avhandlingens Analysmodell (jmf 5.9 Analysmodellen). Den använda modellen för identifiering och analys av den strategiska tjänstedimensionen, tjänstekonceptet, består av fyra analyskomponenter. Modellen är sammansatt utifrån Normanns (1994) och Grönroos (2002) modeller. Den här analysmodellen har satts samman för att motsvara avhandlingens utgångspunkter. I enlighet med figuren omfattas dimensionen tjänstekonceptet av affärsidén, kunderbjudandet, distributionssystemet och företagskulturen. Affärsidén representerar och beskriver det "överlägsna system" som Normann (1975) tidigare definierat. Koncepterbjudandet, omfattar företagets tjänsteprodukt och kan delas in i dess kärn-, hjälp- respektive stödtjänster. Utgångspunkten är således hämtad från Grönroos (2002). Distributionssystemet består av företagets personal och kunder samt dess tekniska stödsystem och fysiska support. Utgångspunkten är hämtad från Normann (1992 s 66) begreppsdefinition av "serviceleveranssystemet" och Grönroos (2002 s 353) definition av den "stödjande delen".

Den anda eller attityd i vilken tjänstekonceptet produceras och distribueras till kunden, dvs. i den miljö sanningsens ögonblick formas, påverkas starkt av den företagskultur som råder i organisationen. Attityden hos medarbetarna utgör därför en mycket viktig komponent för kundens totala kvalitetsupplevelse och åskådliggörs i modellens komponent, företagskulturen (Grönroos 2002). I avhandlingens intervjubaserade

undersökning utgör komponenterna, affärsidén, tjänstekonceptet, distributionssystemet och företagskulturen, det som i föreställningsramens (jmf 4.9 Föreställningsram) omfattas av organisationens interna dimensioner: strategin, resurser och tjänstekonceptet. Dock fattas en viktig pusselbit innan denna föreställning kan presenteras. I det följande avsnittet förs därför ett resonemang över den företetselse som företagets strategiarbete ytterst handlar om, dvs. skapandet av konkurrenskraft.

4.8 Konkurrenskraft

Relationen mellan ett företag och dess omgivning har enligt Porter (1980 s 25) beskrivits som något av det mest väsentliga vid formuleringen av ett företags strategi. Varje bransch kan delas in efter sina karaktäriserande strukturegenskaper och efter marknadens fem generiska drivkrafter. Dessa konkurrens- eller drivkrafter består enligt Porter (1980) av leverantörer, potentiella etablerare, köpare, substitut och befintliga konkurrenter inom branschen. De principer som Porter (1980 s 26) utvecklade för analysen av branscher, dess struktur och lönsamhet, gäller för såväl produkt- som servicebranscher. Med leverantörer eller leverantörernas förhandlingsstyrka avses den konkurrenskraft som kan utövas genom påtryckning mot ett företag genom att t.ex. en leverantör hotar om prishöjning eller minskning av levererade varor och tjänsters kvalitet. Hotet kan exempelvis uppstå i branscher där några få leverantörsföretag dominerar, där företaget representerar en bransch som inte är i leverantörens huvudintresse eller där leverantörernas produkt eller tjänster utgör en mycket viktig komponent i det köpande företags verksamhet (Porter 1980 s 46). Med potentiella etablerare avses det hot som uppstår vid nyetablering av verksamhet inom branschen. Problematiken kan motstås genom att företagen upprättar försvarsåtgärder. Stordrift, produktdifferentiering, tillgången till säkra distributionskanaler skapandet av kostnadsolägenheter för potentiella aktörer på marknaden är exempel på åtgärder (Ibid. s 28).

Med köpare eller köparnas förhandlingsstyrka utgår konkurrenskraften från förhållandet mellan företaget och köparna. Köparnas förhandlingsstyrka ökar i påfallande grad om de är en begränsad och koncentrerad grupp eller köper stora kvantiteter i förhållande till den totala försäljningen. Vidare ökar förhandlingsstyrkan exempelvis om de produkter som efterfrågas är standardiserade eller odifferentierade. Andra orsaker som kan öka köparnas förhandlingsstyrka uppstår om omställningskostnaderna är begränsade eller branschen totalt sett gör små vinster eller informationen är fri. (Porter 1980 s 44) Med substitut eller hot från substitut produkter och tjänster avses det pristak som substitut kan medföra för en bransch möjlighet att tjäna pengar. I praktiken är få produkter eller tjänster oersättliga, frågan är bara till vilket pris de kan ersättas vid. Den potentiella lönsamheten för en bransch kan således uppskattas genom att värdera priset på dess substitut (Ibid. s 43).

Med befintliga konkurrenter eller konkurrensen från existerande företag avses det inbördes förhållandet mellan de befintliga företagen i branschen, dvs. de jämbördiga konkurrenterna. Konkurrensen mellan dessa jämbördiga företag är beroende på branschstrukturen. Om t.ex. branschen växer långsamt handlar konkurrensen i realiteten mycket om komma över marknadsandelar för företag som vill expandera. Det kan göras exempelvis genom att differentiera företagets produkter. På så sätt skapas ett konkurrenskydd genom att köpare får preferenser för och lojalitet mot vissa företag. Konkurrensen kan vidare vara ett resultat av språngvis kapacitetsökning vilket kan uppstå i perioder av överkapacitet eller vara ett uttryck för olikartad konkurrens. Marknader och branscher med högt strategiskt värde kan leda till en konkurrenssituation där företag på kort sikt betalar för att vara representerade. Det kan röra branscher som av olika skäl är eller bedöms vara prestigefulla att finnas etablerade på (Ibid. s 37).

Lönsamheten och intensiteten för en bransch bestäms utifrån dessa drivkrafter och där det framförallt är de starkaste krafterna som kommer att styra företagets utformning av konkurrensstrategin. Målet med

företagets konkurrensstrategi handlar enligt Porter (1980 s 52) om att finna en position i branschen utifrån vilken företaget antingen kan försvara eller påverka konkurrenskrafterna till egen förmån. Ett företags förmåga att på lång sikt inta och försvara en marknadsposition handlar därför ytterst om att på ett mer effektivt sätt än sina konkurrenter hantera marknadsens fem konkurrenskrafter. Genom att hitta positioner på marknaden där intensiteten är svagare och bygga upp ett försvar mot dem som är starkare, dvs. ha en förmåga att skapa och bibehålla konkurrenskraft, kan företaget i sin tur komma att prestera resultat som ligger över genomsnittet (Ibid. s 48). Genom att strikt tillämpa någon av Porters (1980 s 53) generiska affärsstrategier total kostandsöverslägsenhet, differentiering eller fokusering kan företaget bygga en stark och konkurrenskraftig marknadsposition. Konkurrenskraft handlar också om hur företaget hanterar sina olika resurser (Porter 1980).

En strategisk resurs som givits stor strategisk betydelse för skapandet av konkurrenskraft, utgörs av företagets kärnkompetenser. Enligt Prahalad och Hamel (1990 s 81) handlar ett företags konkurrenskraft, i alla fall på kort sikt, främst om relationen mellan priset och prestanda hos den aktuella produkten eller tjänsten. På lång sikt handlar konkurrenskraft däremot framförallt om förmågan om att snabbare och till ett lägre pris än sina konkurrenter bygga kärnkompetenser, vilka i sin tur kan medverka till skapandet av nya och innovativa tjänster och produkter. Produktion av tjänster och varor är i väsentliga delar olika företeelser. Tjänsteföretagandets karakteristik medför att generaliseringar över konkurrensförhållanden och strategiska avvägningar är svåra att göra (Fitzsimmons 1994 s 39).

Då marknads konkurrenskrafter anses vara generiska och oberoende av bransch gäller de även tjänsteföretagandet. Och ytterst är de strategiska målen desamma, dvs. att erövra, behålla och utveckla en position på marknaden (Fitzsimmons 1994 s 39). Branschanalysen syftar till att identifiera konkurrenskrafterna för att därmed kunna förstå tjänsteföretagandets särskilda förutsättningar och villkor. De särskilda villkoren bygger på de unika egenskaperna hos en tjänst jämfört med en vara. I konkurrensanalysen kommer den här skillnaden speglas i många olika variabler exempelvis genom det faktum att tjänster inte omfattas av ett motsvarande patentskydd som hos en produkt. En annan karakteriserande egenskap som gör det svårt att generalisera utgår från den relativt låga etableringströskeln för konkurrerande aktörer på marknaden. Ett tredje faktum följer av att tjänsteproduktion och tjänstekonsumtion ofta sker momentant i tid och rum vilket försvårar för företagen att åstadkomma skalfördelar på dessa marknader (Ibid. s 45). Kunderna är till syende och sist det mest centrala i företagandet och det gäller inte minst för tjänsteföretagandet.

Tabell 25: Konkurrensdimensioner

Tjänstedimension	Exempel
Tillgänglighet	Tjänstens tillgänglighet, t.ex. 24-timmars bankomatservice
Bekvämlighet	Tjänsten lokalisering, t.ex. en bensinstation eller en jourbutik
Pålitlighet	Tjänstens tillförlitlighet, t.ex. efter ett verkstadsbesök är bilen helt åtgärdad
Personal	Kundbemötandet i tjänsteproduktionen, t.ex. som individer eller kollektiv
Pris	Tjänstens pris, t.ex. det är svårt att jämföra en tjänst objektivt tillskillnad från en vara
Kvalitet	Tjänstens kvalitet, dvs. om förväntningarna motsvaras av den faktiska upplevelsen
Rykte	Tjänstens renommé, dvs. det rykte och uppfattning en tjänsteleverantör har andra människor
Trygghet	Upplevd säkerhet och trygghet i samband med tjänstens konsumtion, t.ex. vid ett läkarbesök
Hastighet	Leveranstid, t.ex. hur länge måste kunden vänta innan hon betjänas

Källa: Fitzsimmons (1994 s 49-50)

Att förstå och känna sina kunder blir därför en mycket viktig konkurrensfördel. Att vinna kunderna på marknaden handlar därför om att kunna konkurrera i flera olika dimensioner (Fitzsimmons 1994 s 40-42). Enligt Fitzsimmons (1994 s 51) ingår dessa dimensioner i varierande grad i de tre definierade servicekategorier: vinnare, kvalificerare och förlorare. I kategorin servicevinnare ingår de dimensioner som underlättar för kunden att välja en leverantör framför en annan. Till dessa dimensioner hör t.ex. bekvämlighet, pris och marknadsrenommé. Till kategorin kvalificerare hänförs de dimensioner som branschen har kunnat komma överens om och som på sätt och vis utgör lägsta nivå. Den här nivån utgör därmed den miniminivå som måste uppnås för att kunna konkurrera.

Ett exempel skulle kunna vara den kvaliteten och servicen som erhålls på en snabbmatsrestaurang. Om dessa grundläggande dimensioner inte uppnås kommer ingen kund heller att överväga ett köp. Serviceförlorare utgör vidare de tjänsteleverantörer som inte når upp till den förväntade eller ens den underförstådda leveransnivån. Missnöjdheten hos företagets kunder handlar troligen om ett misslyckande hos företaget att leva upp till konkurrensdimensionerna i den erbjudna tjänsten. Genom branschanalys erhålls insikter om tjänstemarknadens specifika förutsättningar samt hur kunderna kan förväntas agera på företagets tjänsteerbjudande. Dessa faktorer bildar utgångspunkterna i företagets strategiformulering. Porters (1980) tre generiska affärsstrategier gäller för företagande i allmänhet. Med de utgångspunkterna har Fitzsimmons (1994) formulerat ett antal strategier vars syfte är att skapa konkurrenskraft hos serviceföretag. Konkurrenskraften antas vara följden av företagets förmåga att balanserat omgivningens hot och möjligheter i relation till organisationens interna förutsättningar.

Genom den här uppställningen presenterar Fitzsimmons (1994 s 46-48) flera varianter av affärsstrategier vilka kan användas för att skapa en konkurrenskraftig marknadsposition. Utgångspunkten har tagits utifrån Porters (1980) affärsstrategiska teori. Om företaget således inte lyckas välja en affärsstrategi som matchar med omgivningens hot och möjligheter risker företaget att bli ”stuck in the middle” (Porter 1980). Ovanstående genomgång har fört in några teoretiska dimensioner med betydelse för bearbetningen och analysen av avhandlingens empiriska underlag. Nedan redovisas avhandlingens föreställningsram och de där preliminära sambanden som antas råda mellan dimensionerna: omgivning, strategi, resurser, erbjudande och konkurrens.

Tabell 26: Generiska servicestrategier

Affärsstrategi	Exempel och karakteristik
Total kostnadsöverlägsenhet	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiering av ett segment där total kostnadsöverlägsenhet kan tillämpas, Vissa kunder kostar mindre att betjäna än andra, t.ex. IKEA: s lager för självbetjäning och postorderförsäljning. • Standardisering av kundservice, Tjänster av rutinkaraktör kan standardiseras och erbjudas till låg, t.ex. kundupplysning, vidarekoppling av telefonsamtal. • Att ta bort den mellanmänskliga kontakten vid tjänsteleveransen, Detta är en hög risk strategi som kan accepteras om kundens bekvämlighet ökar som t.ex. tjänster via Internetbanken. • Reducering av nätverkskostnader, Är en strategi som går ut på att reducera eller ta bort anslutningskostnader som följer vid ett abonnemang som länkar samman producenter och konsumenter, t.ex. telefon- eller elnät. • Flytta serviceoperationer: Tillskillnad från t.ex. en hårklippning som sker kan tjänster som inte kräver kundens närvaro göras externt. Det kan exemplifieras genom att t.ex. flytta databashanterings- eller beräkningsarbeten med hjälp av Internet till platser där stordrift kan utnyttjas etc.
Differentiering	<ul style="list-style-type: none"> • Göra det opåtagliga påtagligt, Eftersom tjänster ofta är immaterielle handlar den här strategin om att skapa fysiska avtryck av tjänsten så att kunden minns den, t.ex. i form av olika toalettartiklar som kan tas med efter en hotellvistelse. • Kundenpassade standard produkter, Genom att t.ex. lära sig hotellgästerna vid namn kan en i övrigt standardiserad receptionisttjänst skapa en känsla av kundanpassning till liten kostnad och därmed öka möjligheten till återköp. • Minimera risk, Om kunden saknar insikt i en serviceprocess, t.ex. en bilreparation, uppskattar kunden och betalar gärna mer för att veta vad det kommer att kosta och att arbetet kommer att kunna garanteras. • Uppmärksamma personlig utveckling, Att investera i personlig utveckling och utbildning skapar bättre servicekvalitet som är svåra att kopiera och därigenom utgör en betydande konkurrensfördel. • Kontrollera kvaliteten, Att kunna klara av att leverera konsistent servicekvalitet på flera anläggningar samtidigt i en personalintensiv bransch kräver ett adekvat utvecklings- och kontrollsystem.
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Uppbyggd antingen kring strategin om total kostnadsöverlägsenhet eller differentiering, Det som skiljer fokusstrategier från de två övriga strategierna är dess inriktning mot en specifik målgrupp, kundsegment eller geografisk marknad. Utgångspunkten för fokusstrategier är ett företag på en mindre och avgränsad marknad kan erbjuda effektivare och därmed bättre service än företag som betjänar hela marknaden. Avgörande för marknadssegmenteringen är att strukturera kunderbudandet utifrån kärntjänsten och klassificera kunderna efter det värde som de tillmäter tjänsten, så att erbjuden tjänstekvalitet är något högre än förväntad kvalitet.

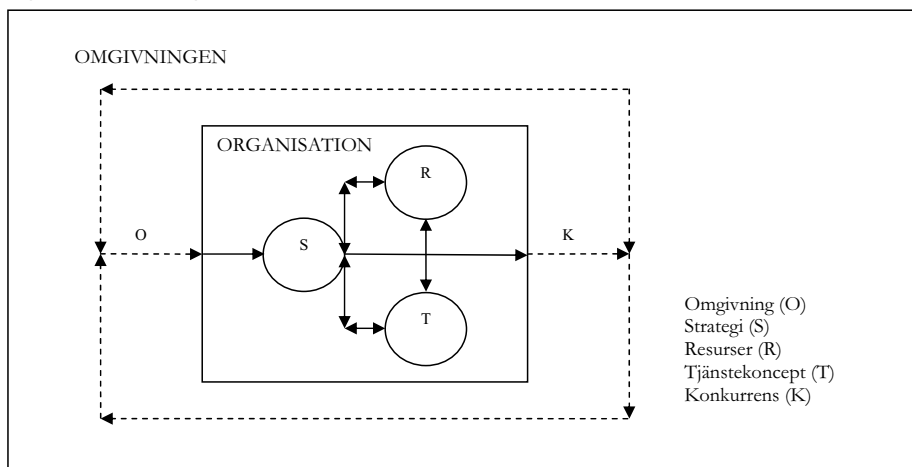
Källa: Fitzsimmons (1994 s 46-48)

4.9 Föreställningsram

I kapitlet har ett antal perspektiv belysts och diskuterats. Perspektiven har valts med utgångspunkten att försöka förklara vad det är hos en aktör som skapar en stark position på marknaden. Den teoretiska genomgången har därmed också haft syftet att underbygga den föreställningsram varpå den här

avhandlingen vilar. De dimensioner som en organisation behöver förhålla sig till för att ta, behålla och utvidga en marknadsposition antas kretsa kring särskilt fem dimensioner. Dessa utgörs av: omgivning, strategi, resurser, tjänstekoncept och konkurrensintensitet. Härnäst följer en illustration och beskrivning av föreställningsramen i vilken även de ingående dimensionerna förklaras.

Figur 12: Föreställningsram



Föreställningsramen påvisar sambanden mellan å ena sidan de externa dimensionerna, omgivningen och konkurrensintensitet, och å den andra sidan de organisationsspecifika dimensionerna, strategi, resurser och tjänstekoncept. Beskrivningen har utgångspunkten i föreställningen om att organisationer agerar i en omgivning eller marknad. På marknaden antas det finnas både formella och informella ramverk bestående av t.ex. lagar, förordningar och praxis. Ramverket finns framförallt till för att reglera förhållandena på marknaden. Omgivningen utövar påverkan på organisationen som utifrån en storleksjämförelse är så pass mycket större att den inte låter sig på påverkas av den enskilde organisationen. Den enskilde organisationen måste däremot ständigt anpassa sig utifrån omgivningens tryck. Organisationens framgång i att navigera i omgivningen beror på förmågan att kunna kombinera de interna förutsättningarna. Via den formulerade strategin kanaliseras den här förmågan att kombinera de interna styrkorna relativt omgivningens hot och möjligheter.

Strategin formuleras således med utgångspunkten i förfogandet av de för organisationen unika resurserna. Dessa resurser mynnar bland annat ut i tjänstekonceptet. Det är således via den här affärstrategiska manövern som anpassningen till omgivningen görs och konkurrenskraft skapas. Graden av konkurrenskraft beror i sin tur på hur väl de interna styrkorna samverkar i förhållandet till de omgivande förutsättningarna. Det är när dessa dimensioner fungerar i harmoni som affärsenheten kan konkurrera och utvecklas, på egen hand och av egen kraft. Pilarnas i figuren indikerar processens riktning. Omgivningen påverkar organisationen som i sin tur anpassar sig genom att mobilisera de interna styrkorna formulerade i en strategi. Via affärstrategin implementering bereds organisationen aktionsutrymme i den omkringliggande omgivningen. Förmågan att skapa utrymme, dvs. att konkurrera på marknaden, är någonting som sker relativt andra organisationer. Den friktion som skapas mellan konkurrenterna fortplantas i omgivningen. Givet ramverket reflekteras friktionen ifrån omgivningen tillbaka på organisationen.

Organisationen reagerar genom att åter anpassa de interna förmågorna till det omgivande trycket. Processen sker i en växelverkan tills dess marknadsjämvikt uppnåtts. De dimensioner som illustrerats i föreställningsramen med betydelse för växelverkan går att härleda tillbaka till den tidigare teoretiska genomgången. Härnäst följer en beskrivning av respektive dimension.

Omgivningen har getts en central roll i föreställningsramen då analysen utav den har visat sig vara avgörande för en organisations förmåga att formulera strategier som i sin tur möjliggör marknads-konkurrens. Miles och Snow (1978) har diskuterat och understrukit omgivningens stora betydelse för formulering av en affärsstrategi. Utifrån deras perspektiv framhålls det t.ex. att en Defenderstrategi är särskilt lämplig när omgivningen karakteriseras som stabil. Det motsatta råder för en Prospectorstrategi vilken istället har anpassats utifrån omgivningens turbulenta eller mer osäkra förhållanden. För Gupta och Govindarajan (1984) har omgivningens mognadsgrad utgjort en viktig utgångspunkt för att positionera organisationens produktutbud efter rådande livscyklaförutsättningar. Buildstrategi är en affärsstrategi som formuleras för att kunna expandera och ta marknadsandelar på en omogen marknad. Holdstrategi är en annan affärsstrategi som i stället utformats för att kunna behålla redan befintliga andelar av en mogen marknad.

Enligt Porter (1980) är något av det mest väsentliga vid formuleringen av en konkurrensstrategi att utreda sambanden mellan organisationen och dess omgivning. Porter (1980) menar att konkurrensen i en bransch beror av ett antal drivkrafter: konkurrensen bland existerande företag, köpare, substitut, leverantörer och potentiella etablerare. Genomförandet av en branschanalys och således grundförutsättningen för strategiformuleringen påfordrar en analys av omgivningens hot och möjligheter. Föreställningsramens dimension rörande omgivningen är med andra ord väsentlig eftersom den belyser frågeställningar kring t.ex. marknadens karaktär, förutsättningar, samhällets roll, regionala och nationella skillnader (Porter 1980).

Strategidimensionen utgör den första interna dimensionen i föreställningsramen och är något som beror av de övriga dimensionerna resurser och tjänstekoncept. Strategi och affärsstrategi används synonymt i det här sammanhanget då det är på affärsenhetsnivå som analysen äger rum. Med utgångspunkten i den affärsstrategiska teoribildningen menar Miles och Snow (1978) t.ex. att en organisation som konkurrerar genom låg kostnad eller hög kvalitet tillämpar en Defenderstrategi. Dess motsats utgörs av en Prospectorstrategi vilken utövas genom att istället aktivt söka nya produkt- och marknadsmöjligheter. Porter (1980) har formulerat tre generiska affärsstrategier: total kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokus. Fitzsimmons (1994) är en av flera forskare vilka har utvecklat och anpassat dessa för andra specifika sammanhang. Fitzsimmons har mot den bakgrunden anpassat de här strategierna för tjänstesektorns förutsättningar. Med utgångspunkt i Porters (1980) resonemang är dimensionen strategi viktig av flera skäl. Den belyser t.ex. frågor kring struktur, ledningens sammansättning, affär och affärsidéer. Kunskap kring de här interna faktorerna är väsentliga för att kunna formulera och implementera en lämplig strategi som klarar av att konkurrera enligt omgivningens förutsättningar.

Resursdimensionen utgör den andra interna dimensionen i föreställningsramen. Dimensionen är vidare intimt förknippad med de två övriga interna dimensionerna. Enligt Barney (1991) handlar resurser om organisationens samtliga tillgångar. Dessa kan bestå av såväl fysiska som immateriella tillgångar. För Barney (1991) utgör tillgången på unika fysiska resurser, t.ex. en grustäkt för ett byggföretag, en stark konkurrensfördel. För Prahalad och Hamel (1990) hör de strategiskt viktiga resurserna ihop med det de definierat utgöra organisationens kärnkompetens. Ett företag som förfogar över kärnkompetens, dvs. en integrerad kombination av olika förmågor, besitter enligt deras perspektiv en stark konkurrensfördel. I det

här sammanhanget har rör resursdimensionen dels organisationens fysiska tillgångar i form av t.ex. medlemsantalet, byggrätter och antal tillgängliga lägenheter/bostäder. Dels rör dimensionen de immateriella tillgångarna här i form av t.ex. yrkeskompetenser och renommé.

Tjänstekonceptet utgör den tredje interna dimensionen i föreställningsramen. Dimensionens betydelse för organisationens förmåga att konkurrera utgår från Normann (1992) tankar om servicepaketets sammansättning och dess betydelse för tjänsteföretagets konkurrensförmåga. Dessa funderingar har vidare belysts dels utifrån Fitzsimmons (1994) anpassning av tjänstekonkurrens i överrensstämmelse med Porters (1980) diskussion kring affärsstrategier. Dels har Grönros (2002) tankar om tjänstekonceptets betydelse för företagets förmåga att kunna konkurrera via tjänstekonceptets stödtjänster understrukit dess strategiska betydelse. Dimensionen är väsentlig i strategiarbetet då den tydliggör seniorbostadsproduktens sammansättning i både en fysisk och immateriell del. Produktens innehåll och sammansättning i kärn-, hjälp- och stödtjänster kan utgöra en stark konkurrensfördel på marknaden.

En organisations konkurrensfördelar är, med utgångspunkt i föreställningsramen, ett resultat av de övriga dimensionerna. Men fördelarna övergår först i en förmåga att konkurrera enär konkurrensfördelarna omsätts i ett verkligt sammanhang. Styrkan i organisationens konkurrensförmåga, dvs. konkurrenskraften, avses i det här sammanhanget vara detsamma som en organisations förmåga att skapa, försvara och utveckla en stark position på marknaden. Utifrån den föreställningen beror konkurrenskraften till syende och sist på precisionen i samspelen mellan omgivningens förutsättningar och organisationens interna förmågor. Miles och Snow (1978), Porter (1980), Gupta och Govindarajan (1984), Normann (1992), Fitzsimmons (1994) och Grönroos (2002) diskuterar och försöker i samtliga fall förklara hur konkurrenskraft skapas och upprätthålls. Den här dimensionen tar upp och analyserar frågeställningar kring marknadsledarskap, synen på andra organisationer, konkurrenterna och den egna upplevda marknadspositionen.

4.10 Sammanfattning

Ett företags förmåga att skapa en konkurrenskraftig marknadsposition är beroende av flera olika faktorer. Den här avhandlingen utgår från att fem faktorer: omgivning, strategi, resurser, erbjudande och konkurrens, har särskild betydelse för ett företags förmåga att positionera sig i omgivningen, dvs. på marknaden. Den teoretiska föreställningsramen utgår vidare från speciellt tre affärsstrategiska typologier, ett resursbaserat och ett servicemanagement perspektiv. Utifrån Miles och Snow (1978), Porter (1980) samt Gupta och Govindarajan (1984) affärsstrategiska typologier förs ett affärsstrategiskt resonemang om företagets förmåga att konkurrera givet vissa förutsättningar. Vidare förs ett strategiskt perspektiv in i sammanhanget vilket betonar kärnkompetensens och resursernas betydelse för företagets strategiska förmåga. Dessa perspektiv företräds av Barney (1991) samt Prahalad och Hamel (1990). Det sista strategiska perspektivet utgår från den skandinaviska skolbildningen Service Management. I detta sammanhang representeras den av forskarna Normann (1994) och Grönroos (2002). Kapitlet avslutas med en föreställningsram ur vilken avhandlingen tar sin teoretiska utgångspunkt. Föreställningsramen byggs upp av de fem strategiska perspektiven varav omgivningen och konkurrens utgör de externa faktorerna. De interna faktorerna utgörs därmed av dimensionerna strategi, resurser och tjänstekoncept.

5. METOD

Begreppet metod har gamla anor och härrör ursprungligen från antikens Grekland. För grekerna var metod detsamma som att följa en på förhand utstakad väg mot ett visst mål. Sambällsvetenskaplig forskningsverksamhet har som yttersta mål att generera ny kunskap, något som ur ett metodperspektiv kanske skulle kunna liknas vid en "metodmässigt reglerad kunskapsutveckling" eller som en "målmedveten och systematiskt uppnådd vetenskap".

5.1 Metod – ett vetenskapligt byggverktyg

Att bygga hus kräver god planering och en hel del kunskap. Husbyggarens utgångspunkter härrör ofta från en viss föreställning eller idé om vad som ska byggas och hur det ska gå till. Husbyggarens förhållande till arkitekturen och utnyttjande av verktyg, tekniker och byggmetoder har stor betydelse för slutresultatet. Att hålla sig till reglerna är att följa de juridiska och planmässiga föreskrifterna eller att arbeta efter beprövad erfarenhet och etablerade byggmetoder. Om husbyggaren håller sig till reglerna ökar sannolikt både effektiviteten i byggprocessen och möjligheten att inom fastställd tidsram och till avsedd kostnad färdigställa byggprojektet (Arbnor och Bjerke 1994; Frenckner 1986). Med andra ord uppstår fördelar om husbyggaren följer konventionen genom att till exempel ansöka om bygglov före byggstarten och att inleda med grundläggningen för att därefter påbörja arbetet med väggarna och taket. Andra fördelar uppstår i byggprocessen om byggaren använder sig av branschens språkbruk, begrepp och definitioner. På så vis förenklas inte bara den interna kommunikationen inom företaget utan även organisationen av byggarbetet och den externa kommunikationen med omgivningen. Ett stringent användande av branschens språkbruk utgör vidare grunden för relevant dokumentation och adekvat kontroll. Myndighetspersoner, besiktningmän och inte minst husköpare ges därmed en möjlighet att kunna gå tillbaka i byggprocessen, studera ritningar, förarbeten och annan dokumentation för att på så sätt kunna granska och värdera det färdigställda byggnadsverket.

Det här avsnittet har som övergripande mål att redovisa och motivera val av såväl arkitektur, tekniker och verktyg som det här avhandlingsarbetet bygger på, eller om ni så vill, den ritning och arbetsbeskrivning som arbetet följer (Frenckner 1986). Härnäst inleds avsnittet med en allmän redogörelse över vetenskapligt producerad kunskap. Därefter följer ett avsnitt som för upp och diskuterar det vetenskapliga förhållningssättet, de ingående begreppen positivism och hermeneutik för att mynna ut i det för studien använda systemsynsättet. Metodavsnittet övergår därefter till en redogörelse och motivering av den här studiens val av datainsamlings- och analysmetod. Med utgångspunkten i systemsynsättets föreställningar om hur världen är konstruerad och den "betydelse för metoder, dvs. vägledande principer för kunskapande" som synsättet får för den här avhandlingen, motiveras fallstudien som forskningsmetod (Arbnor och Bjerke 1994 s 42).

5.2 Vetenskapligt kunskapande

Kunskapande i ett akademiskt sammanhang brukar klassificeras som vetenskap. För att kunna betraktas som vetenskap måste kunskapandet först ha underordnats några grundläggande formkrav. Till de mest fundamentala formkraven hör bland annat den uttryckliga kopplingen mellan idé och empirisk observation, samt att slutsatser och resultat måste vara underbyggda och baseras på fakta. Resultatet måste vidare kunna verifieras och helst kunna upprepas av andra i efterhand (Paulsson Frenckner 1986 s 5; Lundahl och Skärvad 2000 s 34). Vetenskap måste också ge ett bidrag till redan befintliga kunskap på området, exempelvis genom att vara ny och innovativ eller verifiera tidigare studiers resultat. Genom att på så sätt förhålla sig till tidigare kunskap utvecklas och utvidgas den befintliga banken av vetenskap (Frenckner 1986 s 5). Kunskapande bygger med andra ord på medvetna antaganden om den studerade verkligheten och skiljer sig från kunskap som exempelvis är ett resultat av en slumpmässig upptäckt eller

följer av en uppfinning (Arbnor och Bjerke 1994 s 21; Frenckner 1986 s 5). Forskningsarbetet bör vidare utgå från etablerade forskningsmetoder, återknyta till teorier och dessutom underordna sig den akademiska granskningsprocessen. En process där forskaren frivilligt utsätter sig för granskning och öppet redovisar de data som lett fram till resultaten skapar förtroende. Detta bygger bl.a. på den transparens som öppenheten och granskningsprocessen medför (Arbnor och Bjerke 1986 s 38 ff.; Frenckner 1986 s 5 ff.).

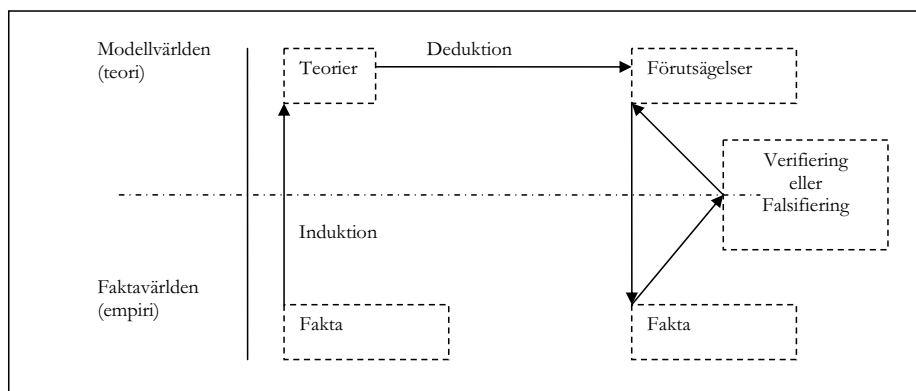
5.3 Vetenskapligt förhållningsätt

Utifrån ett kunskapsteoretiskt perspektiv utgör de två vetenskapsidealerna, positivism och hermeneutik, varandras motsatser. Dessa motsatser utgör utgångspunkterna för de mer konkreta råden för hur datainsamlingsarbetet kan gå till, klassificerade antingen som kvantitativa eller kvalitativa metoder. Det positivistiska idealet ligger till grund för många av de kvantitativa metoderna emedan de hermeneutiska idealen istället ofta formar de kvalitativa datainsamlingsmetoderna (Lundahl och Skärvad 2000 s 44).

5.3.1 Positivism

För en renlärig positivist är verkligheten objektivt tillgänglig och därmed oberoende av den som studerar den, dvs. att det går att studera verkligheten objektivt och att sociala företeelser går att kvantifiera samt att begrepp går att definiera och operationalisera. Enligt det positivistiska antagandet finns det endast en sanning som det ankommer på forskaren att genom empiriska observationer avbilda verkligheten som den faktiskt är. Observationerna syftar till att dels kunna förklara verkligheten och dels finna generaliserbara lagbundenheter i den observerade rådata. Emellertid ter sig verkligheten alltför komplex för att fångas helt och hållet. Avbildningarna handlar därför snarare om att förenkla tillvaron efter bästa möjliga förmåga genom begrepp och modeller än att fånga den helt och hållet. För en positivist finns bara en vetenskaplig metod att tillgå vilket gör det möjligt att studera naturvetenskapliga problem på samma sätt som de samhällsvetenskapliga. Kunskapsutvecklingen utifrån detta antagande handlar således om att beskriva och förklara verkligheten med det uttalade syfte att också kunna förutsäga den (Lundahl och Skärvad 2000 s 41 ff.).

Figur 13: Positivistisk kunskapsutveckling



Källa: Lundahl och Skärvad (2000 s 41)

Genom det positivistiska vetenskapsidealet antas vidare att sociala företeelser kan förklaras och förstås i en positivistisk anda. Det betyder att modeller, som i sig självt utgör förenklingar av verkligheten, kan utnyttjas till att förklara och beskriva mänskliga företeelser för att på så sätt skapa förståelse (Hägg och Wiedersheim-Paul 1994 s 61).

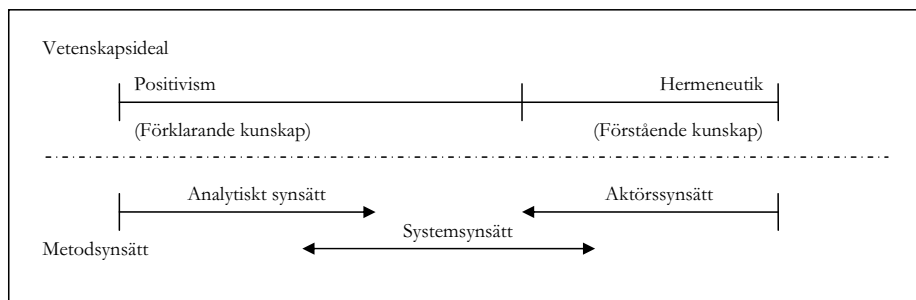
5.3.2 Hermeneutik

Till skillnad från positivisterna anser hermeneutikerna inte att det är möjligt att erhålla en objektiv bild av verkligheten. Enligt forskningsidealet är det en avgörande skillnad mellan studier av mänskliga och fysiska fenomen vilket ställer helt andra krav på empiriinsamlingsmetod. Eftersom de studerade fenomenen tolkas och bearbetas av människor får samhällsvetenskapliga data olika betydelser för olika människor bland annat beroende på forskarens tidigare erfarenheter. Det betyder att verkligheten inte kan betraktas som objektivt tillgänglig. Den kunskap som produceras är enligt hermeneutikern situationsspecifik vars yttersta mål handlar om att skapa förståelse för andra människors upplevelser av sin situation. Någon generaliserbar kunskap är med detta perspektiv uteslutet då verkligheten är en social konstruktion beroende av observatören. I den hermeneutiska ansatsen talas det mycket om kunskapsspiralens betydelse för tolkningen av det observerade, där helheten beror av delarna som i sin tur beror av helheten (Alvesson 1994; Lundahl och Skärvad 2000).

5.4 Metodsynsätt och vetenskapsideal

Positivismen och hermeneutiken framställs ofta som två metodologiska extrempunkter och varandras totala motsatser. Vetenskapsidealet ligger till grund för de metoder, tekniker och verktyg, som den enskilde forskaren använder i sina studier. Konkretiseringen av vetenskapsidealet härrör från forskarens individuella föreställningar och antaganden om hur världen hänger ihop. Den insikten skapar sedermera förutsättningar för att ansluta sig till ett specifikt vetenskapsideal eller metodsynsätt, med ”betydelse för metoder dvs. vägledande principer för kunskapande” (Arbnor och Bjerke 1994 s 42).

Figur 14: Sambanden mellan vetenskapsideal och metodsynsätt



Källa: Omarbetning av Arbnor och Bjerke (1994)

Ovanstående figur visar två metodsynsätt som är varandras motpoler, det analytiska synsättet och aktörssynsättet. Metodsynsätten går att härleda ur vetenskapsidealens syn på verkligheten. Systemsynsättet utgör enligt den här uppställningen en hybrid av de båda andra metodsynsätten. I de fall där ett konkret ställningstagande för ettdera synsättet inte låter sig göras kan systemsynsättet utgöra den sammanbindande metodbryggan. Nedan följer en kort redogörelse för de tre metodsynsätten, analytiskt synsätt, systemsynsätt och aktörssynsätt.

Det analytiska metodsynsättet utgår från ett antagande om att verkligheten är objektiv, individoberoende och summativ, dvs. att helheten är det samma som summan av sina delar. I det analytiska perspektivet handlar kunskapande om att utifrån existerande teoribildning falsifiera och/eller verifiera uppställda hypoteser för att på så sätt kartlägga bevisade och objektivt framkomna fakta rörande verkligheten med syfte att finna en förklaring. Forskningsresultaten presenteras därför ofta som olika kausalitetssamband, representativa fall och/eller logiska modeller (Arbnor och Bjerke 1984 s 72).

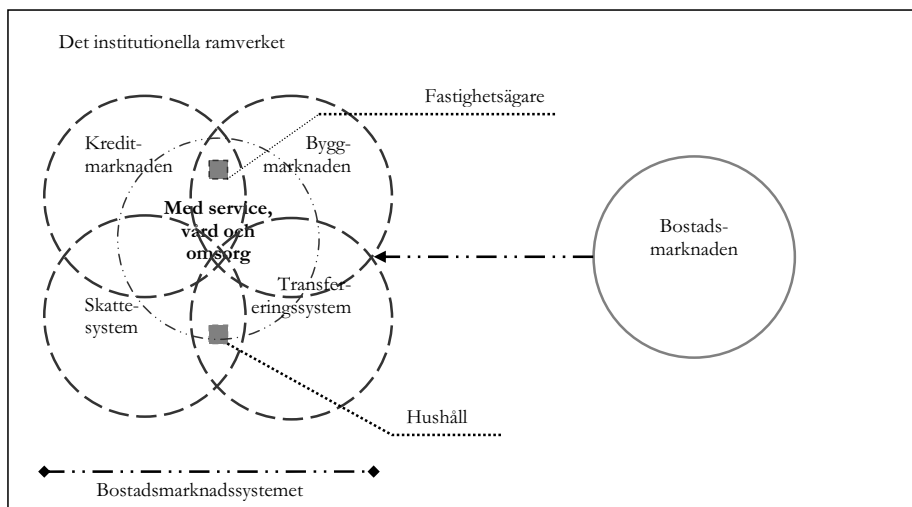
I systemsynsättet antas verkligheten bestå av ett stort antal objektivt tillgängliga komponenter. Utifrån ett systemsynsätt antas verkligheten vidare avvika från helheten genom dess synergieffekter, dvs. $1+1=5$, vilket är det samma som att utgå från att den betraktade helheten är större än summan av de enskilda komponenterna. Kunskapandet är således systemberoende, vilket i sin tur betyder att de olika komponenterna först måste ses i sin helhet innan de kan förstås i sina delar. Om intresset i det analytiska synsättet var riktat mot att söka efter orsak – verkan - samband utgör fokus i systemsynsättet istället att hitta indikator – effekt - samband. Med andra ord, istället för att försöka finna orsaken till den observerbara verkan är målet med en systemvetenskaplig syn att finna drivkraften bakom den observerade indikationen (Arbnor och Bjerke 1994 s 72).

Aktörssynsättet skiljer sig helt från de två tidigare synsätten. Med utgångspunkt från ett aktörssynsätt betraktas verkligheten helt och hållet som en social konstruktion vilket är det samma som något som endast existerar som strukturer i människors medvetanden. Kunskapandet blir därför individberoende där helheten inte kan förklaras utan bara förstås och tolkas utifrån aktörernas enskilda verklighetsbilder. Forskare med detta metodsynsätt söker istället efter förståelse genom att ställa upp en tes, formulera en antites som resulterar i en syntes. Eftersom kunskap utifrån detta synsätt anses vara något subjektivt handlar forskningsarbetet om språkutveckling och frigörande av en så kallad interaktiv handling. Syftet är att erhålla en djupare kunskap om de processer som socialt konstruerar den verklighet som studeras (Arbnor och Bjerke 1994 s 74).

5.5 Bostadsmarknaden – en systemsansats

Den svenska bostadsmarknaden betraktas i det följande som ett komplext system av olika, överlappande och ömsesidigt interagerande samhällssektorer och delmarknader eller med andra ord, som ett bostadsmarknadssystem (Söderström 1993 s 35). Med systemsynsättet som utgångspunkt kan bostadsmarknaden beskrivas och förklaras som ett system av ömsesidigt påverkande delmarknader och samhällssektorer inom det institutionella ramverkets gränser. Systemmodellen gör fastighetsägarna till representeranter för bostadsmarknadens utbud och hushållen till marknadens efterfrågan. Fastighetsägarna har genom den här modellen givits ett särskilt förhållande och koppling till bostadsmarknadssystemets kredit- och byggmarknader. Den här kopplingen ger upphov till några av de drivkrafter som ligger bakom fastighetsägarnas vilja och förmåga att uppföra, sälja, förvalta eller hyra ut bostäder på marknaden. På motsvarande sätt representerar hushållen efterfrågan i bostadsmarknadssystemet. Hushållens efterfrågan påverkas dels av de allmänna konjunkturpåverkande faktorerna och dels av relationen till samhällets allmänna skatte- och transfereringssystem (Söderström 1993 s 36). Det är mot ovanstående bakgrund som införandet av ytterligare en sektor i Söderströms marknadsmodell görs, sektorn för service, vård och omsorg. En sektor som, dock något förenklat, antas sammansmälta helt med den i modellen beskrivna bostadsmarknaden.

Figur 15: Bostadsmarknaden – en systemansats

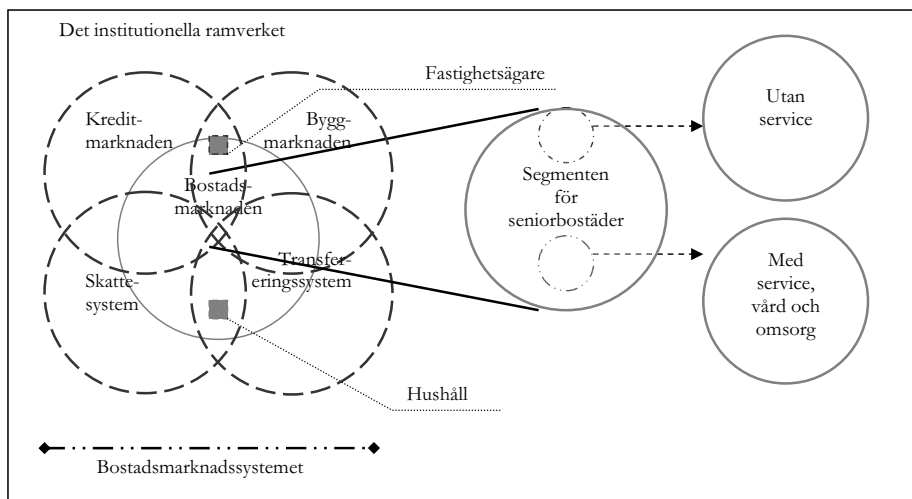


Källa: Utveckling av Söderström (1993 s 36)

Bostadsmarknaden i den egenskap som modellen beskriver består i sin tur av flera olika delmarknader, t.ex. i form av hyresmarknaden, bostadsrättsmarknaden och villamarknaden. Den här avhandlingen har studerat ett segment på bostadsmarknaden som definierats som seniorbostadsmarknaden. På seniorbostadsmarknaden marknadsförs seniorbostäder tillsammans med ett tjänstekoncept av integrerad service, vård och omsorg. Marknadssegmentet kan på sätt och vis beskrivas överlappa bostadsmarknadens olika delmarknader. Detta för att seniorbostäder uppförs i många olika upplåtelseformer, dvs. som hyresrätter, bostadsrätter, kooperativa hyresrätter eller i äganderättsform (jmf 3.8.2 Marknad, segment och delmarknad).

Oavsett vilken delmarknad seniorbostadsuppförandet än inriktar sig mot handlar segmenteringen ytterst om att avgränsa marknaden för en speciell målgrupp. I förekommande fall utgör målgruppen av personer 55+. Vidare görs ett antagande om att en utav av bostadsmarknadens olika delmarknader kan klassificeras som just seniorbostadsmarknaden, utan att för den skull ta hänsyn till bostädernas upplåtelseform. Utifrån det antagandet kan två tydliga marknadssegment urskiljas (jmf 3.6 Marknaden för seniorbostäder). Seniorbostadsmarknaden första segment utgår från det faktum att företag uppför, säljer, förvaltar eller hyr ut bostäder till seniorer, eller personer 55+, på bostadsmarknaden. Det andra segmentet tar utgångspunkten i det faktum att dessa företag förutom att uppföra, sälja, förvalta eller hyra ut bostäder också tillhandahåller ett kunderbjudande bestående av service, vård och omsorg parallellt med bostäderna. Med den vetenskapliga utgångspunkten från ett systemsynsätt skulle den här beskrivningen kunna åskådliggöras enligt följande.

Figur 16: Bostadsmarknaden – marknad, sektor och segment



Källa: Utveckling av Söderström (1993 s 36)

På bostadsmarknaden finns således flera olika delmarknader bestående av flera olika segment. Inom delmarknaden klassificerad som seniorbostadsmarknaden finns åtminstone två urskiljbara segment. I det första segmentet lanseras seniorbostadsprodukter utan tjänstekoncept, ofta av aktörer för annans räkning. I det andra segmentet erbjuder aktörerna en seniorbostadsprodukt mot personer 55+ som förutom seniorbostäder integrerats med ett tjänstekoncept. Valet av systemsynsättet som utgångspunkt för den här avhandlingen görs av framförallt två orsaker. Dels för att avhandlingens utgångspunkter baseras på liknande antaganden som Söderströms (1993 s 36) bakgrundsbeskrivning av bostadsmarknadssystemet, dvs. som ett komplext system av överlappande och ömsesidigt interagerande samhällssektorer och delmarknader. Dels görs det utifrån antagandet om att den studerade helheten, dvs. verkligheten, är större än dess ingående delar var för sig. Bostadsmarknadens komplexitet i allmänhet och seniorbostadsmarknadens komplexitet i synnerhet samt antagandet om synergieffekter gör att systemsynsättet i förekommande fall ansetts vara en lämplig metodansats. Efter den här allmänna genomgången av de vetenskapsteoretiska utgångspunkterna följer ett avsnitt som rör de särskilda förutsättningarna som omgärdat det här avhandlingsprojektet. Här ligger även en redovisning och presentation av avhandlingsprojektets del av forsknings- och utvecklingsprogrammet Tredjelivet.

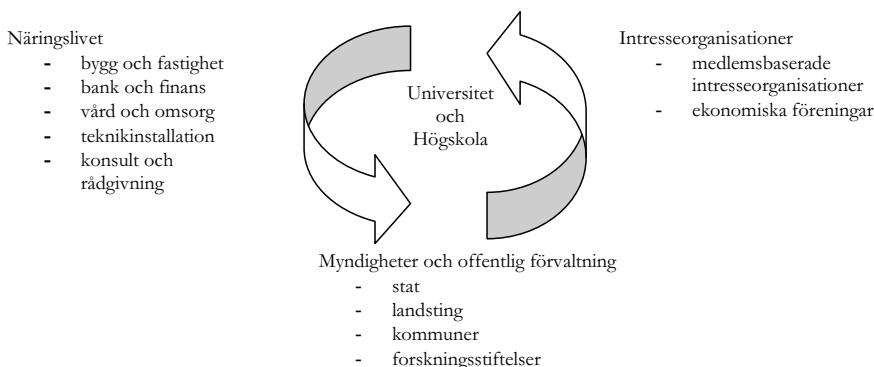
5.6 Forsknings- och utvecklingsprogrammet Tredjelivet

Forsknings- och utvecklingsprogrammet Tredjelivet är ett samarbete mellan Linköpings universitet, Kungliga Tekniska Högskolan, Blekinge Tekniska Högskola och Karolinska Institutet samt representanter för näringslivet, intresseföreningar och offentliga organisationer. Programmet utgör med andra ord ett exempel på ett s.k. trippel - helix – samarbete.³⁰ Samarbetet kan betraktas som ett forsknings-, utvecklings-

³⁰ Trippel-helix-samarbetet i forsknings- och utvecklingsprogrammet Tredjelivet har bestått i en sammansättning av representanter från dels universitet och högskola och dels från näringslivet, intresseorganisationer och forskningsstiftelser. Den här typen av nätverkskapande samarbete syftar bland annat till att snabbare kunna återföra forskningsresultaten tillbaka ut i samhället.

och kunskapsspridningsprogram kring alternativa och flexibla bostadslösningar för framtidens senior- och äldreboende. Programmet Tredjelivets gemensamma utgångspunkt har sin utgångspunkt i det andelen äldre i befolkningen kommer att skapa helt nya förutsättningar för samhällsbyggnadsprocessen. Programmets övergripande syfte handlar därför om att belysa framtidens senior- och äldreboende i en holistisk ansats utifrån tre perspektiv: ekonomi, organisation och individ.

Figur 17: Tredjelivet – ett trippel - helix - samarbete



Senior- och äldreboendet omgärdas av ett komplext ämnesområde vilket spänner över flera olika akademiska discipliner. För att hantera de tvärvetenskapliga frågeställningarna har programmet delats in i två övergripande forskningsperspektiv: ett makro och ett mikro perspektiv. Makroperspektivet har tagit sin utgångspunkt i de akademiska disciplinerna företagsekonomi och fastighetsekonomi. Mikroperspektivet har vidare utgått från disciplinerna informatik, vårdvetenskap, telekommunikation och signalbehandling. Forskningsprogrammet har målsättningen att mynna ut i ett antal licentiat- och doktorsavhandlingar vid sidan av produktionen av olika kunskapsöversikter inom respektive delområden. Resultatet har publicerats kontinuerligt under forskningsprocessens gång med en viss fördröjning till förmån för programmets och delprojektets intressenter och finansörer. Förutom den kontinuerliga och skriftliga kunskapsåterföringen till projektets medlemmar har bland annat seminarier och studieresor för nätverkets aktörer anordnas.

5.6.1 Delprojektet "Affärsstrategier och styrmodeller"

Det här avhandlingsprojektet har varit ett av delprojekten inom ramen för Tredjelivet, vars arbetsnamn har varit "Affärsstrategier och styrmodeller". Skanska Fastigheter Göteborg AB ("Skanska"), har tillsammans med Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond ("SBUF") deltagit som finansörer i detta avhandlingsprojekt ("11294 Affärsstrategier och styrmodeller av senior- och äldreboende med integrerad service, vård och omsorg"). Samarbetet har bedrivits mellan Linköpings Universitet (LiU) och SBUF: Skanska. Till delprojektet har en referensgrupp varit knuten vilken består av Sven Kerstis (Skanska), Birger Rapp (LiU), Fredrik Nilsson (LiU), Petter Ahlström (LiU), Lotti Hammar (Flexator), Sven Steen (F O Peterson och Söner Byggnads AB), Jan Paulsson (Chalmers) och Gunnel Landström (Länsförsäkringar). Strukturen kring det här delprojektet inom ramen för Tredjelivet samarbetet har organiserats enligt följande. Projektledarrollen har innehafts av Sven Kerstis och den akademiska handledningen av professorerna Birger Rapp och Fredrik Nilsson ansvarat. Den resterande delen av referensgruppen har framförallt medverkat som "bollplank" under avhandlingsarbetet fortskridande.

Referensgruppen har sammanträtt vid tre tillfällen. Under projektets genomförande har vidare två studieresor ägt rum. Den första resan gick till Skåne och Blekinge, våren 2003. Den andra resan gick till Köpenhamnsområdet, hösten 2004. Under dessa studieresor har bland annat olika former av studiebesök anordnats med anslutande seminarier.

5.6.2 Projektets interaktiva utgångspunkter

Delprojektet ”Affärsstrategier och styrmodeller” har byggt på ett s.k. interaktivt forskningssamarbete eller forskning som bygger på en nära samverkan mellan forskare och fallföretag.³¹ Följande exempel får illustrera det som varit utgångspunkten i detta forskningssamarbete och är något som skulle kunna liknas vid förhållandet mellan läkare och patient:

En patient söker för ett symtom hos sin läkare. Läkaren gör först en undersökning av patienten för att fastställa individens allmäntillstånd och fortsätter sedan undersökningen med fokus på det symtom patienten sökte för. Under tiden läkaren undersöker sin patient förs en dialog mellan patienten och läkaren. Läkaren ställer frågor och patienten svarar efter bästa förmåga. Det förda samtalet har bland annat som syfte att underlätta i sökandet efter en förklaringsorsak och fastställandet av lämplig diagnos. Dialogen innehåller naturligtvis också en lärandefas för såväl läkaren som patienten. Vid nästa besökstillfälle är det mycket som talar för att patienten kommer ihåg dialogen från det tidigare besöket. Träffar patienten dessutom samme läkare kan i princip dialogen ta vid där den slutade i det tidigare besöket. Är det en omfattande och längre undersökning som pågår över tid har relationen möjlighet att utvecklas på motsvarande sätt.

Dialogen mellan läkare och patient följer en viss förutbestämd rutin. Det som sägs under samtalet stannar t.ex. mellan ”väggarna” i förtroende och respekt för patienten. Läkaren måste emellertid föra journal över besöken och den gjorda undersökningen. Journalen behövs av flera orsaker dels för att kunna utgöra ett underlag för diagnos, dels genomförs en läkarundersökning utifrån beprövad medicinsk erfarenhet och vetenskapliga behandlingsmetoder. Journalen blir därmed också en dokumentation som patienten och annan medicinsk personal ges tillgång till i en senare uppföljning. Patientjournalen är därmed ovärderlig och ett mycket viktigt dokument för framtiden. Journaldokumentationen tjänar också syftet att utgöra en kvalitetssäkring i behandlingen – för både läkare och patienter. Den här informationen utgör därmed ett viktigt datamaterial utifrån bl.a. ett vetenskapligt perspektiv. Det bör vidare poängteras att patientinformationen handhas under sekretess och således hanteras på ett särskilt sätt. Information som samlas in under flera patientbesök kan på vetenskapliga grunder utgöra rådata för andra, mer övergripande studier och analyser. Genom vetenskaplig forskningsmetodik och statistiska metoder kan det lilla fallet därmed lyftas upp och föras fram på en hög abstraktionsnivå, utan att avslöja uppdagskällan. Därmed kommer många individuella patientbesök tillsammans kunna utgöra grunden för omfattande analyser och översiktliga bedömningar för patientgruppen som helhet.

På samma sätt som forskare inom teknik eller medicin använder laborationsmiljön för att experimentera och studera forskningsrelaterade problem, utnyttjar strategiforskaren verkligheten som laboratorium för att studera verkliga företag (Kaplan 1998). Ett problem har under lång tid varit att de traditionella företagsekonomiska forskningsmetoderna i många fall inte gett tillfredsställande access. Med access avses här möjligheterna för forskare att få tillgång till empiri och att insamlad data skall vara av god kvalitet

³¹ Följande avsnitt bygger på ett konferensbidrag som presenterades på NFF: Island 2003 (jmf Ahlström och Nilsson, 2003)

(Gummesson 1985). Forskare som studerar företag utifrån exempelvis ett strategisk perspektivet kan ha svårt att simulera en tillräckligt komplex, men samtidigt överblickbar, forskningsmiljö som klarar av att återskapa kontexter, relationer och strukturer. Eller med andra ord, svårigheter att skapa miljöer där nya idéer kan uppstå och implementeras. Det är därför som verkliga företag och organisationer också får tjäna som laboratorier för strategiforskaren, precis på samma sätt som själva patientbesöket hos läkaren utgör en viktig del inom den medicinska forskningen (Kaplan 1998).

Projektet *Affärsstrategier och styrmodeller* har haft ambitionen att ha samma metodologiska upplägg som det tidigare exemplifierande ”läkar-/patientexemplet”. De frågeställningar som förts fram under intervjuutfallet har ställts i en dialog, byggd på förtroende och respekt, med respondenten hos det studerade fallföretaget. Det har därför varit viktigt att skapa en miljö vid detta tillfälle så att en sådan dialog har kunnat uppstå. I förekommande fall har intervjun därför genomförts hos respondenten genom ett platsbesök. Frågor som berör och behandlar om närhet och distans till studieobjektet, samt forskarens trovärdighet och integritet, har därför varit viktiga att diskutera innan projektet påbörjades. I många fallstudier inom strategiområdet är distansen till studieobjektet tydlig (Rumelt et al 1994). Delprojektet *Affärsstrategier och styrmodeller* har i detta avseende skilt sig från denna mer traditionella typ av fallstudieansats dvs. studier innehållande bl.a. tvärsnitt- och tidsserieanalys, genom en inbyggd växelverkan (interaktion) mellan den som studerar (forskaren) och det som studeras, dvs. den organisation som studeras.

Den interaktiva forskning som därmed har bedrivits har primärt syftat till att observera, beskriva, analysera, förklara och förutsäga ett pågående händelseförlopp. I delprojektet har ambitionen varit att så långt det varit möjligt redovisa rika fallstudier, dvs. substansrika beskrivningar med en så hög detaljeringsnivå som möjligt. Det har bland annat gjorts genom en öppen redovisning av insamlad intervjudata samt beskriva bearbetnings- och analysprocessen. (jmf Kapitel 7 Bearbetning och kategorisering). Genom att öppet redovisa och återge obearbetad data i så stor utsträckning som möjligt har kvaliteten hos studiens resultat höjts. Det har nämligen ofta visats sig att för många fallstudier är både datainsamling och analysmetoder relativt översiktligt beskrivna, vilket högst påtagligt försvårar bedömningen av studiens kvalitet (Yin 2003). Den kontinuerliga interaktionen mellan akademiker och praktiker måste avslutningsvis återigen framhållas som någonting viktigt. För det första är den, som tidigare nämnts, ett led i den löpande kvalitetssäkringen av resultat och slutsatser. För det andra säkerställer den en snabb återföring av viktiga forskningsresultat till det omgivande samhället. Risken är annars stor att det tar alltför lång tid för resultaten att nå ut bland praktiker. Med tanke på att staten gett universitetet och högskolorna den tredje uppgiften borde detta vara ett viktigt arbete i alla forskningsprojekt.

5.7 Fallstudien som vetenskaplig metod

Att betrakta bostadsmarknaden som ett komplext system av överlappande och ömsesidigt interagerande sektorer och delmarknader innebär att omvärlden betraktas utifrån en holistisk ansats (Lundahl och Skärvad 2000 s 185). Perspektivet förutsätter en helhet, verkligheten, som är större än dess ingående delar och att dessa delar bäst kan förstås om de sätts i relationen till helheten. Djupare förståelse och insikt för ett sådant system kan därför fås om det betraktas utifrån flera aspekter. Det är också viktigt för att uppnå en sådan förståelse att kontexten inklusive beroendeförhållanden mellan dess ingående delar utförligt beskrivs. Fallstudien kan sägas vara en datainsamlingsmetod som därmed går ut på att ”samla mycket information (data) om ett avgränsat fenomen (fallet)” (Johannessen och Tuft 2002 s 56). Det som kan ses som ett fall, dvs. den aktuella analys- och tolkningsenheten, varierar beroende på hur forskningsfrågan formuleras. Ett fall kan t.ex. utgöras av en grupp individer, ett geografiskt område eller

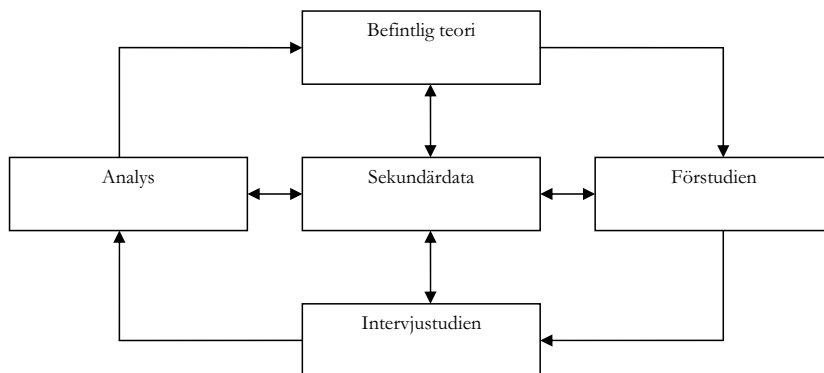
seniorbostadsmarknaden (Lundahl och Skärvad 2000 s 187). Enligt Yin (2003 s 5 ff.) är det framförallt tre omständigheter som gör fallstudien lämplig att använda. Utifrån hans resonemang beror detta dels på forskningsfrågans art, i vilken utsträckning forskaren har kontroll över det studerade förloppet samt i vilken grad studien inriktas mot att jämföra olika händelser. Enligt Yin (2003 s 5) utgör forskningsfrågor med innebörden "hur" och "varför" två särskilt väl valda utgångspunkter för fallstudier. Metoden är även lämplig om forskningsprocessen inte kräver kontroll över de studerade beteendenas förlopp samt i de fall forskarens intresse är fokuserat mot jämförelser av olika historiska händelser.

Enligt Yin (2003 13 ff.) bör fallstudien vidare betraktas som en forskningsstrategi snarare än en forskningsmetod. Fallstudien är enligt hans förmenande tillämpbar när det handlar om att studera "ett samtida fenomen i sitt verkliga sammanhang och då särskilt när gränserna mellan det studerade fenomenet och dess kontext inte är entydigt bestämt". Vidare är forskningsstrategin lämplig att använda då många olika datakällor är planerade att utnyttjas. Fallstudien är med andra ord en datainsamlingsmetod som omfattas av både kvantitativa och kvalitativa metoder. Med kvantitativa metoder avses t.ex. statistiska studier eller enkätundersökningar medan kvalitativa metoder istället avser t.ex. observationer eller öppna intervjuer (Johannessen och Tuft 2002 s 56). De studerade sociala systemens variationsrikedom gör att det samhällsvetenskapliga forskningsrådets användande av fallstudier kommer att skifta framförallt utifrån dess olika syften. Enligt Lundahl och Skärvad (1999 s 187) genomförs fallstudier av explorativa orsaker. Med explorativa orsaker avses att de används med syftet att formulera hypoteser. Andra syften där fallstudien kan vara aktuell för användning är vid teoriutveckling, för att exemplifiera och illustrera olika fenomen eller för att helt enkelt att utveckla och pröva teorier.

5.8 Avhandlingens forskningsdesign

Den här avhandlingen kan betraktas som en explorativ studie med preliminära resultat. Fallstudien har i det avseendet ansetts vara en lämplig insamlingsmetodik. Enligt Yin (2003) och Eisenhardt (1989) framhålls metoden som särskilt lämplig om avsikten är kombinera olika datainsamlingsmetoder med varandra. Till de insamlingsmetoder som är aktuella i denna studie hör t.ex. en Internet baserad förstudie, intervjuer, analys av sekundärdata och en teoretisk återkoppling till den befintliga teoribildningen inom ämnesområdet. Den här studiens explorativa och teoriutvecklande utgångspunkter gör således att fallstudiedesignen är särskilt lämplig. Att försöka åstadkomma en så rik och djup bakgrundsbeskrivning som möjligt kräver förutom en triangulering av data också att respektive fallstudie har ett visst djup. Trianguleringen görs här genom att först utgå från den befintliga teorin, observera företeelsen på avstånd för att på så vis bilda sig en uppfattning om området. Därefter identifieras några av marknadens aktörer varav en del också medverkar i fältstudien intervjustudie. Den insamlade empirin analyseras och jämförs kontinuerligt med övriga sekundärdata varpå resultaten återkopplas till den befintliga teorin på området.

Figur 18: Avhandlingens fältstudiedesign – en trianguleringsprocess

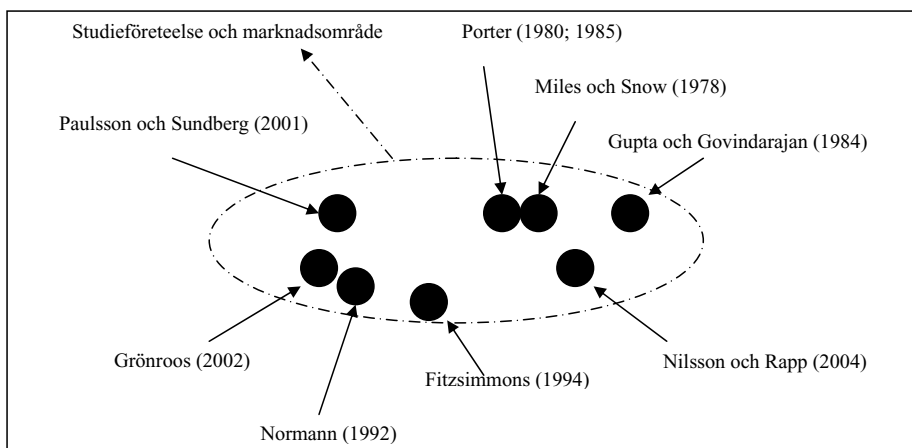


Med ett undantag har den här studien också följt ovanstående fältstudieupplägg. Undantaget berör framförallt etiketteringen av det som ofta benämns för fallstudie. För att kunna få ett djup som motsvarar det som här förutsätts med begreppet fallstudie krävs att fler än en person intervjuats för att beskriva samma frågeställningar inom en och samma organisation. Av framförallt praktiska orsaker har intervjuerna endast skett med en representant för respektive organisation. Därför kan inte den här studien, i detta skede, klassificeras som en fallstudie i dess ursprungliga bemärkelse. Däremot kan den klassificeras som en fältstudie (jmf engelskans "field visit") eftersom den i övrigt överrensstämmer med det som Yin (2003) och Eisenhardt (1989) avser och förknippar med den. Med utgångspunkten i ovanstående design följer en redogörelse för respektive ingående del. Redogörelsen inleds med en beskrivning av den befintliga teoribildningen. Därefter följer en beskrivning av observationsstudien, fältstudien, intervjustudien, analysen och återkopplingen samt sekundärdata. Allra sist följer en diskussion kring fältstudiens urval, generaliserbarhet och kvalitet.

5.8.1 Fältstudien – Befintlig teori

Fältstudien design tar sin utgångspunkt i den befintliga teoribildningen på området. Med utgångspunkt i det som förts fram i teorikapitlet och i nedanstående figur kan detta sannolikt förefalla som något av ett disparat val av teoretiskt ramverk med låg grad av överrensstämmelse (jmf Kapitel 4 Teori). Och även om de teoretiska utgångspunkterna mellan Porter (1980, 1985) och Grönroos (2002) är olika behöver inget motsatsförhållande ligga i det valet. Eftersom seniorboende som produkt och marknadsföreteelse betraktat följer en explorativ forskningsdesign antas det att studiens breda teoretiska utgångspunkt och representation av olika perspektiv bör betraktas som en styrka. Genom att bredda de teoretiska förklaringsgrunden borde ju rikedom i de resultat som framkommer av studien istället öka.

Figur 19: Teoretiska belyningspunkter och angreppsvinklar



Figuren visar att studieföreteelsen och marknadsområdet, dvs. seniorboendet och seniorbostadsmarknaden, kan belysas likt ljuskaskaden från en bordslampa utifrån olika teoretiska angreppsvinklar. Det bör vidare understrykas att det inte finns något direkt samband mellan figurens inbördes olika teoriutgångspunkter. Dessa har slumpmässigt placerats ut i figuren och beskriver bara ett teoriområde ur vilken studieföreteelsen kan betraktas från.

5.8.2 Fältstudien - Förstudien

Förstudiens huvudsyfte (jmf 2.7.2 Seniorbostadsprodukten) har dels varit att studera seniorboende eller 55+boende utifrån dess egenskaper i form av varumärke på bostadsmarknaden. Dels har syftet också varit att skapa en nödvändig förståelse inför intervjustudien av några av seniorbostadsmarknadens aktörer. Marknadsföreteelsen och varumärket seniorboende har operationaliserats genom att studera företeelsen utifrån vad som har kunnat beskrivas som aktörens affärs- respektive verksamhetsidé. Vidare har den studerats med utgångspunkt i det lanserade tjänstekonceptet varpå aktörerna har marknadsfört på Internet. Tjänstekonceptet har analyserats utifrån bland annat Normann (1992) och Grönroos (2002) begreppsapparater. I undersökningen har fem aktörer valts ut och studerats ingående. Förstudien genomfördes i september och oktober 2004 som en analytisk förstudie av tillgängligt datamaterial via Internet. Det som har studerats har utgjorts av olika affärs- eller kunderbjudande såsom de har framställts på organisationens Hemsida. Följande sammanställning har gjorts för respektive medverkande seniorbostadsaktörer, dess hemsida och tidpunkt för besöket på hemsidan.

Tabell 27: Förstudien – aktörer, adress och tidpunkt

Bostadsaktör	Webbadress/Hemsida	Observationstidpunkt
Blomsterfonden	www.blomsterfonden.se	2004-09-27
BoViva	www.boviva.se	2004-09-27
Seniorgården AB (Seniorgården)	www.seniorgarden.se	2004-10-04
SeniorLiv AB (SeniorLiv)	www.seniorforum.se	2004-10-04
Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux (Svph)	www.svph.se	2004-10-04

Kontakten med respektive aktör har i det här skedet uteslutande skett genom att ta del av den information som funnits tillgänglig på respektive Hemsida. Informationshämtningen föregicks av en urvals sökning via sökmotorn Google på Internet. Använda sökord utgjordes vid söktillfället av seniorboende och 55+boende.

5.8.3 Fältstudien - Intervjustudien

Fältstudieundersökningen har genomförts i form av en intervjuundersökning hösten 2004. I det här sammanhanget har 11 intervjuer genomförts, varav 9 som platsbesök och 2 som både platsbesök och telefonintervjuer. Samtliga intervjuer har genomförts tillsammans med någon av den studerade affärsenhetens företrädare, antingen styrelseordförande, verkställande direktör och/eller i de fall där denna funktion av något skäl saknats den person i organisationen som ansvarat för affärsenheten (se Bilaga 3, Kontaktoppgifter – Fallstudieorganisationerna, hösten 2004). I intervjustudien, under hösten 2004, har följande organisationer och respondenter medverkat. Nedanstående tabell redovisar den deltagande organisationen, respondentens titel samt tidpunkten för intervjuens genomförande.

Tabell 28: Fallstudieorganisationerna, respondent och intervjudatum

Organisation	Respondentens titel	Intervjudatum
Föreningen Blomsterfonden	VD	2004-09-28
BoViva	Verksamhetsansvarig	2004-09-28
Capio Omsorg AB ³²	Marknadschef	2004-08-30
HSB Riksförbund	Förbudsordförande	2004-08-29
Husberg Arkitektkontor AB (Vigs Ångar)	VD	2004-10-29
Seniorgården AB	VD	2004-09-03
Senior Liv AB	VD	2004-10-29
Skanska Sverige AB	Vice VD	2004-08-30
Stängästad AB	VD	2004-10-13
Sällskapet till Vänner Pavres Honteux (SVPH)	VD	2004-09-28
Västerjärva Exploatering AB	Marknadschef	2004-09-03

Det bör i detta sammanhang påpekas att för fyra av de elva fallorganisationerna har en klustring genomförts. Det första klustret har bildat av företagen Skanska Sverige och Västerjärva Exploatering. I sammanhanget utgör dessa företag därför ett gemensamt fall, ”Skanska”. Anledningen beror bland annat på att företagsrepresentanten för Västerjärva Exploatering framförallt har medverkat som Skanskas före detta internutredare av marknadens förutsättningar inför en eventuell etablering inom segmentet. Intresset har därför snarare varit dennes tidigare roll på Skanska än som nuvarande företrädare för Västerjärva Exploatering. Det andra klustret har i sammanhanget bildats kring organisationerna BoViva och Capio Omsorg. På motsvarande sätt har dessa organisationer sammanförts till ett fall, ”BoViva”. Den bakomliggande orsaken till denna klustring beror på att Capio Omsorg vid tidpunkten för intervjun var en av alliansens samarbetspartners. Övriga partners i samarbetsalliansen bestod vid samma tidpunkt av SEB Trygg Liv och byggbolaget Peab. Alliansen har emellertid upplösts varpå endast den gemensamt uppförda seniorbostadsanläggningen i Halmstad fortfarande drivs utifrån denna konstellation. SEB Trygg Liv driver sedan föregående år BoViva som ett renodlat konceptbolag inom organisationen efter att först ha löst ut

³² Nuvarande Attendo Care efter att ha förvärvat Capio Omsorg i augusti/september 2004.

de övriga ursprungliga samarbetsparterna. I förekommande fall beskrivs emellertid BoViva med utgångspunkt från de uppgifter som framkom vid intervjuerna och företräds således av både SEB Trygg Liv och Capio Omsorg.

Mot bakgrund av ovanstående klustring uppgår därför det återstående och totala antalet fall vilka medverkat i fältstudien till nio stycken. De utgörs av Föreningen Blomsterfonden, BoViva, HSB Riksförbund, Husberg Arkitektbyrå (Vigs Ängar), Seniorgården, SeniorLiv, Skanska, Stångåstaden och Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux (SVPH). De intervjuade respondenterna har alla deltagit i egenskap av organisationens verksamhetsföreträdare, dvs. som ordförande, verkställande direktör, vice verkställande direktör och i de fall denna funktion saknats verksamhetsansvarig.

5.8.4 Fältstudien – Sekundärdata

Triangulering av empiri och datakällor har gjorts kontinuerligt genom avhandlingen. Inför observationsstudien och intervjustudiens har olika former av sekundärdata, t.ex. marknadsföringsmaterial, årsböcker eller årsredovisningar analyserats. Att tillämpa ett kritiskt förhållningssätt till sekundärdata i allmänhet och sekundärdata publicerad på ett forum som Internet i synnerhet är sannolikt en bra taktik. Tillgänglig sekundärdata på Internet har med största sannolikhet t.ex. föregåtts av en hård granskningsprocess. Då Hemsidan utgör en viktig marknadsföringskanal är det inte särskilt egendomligt om den tillgängliga informationen utformats för att sätta organisationen i en så fördelaktig dager hos sina intressenter som möjligt. Funderingarna kring informationens vederhäftighet avser framförallt sekundärdata i form av ren informations- eller marknadsföringsmaterial. Andra sekundärdatakällor t.ex. årsredovisningar, resultatrapporter eller statistiska undersökningar har ur det perspektivet en högre tillförlitlighet. Den senare typen av sekundärdata produceras i enlighet med vissa formkrav, vilket gör att den därmed kan uppfattas som mer tillförlitlig.

5.8.5 Fältstudien - Analys

För att undvika missförstånd på grund av skilda definitioner för samma begreppsvokabulär har de i fältstudien använda begreppen operationaliserats och offentliggjorts i samband med de i förväg utsända intervjufrågorna. Respektive intervjutillfälle har därefter inletts med att repetera begreppsapparaten för att på så sätt försöka eliminera missförstånd. I den mån alternativa begrepp och ordval utnyttjats har detta noterats och bifogats anteckningarna. Det bör i sammanhanget framhållas att det inte uppstått något problem vid intervjutillfället som haft att göra med definitionen av använda begrepp. Därmed gäller avhandlingens utnyttjade begreppsdefinitioner oavkortat för dem som medverkat i form av respondenter under intervjutillfället (jmf Bilaga 2 Begreppsordlista). Vid respektive intervjutillfälle och platsbesöket har anteckningar förts vilka sammanfattats, renskrivits och återsänts till respondenten för genomläsning, synpunkter och kommentarer. Genom detta förfarande har analysen av insamlade data kvalitetssäkrats och i form av bearbetad rådata godkänts för vidare analys och publicering. Därmed har eventuella missförstånd på grund av olika tolkning av använda begreppsdefinitioner kunnat undvikas. Analysstrukturen har vidare följt den bearbetnings- och analysprocess som återspeglas i metodavsnittet (5.9 Analysmodellen).

5.8.6 Fältstudien - Urval

Studiens urval har gjorts under förespegligen att lyfta fram och studera ett antal representativa fall. Urvalet har bland annat sin utgångspunkt i en tidigare genomförd studie där de selekterade objekten valts

ut genom den s.k. snöbollsmetoden.³³ Det som genomgående karaktäriserar dessa aktörer är deras allmänt goda renommé inom branschen samt att de bedriver verksamhet i Sverige (Ahlström 2002). De fallorganisationer som bjudits in för medverkan i intervjustudien har dessutom valts ut genom ytterligare kriterier. Ett av dessa skäl har varit att organisationen, och ytterst respondenten, visat ett intresse av vilja delta i ett interaktivt och långsiktigt forskningssamarbete. Ett annat skäl har varit att aktören verkligen kan betraktas som en organisation med gott renommé i branschen. I just detta avseende har värdefull input givits från avhandlingsprojektets egen referensgrupp bestående av branschkollegor eller konkurrenter. Dessa urvalskriterier utgör således ytterligare en garanti för att den insamlade empirin också håller hög kvalitet.

Urvalsprocessen avseende selekteringen och avgränsningen av avhandlingslitteratur, vetenskapliga artiklar och även verksamma aktörer har till stor del skett genom sökning i olika databaser och tillgängliga sökmotorer. De utnyttjade databaserna och sökmotorerna som använts har varit den allmänna biblioteksdatan vid Linköpings universitet, det nationella biblioteksdatasystemet LIBRIS samt sökmotorn Google³⁴. De sökord som utnyttjats har varit: 55+boende, seniorboende, affärsstrategi, konkurrenskraft, senior-co-housing, seniorhousing, seniorliving, senior citizen, strategy and competitive. Vidare har också olika kombinations sökningar av dessa sökord utnyttjats. Men selekteringen har även inspirerats från några av de genomförda undersökningar som gjorts bland annat av Paulsson (2001, 2002), den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005, dvs. SOU 2002:29, samt arbeten från exempelvis Svenska Kommunförbundet och SABO. En viktig avgränsande utgångspunkt har varit eftersträvan av nationellt fokus. Därmed har mycket av den internationella litteraturen selekterats undan i detta skede då den saknat relevans för de svenska förhållandena. Ett land som dock publicerat vetenskaplig litteratur med relevans även för svenska förhållanden kommer ifrån Danmark.

5.8.7 Fältstudien - Generaliserbarhet

Utgångspunkten för en diskussion kring den här avhandlingens resultat och överförbarheten av de till andra sammanhang är hämtade från Yin (2003 s 32-33). I överrensstämmelse med det som han definierar som statistisk och analytisk generaliserbarhet bör den här avhandlingens resultat analyseras. Vid statistisk generaliserbarhet avses de resultat som på statistiska och matematiska grunder kan kategoriseras som generella. Till sådana metoder hör till exempel hypotesprövning på en viss signifikansnivå. Dessa resultat baseras således utifrån numeriska beräkningar och följer således ett särskilt logiskt resonemang. Den andra typen av generaliserbarhet framhålls som s.k. analytisk generalitet. Med analytisk generaliserbarhet avses resultat framkomna i sammanhang som skulle kunna liknas vid en experimentell forskare vilken planerar genomföra ett antal experimentserier med samma grundutgångspunkter. Den generaliserbarhet dessa resultat har inom den naturvetenskapliga forskningen bör betraktas som den analytiska generaliserbarheten. Multipla fallstudier bör således under likartade förutsättningar med Yin:s (2003) utgångspunkter omfatta samhällsvetenskapen på samma sätt som de naturvetenskapliga experimentserierna. Med andra ord, desto fler fallstudier som underbygger ett likartat resultat desto större sannolikhet att resultatet också är generiskt.

³³Urvalet baseras till stor del på en tidigare undersökning (Ahlström, 2002). Den explorativa undersökningen baserades framförallt på ett slumpmässigt urval i området runt Stor Stockholm. Undersökningen inleddes vidare utifrån de slumpmässiga utgångspunkterna men kom alltmer att övergå i en selekteringsprocess i enlighet med snöbollsmetoden, dvs. att de deltagande informanterna successivt delger sina synpunkter på andra aktörer av intresse att studera.

³⁴ www.google.com

Hur många fall kan då anses som tillräckligt för att uppnå fältstudiens syfte om en så rik fallbeskrivning av den studerade markandsföreteelsen som möjligt? Enligt Eisenhardt (1989) finns inte något idealt antal. Dock framhålls ett intervall mellan 4 och 10 fall som ett lämpligt antal vid en multipel fallstudie. Det hävdas här att om antalet är mindre än 4 minskar möjligheten att åstadkomma en komplexitet i teoribildningen. Är emellertid antalet fler än 10 gör just komplexiteten följt av antalet fall att teoribildningen försvåras bland annat för att den blir överskådlig och alltför rik. I förekommande fall har antalet fältstudieorganisationer valts till nio stycken. Detta har dels att göra med det Eisenhardt (1989) och Yin (2003) framhåller som viktigt att fundera kring avseende komplexitet och generaliserbarhet. Dels handlar det om möjligheten till access och tillgången till ett representativt och intressant urval.

5.8.8 Fältstudien – Kvalitet

Avsikten med den här fältstudien har bland annat varit att studera de strategiska förutsättningarna för marknadens seniorbostadsaktörer. I fältstudien har därför primära som sekundära datakällor utnyttjats. Ett problem i sammanhanget har dock varit av mer generell natur. Problemet har sin utgångspunkt i att företag och organisationer ofta betraktar affärsstrategier som det samma som affärshemligheter. Kravet på öppenhet i forskningsprocessen medför således en risk att avslöja för mycket av de här organisationernas inre angelägenheter. Företag som trots denna risk ändå har valt att medverka kan därför förväntas reagera på olika sätt för att eliminera risken för avslöjanden. En reaktion kan vara att helt enkelt bara berätta och redovisa det man tror att forskaren faktiskt vill höra och det som får företaget att framstå på ett mer fördelaktigt sätt. En annan reaktion skulle kunna vara att i den här typen av situationer så utelämnas alla former av känsliga företags- eller organisationsuppgifter (Kaplan 1998).

Detta är emellertid naturliga reaktioner som kan elimineras eller i alla fall minimeras. Ett viktigt led i detta arbete är att skapa förtroende i interaktionen mellan de olika parterna. Ett exempel på en viktig beståndsdel i ett sådant arbete är en rak och ärlig kommunikation. Ett annat exempel är tydliga och standardiserade rutiner för hur insamlad data skall analyseras och redovisas. I den här typen av sammanhang har det särskilt varit viktigt att vara tydlig genom att i förväg noga beskriva och förklara forskningsprocessen för fallföretagens representanter. I detta sammanhang har vidare bland annat de uppställda förväntningarna som deltagarna i projektet har haft på varandra också redovisats. Det är således i detta sammanhang som gränsen för vad som kan, och inte kan, föras fram offentligt måste slås fast. Ett vanligt önskemål i den här typen av studier är exempelvis att det inte skall vara möjligt att urskilja vilka företag och personer som ingår i studien. En viktig fråga innan, och under studiens genomförande, är följaktligen att skapa en sådan förtroendefull miljö och situation att interaktion underlättas. Det är mycket angeläget att processen olika medverkande aktörer får förtroende för varandra. Samarbetet regleras dessutom genom ett formaliserat samarbetsavtal vilket också tjänar som en kvalitetssäkring.

Reliabiliteten, dvs. tillförlitligheten hos den insamlade empirin baserad på sannolikheten att resultaten kan återuppträffa vid annat tillfälle (Johannesson och Tuft 2003 s 265). I förstudien kan reliabiliteten anses vara god. Mot bakgrund av att den studerade informationen gjorts tillgänglig via Internet så förefaller egentliga inga hinder finnas för att någon annan forskare ska kunna få tillgång till exakt samma information. Reliabiliteten för den information som hämtats på Internet kan i det avseendet jämföras med övriga sekundärdata. Reliabiliteten avseende intervjustudien kan också betraktas vara god. Genom att utnyttja samma begreppsdefinitioner och intervjufrågeformulär samt efterlikna övriga omständigheter kan processen återupprepas. Vidare gör de formaliserade fältstudieprotokollen med standardiserad och efterföljande kvalitetssäkringsprocess att också dessa förutsättningar går att återuppföra av en oberoende forskare vid ett annat tillfälle.

5.9 Analysmodellen

I det här avsnittet beskrivs avhandlingens bearbetnings-, kategoriserings- och analysprocess. Den här processen eller analysmodellen utgår ifrån avhandlingens föreställningsram (jmf Kapitel 4.9 Föreställningsram). Utgångspunkten för analysmodellen kan härledas till antagandet om att för att kunna ta, behålla och utvidga en position på marknaden behöver organisationen förhålla sig till fem dimensioner. Dimensionerna är: omgivning, strategi, resurser, tjänstekoncept och konkurrens. Innan analysmodellen presenteras görs en genomgång av dimensionerna. Genomgången följer en tredelad struktur. För det första beskrivs dimensionerna utifrån sina nyckelbegrepp. Nyckelbegreppen har införts för att underlätta strukturerandet av processen. För det andra kopplas de ställda intervjufrågorna samman med de olika dimensionerna. För det tredje beskrivs analysutgångspunkterna vilka, likt ett filter, använts vid analysprocessen. Därmed torde läsarens möjligheter att granska analysarbetets kvalitet öka, både det som avser de framkomna resultaten som själva analysen. Beskrivningen inleds med dimensionen omgivning.

Tabell 29: Dimensionen omgivning

Omgivning (O), Nyckelbegrepp: hot, möjligheter, kund, marknad
Återkoppling till intervjufrågorna (Bilaga 1): Hur ser marknaden ut?, Vad utgör substitut för affärsenhetens produkter och/eller tjänster? Vilka är affärsenhetens leverantörer?, Vilka är affärsenhetens kunder?, Hur har affärsenhetens ”ideala” kund definierats?, Hur stor är Er relativa andel av marknaden?, Hur betraktar Ni marknaden för seniorboende sett utifrån ett livscykel perspektiv?, Vilka ”hot” och/eller ”möjligheter” föreligger, enligt Er uppfattning, vid införandet av dessa egenskaper i ett verkligt sammanhang?, Vad krävs för att affärsenheten, enligt Er uppfattning, ska uppföra eller efterfråga seniorboenden med integrerad service, vård och omsorg i en mer expansiv omfattning?
Analysutgångspunkter (jmf kapitel 5.4 Föreställningsram): Dimensionen tar upp och behandlar frågeställningar kring t.ex. marknadens karaktär, produktens eller tjänstens livscykel, valet av marknadsdomän och respondentens relativa uppfattningar om marknadens allmänna förutsättningar, reaktionen på förändringar samhällsrollen, styrkor och svagheter i den egna organisationen, marknadens konkurrenstryck, föreställningar om branschen, kulturella, regionala eller nationella skillnader och branschtrender.

Omgivningen har en central betydelse vid formulering och implementering av strategier. Olika strategier har visat sig vara olika lämpade för olika marknadsförutsättningar. Om förutsättningarna klassificeras som turbulenta krävs en typ av strategi medan förutsättningar som kategoriseras som stabila kräver en annan strategi (Miles och Snow 1978). Andra utgångspunkter för strategiformuleringen går att härleda till frågeställningar som rör marknadens mognadsgrad eller de rådande konkurrensförhållandena (Porter 1980; Gupta och Govindarajan 1984; Fitzsimmons 1994). Dimensionen omgivning har i sammanhanget strukturerats i nyckelbegreppen: hot, möjligheter, kund och marknad. Via den här dimensionen har de specifika förutsättningarna som rör just seniorbostadsmarknaden fångats upp för analys. Nästa beskrivning berör dimensionen strategi.

Tabell 30: Dimensionen strategi

Strategi (S), Nyckelbegrepp: affärsidén, affärsstrategi, organisation, ledning
Återkoppling till intervjufrågorna (Bilaga 1): Beskriv affärsenhetens verksamhet?, Vad är affärsenhetens vision?, Vad är affärsenhetens mål?, Vad är affärsenhetens affärsidé?, Vad är affärsenhetens strategi?, Vad är affärsenhetens produkt och/eller tjänsteutbud?, Hur har affärsenheten valt att positionera sitt utbud?: Var i seniorbostadsmarknadens livscykel ligger, enligt Er uppfattning, affärsenhetens eget produkt eller tjänsteutbud?
Analysutgångspunkter (jmf kapitel 5.4 Föreställningsram): Dimensionen tar upp och analyserar frågeställningar kring t.ex. organisationsformen, dess struktur, ledningens sammansättning, val av område för framtida innovationer och investeringar, rationalisering av strukturer och processer, organisationens operativa program, organisationens affär, affärsidén, målgrupp och huvudsakliga kundkategori.

Strategier förekommer på många olika organisatoriska nivåer t.ex. på koncern-, affärs- och funktionsnivå. De strategier som behandlas i det här fallet utgörs av strategier på affärsenhetsnivå, dvs. affärsstrategier. Valet av affärsstrategi antas bero på situationen. I en marknadssituation som kan definieras som turbulent och där konkurrensen framförallt sker genom att differentiera marknadens produkter har det visat sig att t.ex. Prospectorstrategin och/eller Differentieringsstrategin lämpar sig väl (Miles och Snow 1978; Porter 1980). Om marknadsförhållandena istället är de omvända kan affärsstrategierna om Total kostnadsöverlägsenhet eller Defenderstrategi tillämpas. Tillämpligheten av de olika affärsstrategierna antas av många förespråkare vara något som är generellt applicerbart. Utifrån detta resonemangen är dessa strategier även tillämpliga på tjänstemarknaden (Fitzsimmons 1994; Grönroos 2002). Dimensionen strategi har i det här sammanhanget strukturerats kring begreppen: affärsidé, affärsstrategi, organisation och ledning. Via den här dimensionen har bland annat aktörens affärsidé och särskilda affärsstrategi förts in i för analys. Nästa beskrivning rör dimensionen resurser.

Tabell 31: Dimensionen resurser

Resurser (R), Nyckelbegrepp: fysiska resurser, kärnkompetenser
Återkoppling till intervjufrågorna (Bilaga 1): Allmänna fakta om företaget?, Beskriv företagets (koncernens) verksamhet?, Övrigt om företagets verksamhet?, Beskriv affärsenhetens verksamhet?, Hur många seniorbostäder har affärsenheten uppfört, håller på att uppföra och har planer att bygga i framtiden?
Analysutgångspunkter (jmf kapitel 5.4 Föreställningsram): Dimensionen rör frågeställningar kring t.ex. valet av produktions- och distributionsteknik, relativa framgångskomponenter, medlemsantal, intern bostadskö, antal tillgängliga lägenheter och/eller bostäder samt dess finansiella styrkor och tillgångar.

Organisationens unika resurser och dess betydelse för strategiformuleringen har framhållits som väsentligt. Barney (1991) understryker t.ex. organisationens unika fysiska tillgångar som en avgörande konkurrensfaktor. Prahalad och Hamel (1990) framhåller samtidigt kärnkompetensens betydelse för organisationens konkurrensförmåga. Kärnkompetens är något som utifrån deras förmenande karakteriseras genom framförallt tre faktorer. Kärnkompetens innebär en förmåga att skapa tillträde till olika marknader. Den bidrar vidare till företagets slutprodukt på ett avgörande sätt samt är svår att plagiera. Resursdimensionen har strukturerats i nyckelbegreppen: fysisk resurser och kärnkompetenser. Via de ställda frågorna och mot bakgrund av analysens utgångspunkter har syftet varit att fånga de unika resurserna som utgör den ena av strategins grundvalar. Nästa beskrivning tar upp dimensionen tjänstekonceptet.

Tabell 32: Dimensionen tjänstekonceptet

Tjänstekonceptet (T), Nyckelbegrepp: dimensioner i kunderbudandet, tjänstesammansättning
Återkoppling till intervjufrågorna (Bilaga 1): Vad är affärsenhetens produkt och/eller tjänst?, Vilka dimensioner (egenskaper) i boendet, enligt Er uppfattning, medverkar till skapandet av det "ideala" seniorboendet med integrerad service, vård och omsorg?, Vilka dimensioner vill Ni erbjuda i ert koncept?, Vilka av dessa egenskaper bör, enligt Er, ingå och vilka kan exkluderas?
Analysutgångspunkter (jmf kapitel 5.4 Föreställningsram): Dimensionen berör frågeställningarna kring t.ex. seniorbostadsproduktens och/eller kunderbudandets innehåll av kärn-, hjälp- och stödtjänster samt frågor kring konceptets sammansättning.

Tjänstekonceptets sammansättning har givits stor betydelse för företagets konkurrensförmåga (Normann 1992; Fitzsimmons 1994; Grönroos 2002). Konceptets indelning i olika tjänsteslag, t.ex. kärn-, hjälp- och stödtjänster, får därför stor betydelse för att förklara en organisations förmåga att konkurrera på marknaden. Dimensionen har i det här sammanhanget delats in i nyckelbegreppen: dimensioner i kunderbudandet och tjänstesammansättning. Via de frågor som ställdes vid intervju tillfället och mot bakgrund av analysutgångspunkterna har syftet varit att fånga tjänstesammansättningen i de kunderbudandena som studerats och som utgör den andra av strategins grundvalar. Nästa beskrivning berör dimensionen konkurrens.

Tabell 33: Dimensionen konkurrens

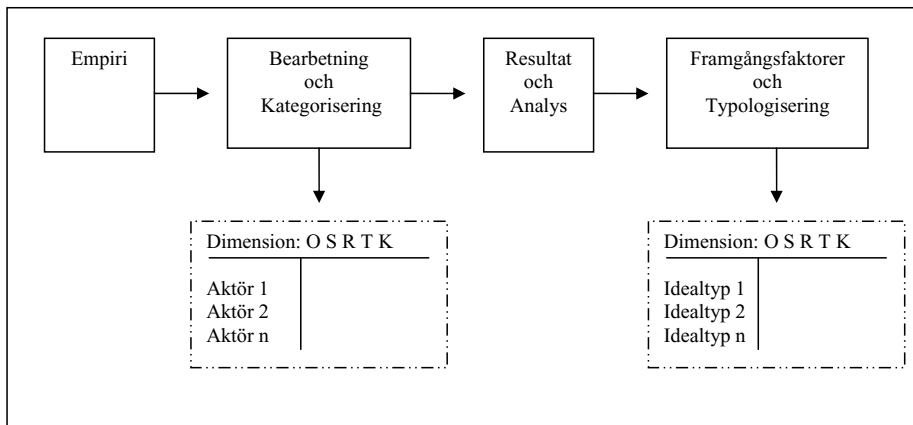
Konkurrens (K), Nyckelbegrepp: konkurrensintensitet
Återkoppling till intervjufrågorna (Bilaga 1): Vilka är affärsenhetens konkurrenter?, Vilka är affärsenhetens potentiella konkurrenter?, Vilken/vilka är, enligt Er, de ledande aktörerna på den här marknaden och varför?, Övriga tankar, reflektioner och funderingar, från Er, rörande boendet och boendelösningar för morgondagens pensionärer?
Analysutgångspunkter (jmf kapitel 5.4 Föreställningsram): Dimensionen tar upp och analyserar frågeställningar kring t.ex. synen på marknadsledarskap, andra organisationer, konkurrenterna eller den egna upplevelsen av sin egen marknadsposition.

Dimensionen konkurrens blir på sätt och vis resultatet av de övriga dimensionerna. Att förmå anpassa organisationens interna styrkor utefter omgivningens hot och möjligheter har stor betydelse för organisationens konkurrensförmåga. Konkurrensförmågan omsatt i ett reellt sammanhang har här definierats som organisationens konkurrenskraft. Samtliga av de olika strategiska perspektiv som valts för att belysa seniorbostadsmarknaden förhåller sig till begreppen konkurrensförmåga och konkurrenskraft på ett eller annat sätt (jmf Miles och Snow 1978; Porter 1980; Gupta och Govindarajan 1984; Prahalad och Hamel 1990; Barney 1991; Normann 1992; Fitzsimmons 1994; Grönroos 2002; Nilsson och Rapp 2004). Dimensionen har i det här sammanhanget strukturerats kring nyckelbegreppet konkurrensintensitet.

Med dessa utgångspunkter har analysmodellen konstruerats. Modellen följer en bearbetnings- och analysprocess som börjar i empirin. Fältstudiens insamlade empiri bearbetas och kategoriseras i sina dimensioner innan analysprocessen tar vid. Analysprocessen handlar bland annat om att identifiera de

framgångsfaktorer som kan antas gälla för seniorbostadsmarknadens aktörer. Vidare handlar den om att identifiera karakteristika som i sin tur kan underbygga en tentativ typologisering av marknadens olika aktörer. Modellen över bearbetnings- och analysprocessen ("Analysmodellen") illustreras enligt följande.

Tabell 34: Analysmodellen



5.10 Sammanfattning

I detta kapitel har avhandlingens metodologiska utgångspunkter diskuterats och de gjorda metodvalen motiverats. Avhandlingen har tagit en systemansats som utgångspunkt för analysen av bostadsmarknaden och dess seniorbostadssegment. Med utgångspunkten i den ansatsen har fallstudien som metod valts. Fallstudien omfattar bl.a. två separata undersökningar. I den ena undersökningen, förstudien, genomförs en Internet baserad analys utifrån begreppet seniorboende eller 55+boende. I studien deltar fem seniorbostadsmarknadsaktörer genom att studera den tillgängliga informationen på respektive aktörs hemsida på Internet. Syftet med förstudien har varit att undersöka seniorbostadsbegreppens innehåll och egenskaper i form av varumärke. Vidare syftar förstudien till att ge en ökad förståelse för marknadsfenomenet inför fältstudien. Fältstudien utgör fallstudiens andra undersökning. Den har genomförts som en intervjustudie. Aktörerna besöktes i de flesta fall i samband med intervjuernas genomförande. Intervjun bestod av en två timmar lång utfrågning, efter strukturerade och i förhand utskickade frågor. Vidare har samtliga respondenter haft tillgång till en fördefinierad begreppsordlista. Anteckningar fördes under intervjun vilka återsändes efter renskrift för kommentarer, korrigeringar och eventuella kompletteringar. I fältstudien ingick 11 fallstudieföretag och intervjuerna ägde rum under hösten 2004. Metodkapitlet avslutades genom att beskriva den analysmodell som har använts för att bearbeta och analysera den insamlade empirin.

6. FÄLTSTUDIENS AKTÖRER

I det här kapitlet görs en beskrivning och jämförelse av fältstudiens olika fallorganisationer. Inledningsvis presenteras och beskrivs organisationerna i mer generella termer. Beskrivningen bygger på data insamlad från bl.a. intervjutillfället. En jämförande beskrivning över fältstudieundersökningens organisationer presenteras i slutet av kapitlet.

6.1 Medverkande aktörer

I fältstudieundersökningen, hösten 2004, har elva olika fallorganisationer medverkat. I den nedanstående tabellen redovisas de deltagande fallorganisationerna, respondentens titel samt tidpunkten för intervjun (jmf Bilaga 3, Kontaktppgifter).

Tabell 35: Fallstudieorganisationerna

Organisation	Respondentens titel	Intervju datum
Föreningen Blomsterfonden	VD	2004-09-28
BoViva	Verksamhetsansvarig	2004-09-28
Capio Omsorg AB ³⁵	Marknadschef	2004-08-30
HSB Riksförbund	Förbudsordförande	2004-08-29
Husberg Arkitektkontor AB (Vigs Ångar)	VD	2004-10-29
Seniorgården AB	VD	2004-09-03
Senior Liv AB	VD	2004-10-29
Skanska Sverige AB	Vice VD	2004-08-30
Stångåstaden AB	VD	2004-10-13
Sällskapet till Vänner Pauvres Honteux (SVPH)	VD	2004-09-28
Västerjärva Exploatering AB	Marknadschef	2004-09-03

Det bör påpekas att för fyra av dessa fallorganisationer har klustring genomförts. Det första klustret har bildats genom att sammanföra företagen Skanska Sverige och Västerjärva Exploatering. I det här sammanhanget utgör de därför tillsammans ett fall, nedan kallat ”Skanska”. Anledningen beror på att Västerjärva Exploaterings representant primärt deltagit i fältstudien som Skanskas före detta internutredare av den här marknaden. Intresset har således framförallt varit den före detta rollen på Skanska snarare än som verksamhetsföreträdare för Västerjärva Exploatering. Det andra klustret har bildats genom att sammanföra företagen BoViva och Capio Omsorg till ett fall, nedan kallat ”BoViva”. Den bakomliggande orsaken här till är att Capio Omsorg vid intervjutidpunkten var en av alliansens tre samarbetspartners. Övriga allianspartners var vid tidpunkten SEB Trygg Liv och Peab. Alliansen har emellertid upplöst varpå endast den gemensamma anläggningen i Halmstad fortfarande drivs utifrån den ursprungliga samverkansformen. SEB Trygg Liv har helt övertagit de andra företagens andelar och driver idag BoViva som ett självständigt konceptbolag inom SEB koncernen. I det här sammanhanget, dvs. som ett fall i fältstudien, behandlas dock BoViva med den utgångspunkten att alliansen fortfarande består av flera verksamhetsföreträdare. Med andra ord så representerar de två genomförda platsbesöken och intervjuerna med SEB Trygg Liv och Capio Omsorg ett och samma fall.

Mot bakgrund av ovanstående klustring uppgår det totala antalet fallorganisationer i den här fältstudien till nio stycken. Dessa utgörs av Föreningen Blomsterfonden, BoViva, HSB Riksförbund, Husberg Arkitektbyrå (Vigs Ångar), Seniorgården, SeniorLiv, Skanska, Stångåstaden och Sällskapet Vänner till

³⁵ Nuvarande Attendo Care efter förvärv av Capio Omsorg, augusti/september 2004.

Pauvres Hontoux (SVPH). Den följande såväl som de kommande beskrivningarna bygger på dels den information som insamlats vid det aktuella intervju tillfället, dels på de intervju svar som framkommit vid samma tillfälle (jmf Referenser, Informations- och marknadsföringsskrifter).

Den här intervjun genomfördes på Föreningen Blomsterfondens huvudkontor i Svalnäs, Danderyds kommun. Respondenten var Blomsterfondens verkställande direktör, Sven Erik Peterson.

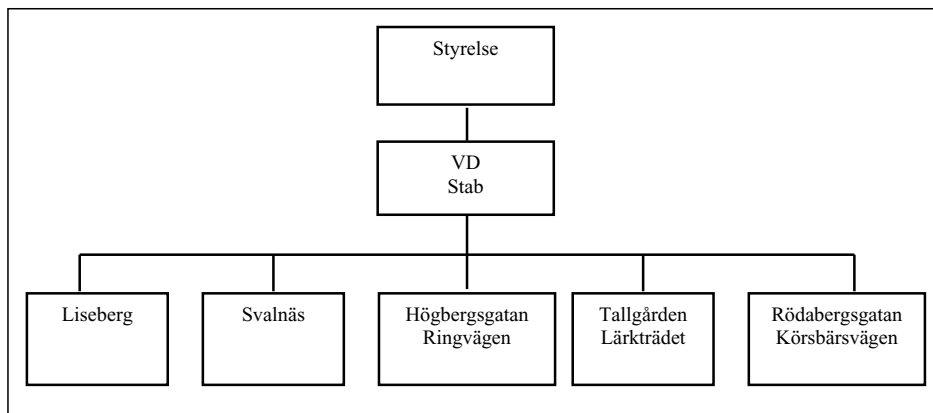
6.2 Föreningen Blomsterfonden

Föreningen Blomsterfonden är en ideell förening i Stockholmsområdet vars verksamhetsidé handlar om att erbjuda boende och privat äldreomsorg för äldre personer. Blomsterfonden har beskrivit sin verksamhetsidé enligt följande:

*"Blomsterfonden, det privata alternativet för äldreboende med, service, vård och omsorg utifrån kundens behov. Äldreboendet som skänker trygghet, värdighet och integritet till livets slut."*³⁶

Föreningen Blomsterfonden grundades redan 1921. Enligt stadgarna har föreningen till uppgift att på ett "värdigt och varaktigt sätt hedra de dödas minne genom att uppföra, driva sjukhem för gamla och behövande personer". Blomsterfonden startades med andra ord som ett välgörenhetsprojekt. Grundarens tanke var att i samband med begravningar skänka pengarna till en fond för välgörande ändamål istället för blommor. Fonden åtog sig därpå att i donatorns namn sända ett kondoleansbrev till de anhöriga. Blomsterfonden har vuxit kraftigt i omfattning sedan den bildades och idag uppgår fastighetsbeståndet till 15 fatigheter omfattande ca 1100 hyreslägenheter. Föreningen bedriver idag verksamhet i Stockholmsområdet. Blomsterfonden är en ekonomisk förening vilken till viss del har finansierats genom donationer och minneshyllningar. Verksamheten bygger på medlemskap och föreningen kan för medlemmarnas räkning tillhandahålla både lägenhetsboende i hyresrätt och sjukhemsboende för personer med särskilda vårdbehov. Antalet medlemmar uppgår till ca 8000.

Figur 20: Föreningen Blomsterfonden, organisationsstruktur



Källa; Blomsterfonden - organisationsstruktur, Peterson (2004)

³⁶ www.blomsterfonden.se, (2005-01-28)

Till samtliga boendeformer finns ett brett tjänsteutbud av service, vård och omsorg som kan köpas efter behov. Leveransen av hemtjänster sker via den egna hemtjänstorganisationen. Föreningens årliga omsättning uppgår vidare till ca 180 miljoner kronor. I Blomsterfonden bor ca 2000 hyresgäster och föreningen har ca 460 medarbetare (Årsredovisningen 2003). Föreningsstämman utgör föreningens högsta beslutande organ vid vilken bl. a verksamhetsstyrelsen väljs. Styrelsen har till uppgift att tillsätta den verkställande direktören och ansvara för driften av verksamheten. I den bildade staben under den verkställande direktören ingår förutom Blomsterfondens operativa ledning även olika stabsfunktioner. Till stabsfunktioner räknas t.ex. finans, miljö, marknad och kommunikation. Konkret, bedrivs de olika verksamheterna via anläggningarna, dvs. Blomstergårdarna.

Medlemskapet i Blomsterfonden är öppet för alla oavsett ålder. Beträffande inflyttningen är det endast möjligt för medlemmar mellan 60 och 80 år att få flytta in. Medlemsavgiften uppgår för närvarande till 200 kronor per år för enskilda och 300 kronor för ett familjemedlemskap (Föreningen Blomsterfonden 2004). Via medlemskapet ges möjligheten att ställa sig i föreningens egen bostadskö. Av föreningens drygt 7000 medlemmar har ca 2000 beskrivits som aktivt sökande i behov av en bostad inom den kommande femårsperioden. Föreningens verksamhet styrs av ett gemensamt policydokument. Styrdokumenten finns tillgängliga, via intranätet, för samtliga medarbetare oavsett befattningsnivå. En anställning i Blomsterfonden inleds bl.a. med en introduktion tillsammans med verksamhetsledningen. Under introduktionen informeras och betonas betydelsen av föreningens uppförandekod och gemensamma värdegrund. Kvalitetsförbättringsarbetet är något som prioriteras inom organisationen och något som kontinuerligt mäts och följs upp genom olika kvalitetsmätningar (NMI/NKI)³⁷. De hyresgäster och medarbetare som uttalat sig i den senaste ratingen av organisationen, uppgav att de känner hög tillfredsställelse beträffande såväl kunderbudandet som arbetsmiljön. Sedan 1987 är Blomsterfonden ett allmännyttigt bostadsföretag och medlem i SABO gruppen.³⁸

Nästa presentation beskriver fallorganisationen BoViva. Intervjun med SEB Trygg Liv genomfördes på företagets kontor i Stockholm. Respondent var vid tillfället Ann Söderström, verksamhetsansvarig för BoViva inom SEB. SEB Trygg Liv, Capio Omsorg och Peab har fram tom september 2004 samverkat igenom alliansen BoViva. Den genomförda intervjun med marknadschefen Sture Ericsson, på Capio Omsorg, sammanförs därför i det här avsnittet. Intervjun på Capio genomfördes på företagets huvudkontor i Göteborg, dagen innan det privata vårdföretaget Attendo Care offentliggjorde sitt uppköp av företaget.

6.3 BoViva

BoViva har i grunden varit en företagsamverkan mellan SEB Trygg Liv, Peab och Actica Omsorg. Enligt Ericsson (2004) är BoViva framförallt en effekt av olika individers sökande efter trygghet i närmiljön. Indirekt är det också ett uttryck för misstroende mot dagens s.k. välfärdssamhälle. Misstroendet bottnar i en osäkerhet över att staten eller kommunen inte längre kommer att erbjuda boende, service, vård och omsorg i samma utsträckning som förr. Människor med stor egen drivkraft och genomförandeförmåga tenderar därför lösa problemet på eget initiativ. Det är mot den bakgrunden efterfrågan på privata boendalternativ för seniorer eller äldre personer bör betraktas. BoViva-alliansens koncept av boende, service, vård och omsorg kan mot bakgrunden av det resonemanget betraktas som en samverkansform där respektive allianspartner deltar utifrån sitt respektive kärnkompetensområde. Capio Omsorg deltar t.ex. i

³⁷ NMI – nöjd medarbetar index, NKI – nöjd kundindex.

³⁸ Centralorganisationen för Sveriges allmännyttiga bostadsföretag, varav de flesta ägs och drivs av landets kommuner.

alliansen som den professionella utföraren av omsorgs verksamhet. Capio omspänner en kompetens över hela vårdkedjan, från renodlad hemservice till avancerad och resurskrävande vård. För Peabs vidkommande har samverkan bestått av plan- och byggprocessförfarandet och idag även av förvaltning och underhållsåtgärder av den befintliga anläggningen.

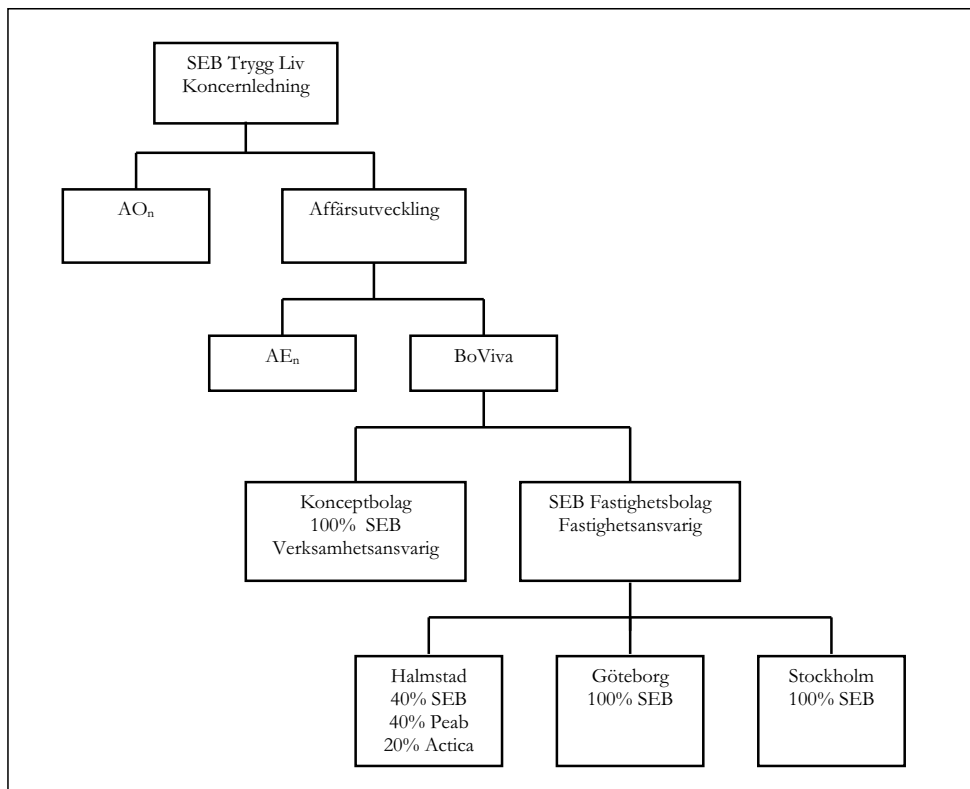
BoViva-konceptet har inriktats mot en särskild målgrupp. I första hand är BoViva ett koncept för SEB Trygg Livs egna pensionssparkunder (Söderström 2004). SEB Trygg Livs del i alliansen har därför till stor del handlat om att kunna leverera en ännu en tjänst för de befintliga pensionssparkunderna. Det lanserade boendekonceptet och de utvidgade pensionsspartjänsterna har av SEB Trygg Liv beskrivits enligt följande (SEB Trygg Liv 2003):

”Trygga och ljusa hyreslägenheter. Avkopplande aktiviteter. Service och omsorg. Gemenskap och värme. Det handlar om BoViva. Ett modernt boende för aktiva seniorer. Ett boende för dig som är kund i SEB Trygg Liv. Som vill njuta av livet på äldre dagar. I ett lugnt och skönt boende. Inom de närmaste tio åren räknar vi med att ha uppfört hela sex BoViva-områden. I första hand i storstadsregionerna.”

Mot bakgrund av en historisk betraktelse startades BoViva från början utifrån ett gemensamt initiativ av Capio Omsorg (dåvarande Actica Omsorg) och försäkringsbolaget Trygg Hansa Liv. SEB koncernen kom emellertid kort därefter att förvärva Trygg Hansa Liv och blev därigenom en del av alliansen (Ericsson 2004). Samarbetet utvecklades och utvidgades i och med att byggbolaget Peab senare införlivades. Trepartsalliansen BoViva blev således det konceptbolag som tillsammans skulle utveckla ett gemensamt koncept bestående av seniorboende med integrerad service, vård och omsorg. Den först och hittills enda anläggningen i alliansens regi uppfördes i Halmstad. Fastigheten ägs genom fastighetsbolaget Solskenskårgården AB (Söderström 2004).

Utifrån ansvarsfördelningen i Halmstad sköttes upphandlingen av vårdboendet och den därtill hörande äldreomsorgen gentemot kommunen av Capio. Den tomt vilken stod till förfogande var en del av Peabs markportfölj vilka vidare projekterade, uppförde och idag står för förvaltningen. Kundunderlaget har hela tiden varit SEB Trygg Livs uppgift och ansvar. Då både Capio och Peab har lämnat alliansen för att istället fokusera sina kärnverksamheter har samtliga uppgifter för den fortsatta verksamheten övertagits av SEB Trygg Liv. Verksamheten fortgår om än i reducerad fart. BoViva är idag ett varumärke och konceptbolag inom SEB Trygg Livs affärsområde, affärsutveckling. Konceptet kommer att fortsätta utvecklas och marknadsföras som en del av den övriga verksamhet. Målsättningen har dock reviderats, från ursprungliga sex till tre anläggningar. Halmstadanläggningen fortsätter alltså att drivas utifrån de ursprungliga samverkansplanerna. De pågående och framtida projekten kommer ensamt att genomföras av SEB Trygg Liv (Söderström 2004).

Figur 21: BoViva – ett konceptbolag i SEB Trygg Liv



Källa: BoViva - organisationsstruktur, Söderström (2004)

Den gemensamma Halmstadanläggningen består av 119 hyreslägenheter. I boendet finns tillgång bl. a. till reception, bibliotek, relaxavdelning och restaurang. Huset är bemannat med en receptionist, vilket motsvaras av det som i andra sammanhang benämns värdinna. Det är framförallt receptionisten som utgör verksamhetens kontaktpunkt. I Halmstad anläggningen finns vidare en speciell avdelning för s.k. särskilt boende för äldre. Avdelningen drivs av Capio Omsorg på uppdrag (entreprenadavtal) av kommunen. Därmed finns alltid tillgång och bemanning av sjukvårdskompetenser i huset. För hyresgästernas vidkommande märks detta genom det årliga erbjudande om en hälsokontroll (Ericsson 2004).

Storleksintervallet för Halmstadanläggningens lägenheter ligger mellan ett rum och kök till fyra rum och kök. Det motsvarar en bostadsyta i ett intervall om 26–98 kvm per lägenhet. Hyresnivån för ett rum och kök ligger mellan 3150–4000 kronor per månad. För en lägenhet med fyra rum och kök ligger hyresnivån på motsvarande 8700–9200 kronor.³⁹ Utöver boendet tillkommer en obligatorisk avgift om 1500 kronor för ensamstående och 2000 kronor för samboende. Avgiften betalas utöver hyran varje månad och ska täcka kostnaderna för basservicen (SEB Trygg Liv, 2003). Affären BoViva har för Capio Omsorgs

³⁹ Dessa inklusive övriga siffror gäller för 2003 års prisuppgifter

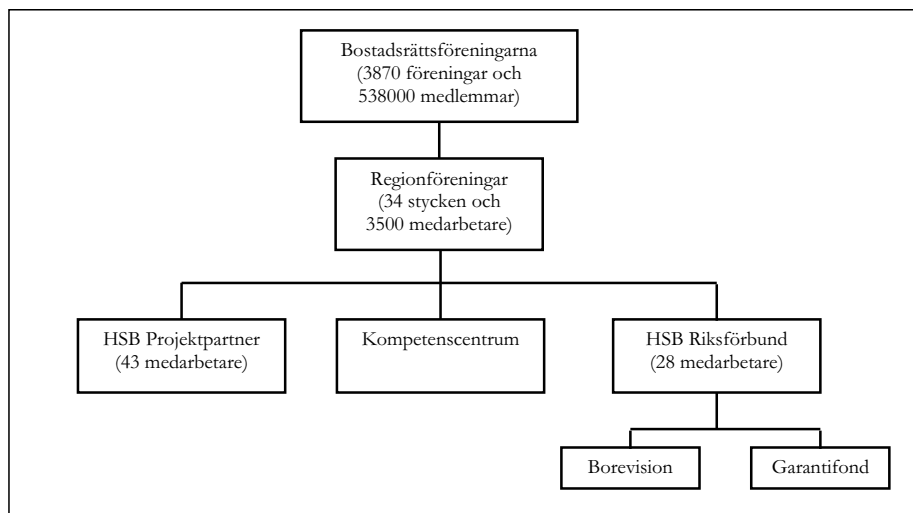
vidkommande handlat om att ”fånga” kunderna. Kundkontakten inleds genom att kunderna först knyts till en anläggning via seniorboendet, eller det som i BoVivas fall kategoriseras som ett trygghetsboende. Det är framförallt i nästa fas i den enskildes boendekarriär som Capio Omsorg träder in. Den inträffar i det stadium då den enskilde efterfrågar ett särskilt boende. Det är det särskilda boendet och då i formen vårdboende som utgör Capios egentliga kärnverksamhet och således affärsidé. Lönsamheten för hela BoViva affären handlar om att via överskotten i en verksamhet kunna bidra till täckandet av bland annat overheadkostnaderna för övriga verksamheter, däribland seniorboendet (Ericsson 2004). Vårdboendet är idag den verksamhetsgren som är mest lönsam och som därför förmår bidra till de övriga overheadkostnaderna. Till de verksamheter som ur ett kostnadsperspektiv belastar resultaträkningen hör, t.ex. receptionsbemanning, vårdninetjänsten och tillgången till rekreation och bibliotek.

Nästa presentation behandlar fallet HSB Riksförbund. Intervjun genomfördes på HSB Riksförbunds huvudkontor i Stockholm. Respondenten var förbundsordförande Gun-Britt Mårtensson.

6.4 HSB Riksförbund

Hysesgästernas Sparkasse Byggnadsförening (HSB) är en kooperativ förening vars uppdrag, till stor del handlar om att åstadkomma det goda boendet. Det goda boendet har föresatsen att vara ekonomiskt, socialt och ekologiskt uthålligt (Forshed och Nylander 2003). Kvaliteten i boendet och byggandet är något som vidare ska karakterisera HSB:s bostäder. Föreningens byggverksamhet ska därför ha motsvarande utgångspunkter som den byggherre vilken bygger för egen förvaltning.

Figur 22: HSB, organisationsstruktur



Källa: HSB – organisationsstruktur Mårtensson (2004)

Kooperationen HSB består av ca 3900 självständiga bostadsrättsföreningar och ca 539 000 medlemmar. Kooperationen är i sin tur indelad i 33 regionföreningar, varav Stockholm utgör den största. Stockholmsföreningen uppgår nästan till 42% av HSB:s totala verksamhet. Under regionföreningsnivå finns HSB Projektpartner, Kompetenscentrum samt HSB Riksförbund. I Riksförbundet finns 28

medarbetare. Riksförbundsavdelningen arbetar bl.a. med rådgivning och stödarbetet för kooperationens medlemmar. Rådgivningen och stödarbetet kan exempelvis utgöras av intressebevakning, opinionsbildning eller olika slags service. HSB Riks arbetar vidare med konceptutvecklingen av sitt bostadsbestånd. Nyligen har ett försök med hushållsrelaterade bostadstjänster startat. Resultatet ska utvärderas och sedan spridas inom förbundets nätverk. HSB Riks kan mot den bakgrunden betraktas som en inspirationsenhet för den övriga organisationen. Om HSB Riks står för de mjukare sidorna i organisationen så företräder HSB Projektpartner dess hårdare sidor. Att HSB Projektpartner betraktas som hårdare har att göra med att enheten under olika byggprojekt har rollen som byggherre och således är den ena avtalsparten under nyproduktionen (Mårtensson 2004).

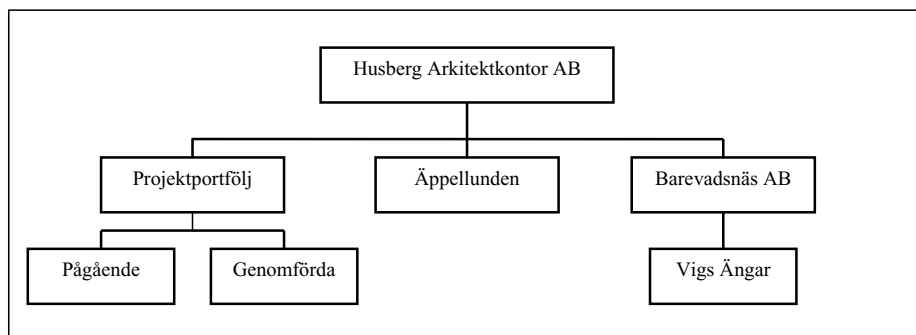
Regionföreningarna är olika stora. Både HSB Stockholm och HSB Väst (Göteborgsområdet) är av den storleken att de även omfattas av beställarkompetens lokalt. HSB Omsorg är ett nybildat bolag som erbjuder hushållsnära tjänster till föreningens olika bostadsrättsmedlemmar. Bolaget uppgår idag till ca 600 anställda och driver bl.a. hemtjänst på entreprenad i Täby kommun (utanför Stockholm). HSB Omsorgs tjänstekoncept kan kompletteras med olika typer av trygghetstjänster. Eftersom HSB kooperationen enligt de kooperativa grunderna medför ett "bottom-up-perspektiv", i sammanhanget definierat som medlemsstyre, är det medlemmarna och inte riksförbundet som styr verksamheten. HSB Riks engagerar och entusiasmerar genom sitt nätverksskapande snarare än styr verksamheten. Sammanfattningsvis kan HSB betraktas utifrån tre olika verksamhetsben. Kooperationen har till uppgift att spara, bygga och förvalta medlemmarnas bostadspportfölj (Mårtensson 2004).

Nästa presentation rör fallstudieorganisationen Husberg Arkitektbyrå ("Vigs Ängar"). Vigs Ängar har dels besökts genom ett studiebesök vilket följts upp genom en kompletterande telefonintervju. Respondenten vid dessa båda intervjutillfällen har varit verkställande direktören (Husberg Arkitektbyrå) och verksamhetsledaren (Vigs Ängar), Lillemor Husberg.

6.5 Husberg Arkitektbyrå

Husberg Arkitektkontor är ett familjeföretag. Arkitektbyrån har projekterat, uppfört och driver idag det särskilda äldreboendet Vigs Ängar i Ystad kommun. Ystad kommun äger anläggningen och driften är utlagd på entreprenad till företaget Brevadnäs AB (Husberg, 2004).

Figur 23: Husberg Arkitektkontor, organisationsstruktur



Källa: Husberg Arkitektkontor - organisationsstruktur, Husberg (2004)

Vigs Ängar består av 32 radhusbostäder, grupperade kring två innegårdar som kan nås från en inbyggnad. Verksamheten har utgångspunkten i antroposofin. Altruismen, definierat som viljan att göra något för någon annan, är den anda som arbetet ska bedrivas efter. Arbetet går ut på att skapa harmoni (Husberg 2004). Detta gäller både för verksamheten, medarbetarna som anläggningens hyresgäster. På Vigs Ängar betraktar man människan i allmänhet och de boende i synnerhet utifrån ett helhetsperspektiv. Eftersom människor och miljöer är olika menar man att det inte skulle gå att reproducera dessa situationsspecifika komponenter i ett upprepat antal, i andra sammanhang. Visionen för Vigs Ängar handlar om att skapa trygghet och inspiration i samklang med naturen och utgå från att allt man ser och gör är sammankopplat och påverkar hur vi mår (Vigs Ängar 2003). Mot den bakgrunden ska anläggningarna därför utformas med utgångspunkten i att också vara en rekreation för gamla människor. Detta gäller också medarbetarna som måste kunna utvecklas genom boendemiljön. Till de långsiktigt uppsatta målen hör möjligheten att utveckla verksamheten och erbjuda boendeformen även för andra grupper t.ex. psykiskt sjuka eller utvecklingsstörda (Husberg 2004).

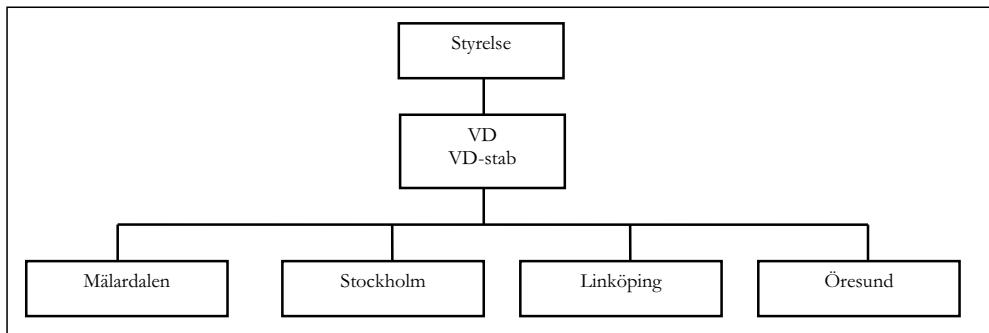
Nästa beskrivning rör organisationen Seniorgården AB. Intervjun genomfördes vid ett platsbesök på företagets huvudkontor i Sollentuna. Respondenten var den verkställande direktören Christer Lindmark.

6.6 Seniorgården AB

Seniorgården AB bildades 1990 som ett dotterbolag till JM Bygg AB. Företaget bildades som ett resultat av en vision om att börja bygga bostäder uteslutande för målgruppen seniorer eller personer 55+. Seniorgården är idag ett företag etablerad på fyra geografiska primärmarknader: Mälardalen, Stockholm, Linköping och Öresund (Lindmark 2004). Företaget bygger uteslutande seniorbostäder eller 55+bostäder där bostadsrätten är produktens upplåtelseform. Här följde en skillnad mot flertalet övriga aktörer i Sverige. Många av de andra aktörerna bildade under 1990-talets början istället för självständiga bolag olika affärsområden i den redan befintliga linjeorganisationen. I många fall lades dessa affärsområden ned i samband med konjunkturnedgången senare under decenniet. Det har gjort att Seniorgården inte har några större konkurrenter på marknaden (Lindmark 2004).

Seniorgården har under snart 15 år uppfört ca 1700 bostadsrätter, eller seniorgårdar. Ytterligare bygggrätter finns för ca 1100 bostadsrätter runt om på dessa primärmarknader. För att bredda byggverksamheten har bl.a. ett långtgående samarbete inletts med några av allmännyttans bostadsföretag. Genom att gemensamt agera i några nybyggnadsprojekt finns ambitionen att skapa mångfald och tillträde till annars mer svårtillgängliga områden. I Seniorgårdens fall uppförs seniorbostäderna efter ett fördefinierat bostadsrättsprogram. I ett antal definierade punkter som enligt Seniorgården karakteriserar seniorbostaden upprättas företagets seniorbostadslägenheter. Projekteringen och uppförandet sker i samverkan med Handelsbanken. Banken erbjuder tillsammans med Seniorgården befintliga och presumtiva kunder att kunna flytta till en seniorlägenhet genom att fondspara i någon av bankens fondsparprogram. Fondsparandet utgör inte något bindande åtagande. Om projekten inte blir av eller om kunden ändrar sig kan engagemanget avbrytas. Bosparandet ger förtur till nybyggnadsprojekt och beror, givet en maxgräns, på en kombination av spartid och sparbelopp. Genom den egna seniorbostadstidningen, Senior Bo Nytt, presenteras nybyggnadsprojekt och andra nyheter för företagets intressenter.

Figur 24: Seniorgården AB, organisationsstruktur



Källa: Seniorgården - organisationsstruktur, Lindmark (2004)

Seniorgårdens affärsidé uppges inte att vara att tjäna pengar på förvaltningen. Affärsidén uppges istället handla om att bygga och sälja nyproducerade bostadsrätter för seniorer över 55 år. Seniorgårdens engagemang efter bildandet av bostadsrättsföreningen sträcker sig ca två år framåt i tiden. Engagemanget består av t.ex. teknisk och ekonomisk förvaltning. Framförallt handlar det om att skapa självständiga och fungerande bostadsrättsföreningar vilket görs genom olika utbildnings- och rådgivningsinsatser. Som utökad boendeservice erbjuder företaget idag även en möjlighet att få tillgå till ett tjänstekoncept i anslutning till boendet. Via centralt upphandlade avtal har olika leverantörer beretts möjligheten att leverera tjänster till de olika bostadsrättsföreningarna. Föreningarna kan således efter eget välbefinnande efterfråga sin kombination av integrerad service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster (Lindmark 2004).

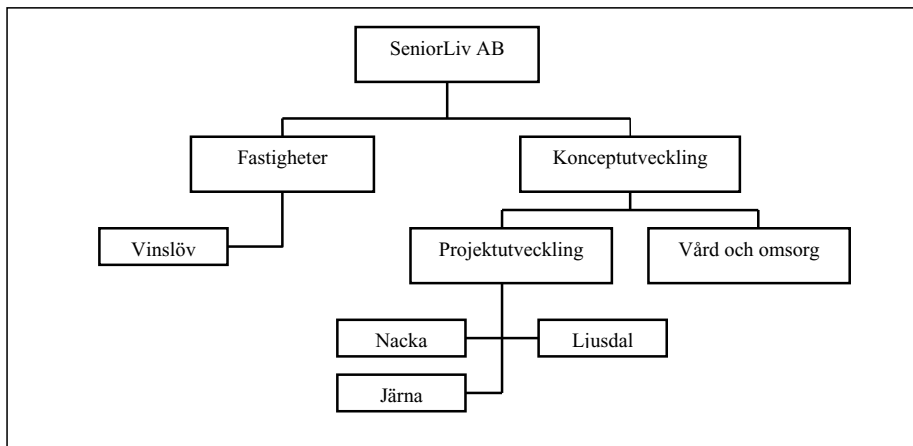
Nästa presentation handlar om företaget SeniorLiv AB. Ett platsbesök har genomförts på företagets huvudkontor i Karlskrona samt kompletterats med en telefonintervju. Respondent vid båda tillfällena har varit företagets verkställande direktör Jan Ekholm.

6.7 SeniorLiv

Senior Liv AB är ett koncept- och konsultföretag som uppför bostäder för människor med funktionshinder, samt senior- och äldreboendestäder integrerat i ett koncept av service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster. SeniorLiv har byggts upp som en nätverksorganisation med kärnkompetenser inom juridik, byggt teknik, processhantering, systemarkitektur, fastighetsekonomi samt inom privat vård- och omsorgsföretagande. Det är således många olika slag dimensioner som via företagets projektledningsverksamhet sammanförs och koordineras vid uppförandet av boendanläggningar. Under hösten 2005 kommer uppförandet av en anläggning i Nacka kommun påbörjas vilken är en av flera olika projekt som planeras inom seniorbostadsområdet⁴⁰. Nackaanläggningen har projekterats för ett 50-tal seniorlägenheter, drygt 30 bostäder för särskilt boende, och ett s.k. servicecenter för i storleksordningen 500–700 medlemmar (SeniorLiv 2004).

⁴⁰ se vidare www.seniorliving.nu

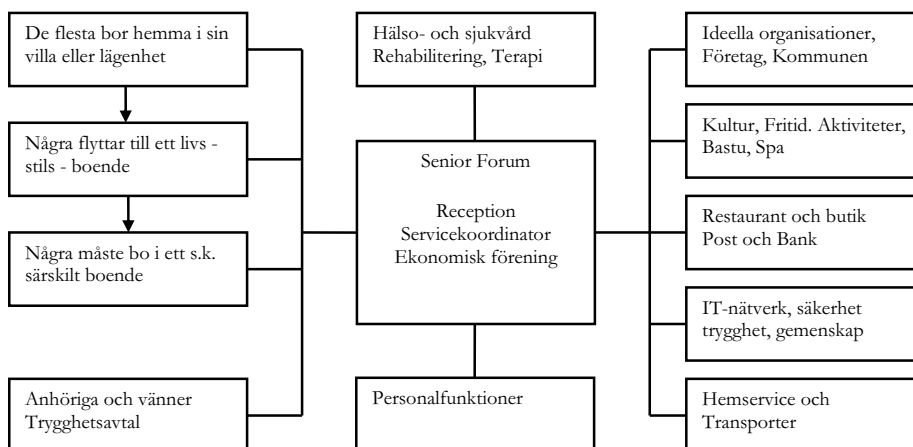
Figur 25: SeniorLiv AB, organisationsstruktur



Källa: SeniorLiv AB – organisationsstruktur, Ekholm (2004)

Medlemmarna kommer att utgöras av både människor som hyr en bostad i anläggningen och boende i närområdet. Med utgångspunkt i anläggningens servicecenter ska medlemmarna kunna nås och erbjudas service av olika slag. Senior Livs koncept bygger på helhetstanken att upprätta seniorbostadsanläggningar utifrån de lokala förutsättningarna. En skillnad från andra aktörer är avsaknaden av kommersiella ägarintressen. Organisationen skall ägas och drivas av dess medlemmar och finansieras genom medlemsavgifter samt avgifter i samband med de aktiviteter som kommer att erbjudas genom föreningen (Ekholm 2004).

Figur 26: Organisationen av ett Senior Forum



Källa: Organisationen av ett Senior Forum, Ahlström (2002)

Tryggheten i konceptet består bl.a. av att hitta det egna sociala nätverket samt att veta var man kan vända sig för att få information, stöd och service. Den består också av att vara en del av en större gemenskap även om man som senior väljer att bo kvar i den nuvarande bostaden i anläggningens upptagningsområde. Således kan medlemmarna oavsett om de bor i eller utanför anläggningen, vistas och umgås utifrån de egna behoven och önskemålen. Det kooperativa medlemskapet gör vidare att medlemmarna också äger en andel av föreningen och dess samlade tillgångar (Ekholm 2004).

Nästa presentation rör fallet Skanska. Fallet Skanska byggs upp av två intervjuer och platsbesök. Det första platsbesöket genomfördes på Skanskas regionkontor i Göteborg. Respondenten vid tillfället var den vice verkställande direktören Tomas Ringdahl (Skanska Sverige). Den andra intervjun har genomförts med den tidigare internutredaren och nuvarande marknadschefen Olof Eriksson, Västerjärva Exploatering AB. Intervjun genomfördes på företagets huvudkontor i Solna.

6.8 Skanska

Skanska Sverige utgör en division i den internationella byggkoncernen, Skanska AB. Skanska utgör i sin tur en av de fyra stora byggentreprenörerna i Sverige⁴¹. Skanska Sverige (i fortsättningen "Skanska") bedriver verksamhet inriktad mot bostadsbyggande, kommersiella fastigheter samt väg- och anläggningsprojekt. I affärsenheten ingår dessutom flera specialistbolag. Skanska omsatte år 2003 ca 23 miljarder kronor och sysselsatte ca 15000 medarbetare. Vid tillfället för intervjun existerade en särskild affärsenhet inom Skanska med inriktning mot s.k. särskilda boendeformer för äldre (Skanska Årsredovisningen 2003). Företaget hade för avsikt att agera på de olika geografiska delmarknaderna i Göteborg, Stockholm och Malmö. Enhetens affärsidé handlade om att upprätta och driva särskilda boendeanläggningar tillsammans med berörda kommuner:

"Skanska har under årens lopp utfört de flesta typer av bostäder, vårdlokaler, sjukbus etc. för äldre. Vi har en tradition att i nära samarbete med våra hyresgäster ta fram nya lösningar när behov och förutsättningar förändras. Därför går vi nu också i spetsen för att utveckla och skapa morgondagens äldreboende." (Skanska Äldreboende 2003)

Det bör dock tilläggas att Skanska inte längre bedriver någon specifik affärsverksamhet inom affärsområdet. Efter bildandet av Skanska Äldreboende genomfördes en intern utredning om huruvida ett Boklok koncept⁴² för seniorer skulle vara möjligt att utveckla inom enhetens regi. Internutredningen ledde emellertid fram till, trots uppenbar potential, att inte uppmåna ledningen att fortsätta satsningen inom området (Ringdahl 2004):

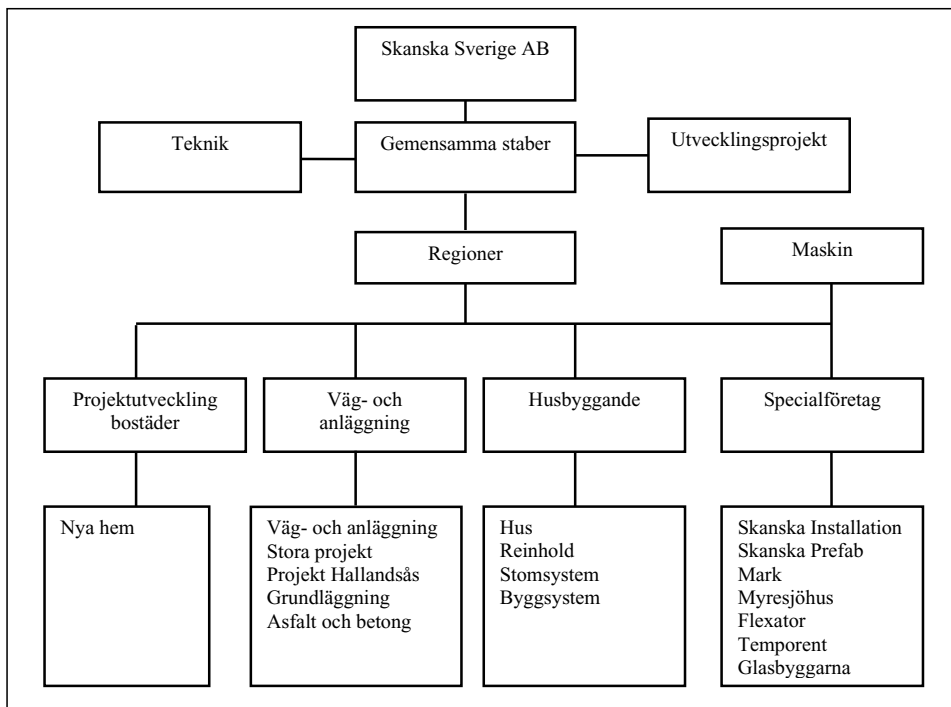
"Vi ser konceptet och potentialen, men inte affären."

Inom Skanska koncernen finns enheter med bostadsutvecklingsverksamhet endast kvar inom affärsområdena Skanska Sverige, Norge, Finland och Tjeckien. Beroende på affärens utseende skulle en byggentreprenad, avseende ett eventuellt uppdrag av en seniorboendeanläggning, hamna inom något av affärsområdena, Skanska Nya Hem, Skanska International eller Skanska Hus (Ringdahl 2004).

⁴¹ Till Sveriges stora byggentreprenörer räknas Skanska, Peab, NCC och JM.

⁴² Bo Klok. är ett bostadskoncept som Skanska utvecklats i samverkan med möbelföretaget IKEA. Konceptet syftar, genom s.k. industriellt byggande, till att bygga billigare bostäder till kundgrupper med begränsade resurser, t.ex. ungdomar och studenter.

Figur 27: Skanska Sverige, organisationsstruktur



Källa: Skanska Sverige – organisationsstruktur, Ringdahl (2004)

Företaget Västerjärva Exploaterings nuvarande marknadschef har tidigare verkat inom Skanska med särskilt ansvar för att utreda förutsättningarna inför en vid tidpunkten planerad etablering inom senior- och äldreboendestadssegmentet. Den utredningen bildade sedermera grunden för ledningens strategiska beslut att inte fortsätta etableringen inom marknadsområdet. Den studie som låg bakom det här strategiska beslutet och företagets kursändring hade bland annat kommit fram till följande: Det finns ingen stor efterfrågan från den här gruppen idag av dessa tjänster. Av personer tillhörande den potentiella målgruppen finns det egentligen inte någon som känner sig eller ens vill definieras som gamla eller äldre. Den stora skiljefaktorn visade sig inte bestå av åldern utan utgå från den individuella upplevelsen kring hälsan. Så länge man upplever sig som frisk känner man sig inte som gammal vilket upplevdes som ett krav (Eriksson 2004).

Genom studien framkom en allmän oro bland dessa människor om att kanske en gång i framtiden tvingas bo med både sjuka och eller funktionsnedsatta människor. Oron kunde i stor utsträckning härledas till den egna påminnelsen om framtiden. Det man däremot uppskattar som någonting positivt var att få bo och åldras med vänner eller i andra sammanhang där de individuella intressena kunde tas tillvara. Mot bakgrund av bland annat dessa resultat har slutsatser dragits om att människor i allmänhet och den här boendegruppen i synnerhet har en allmän inställning om att sköta det egna hushållet och den egna servicen i största möjliga utsträckning. Man uppgav vidare att man även i fortsättningen vill leva i närheten av andra "unga människor". Således har en annan slutsats dragits om att en framtida seniorbostadsprodukt

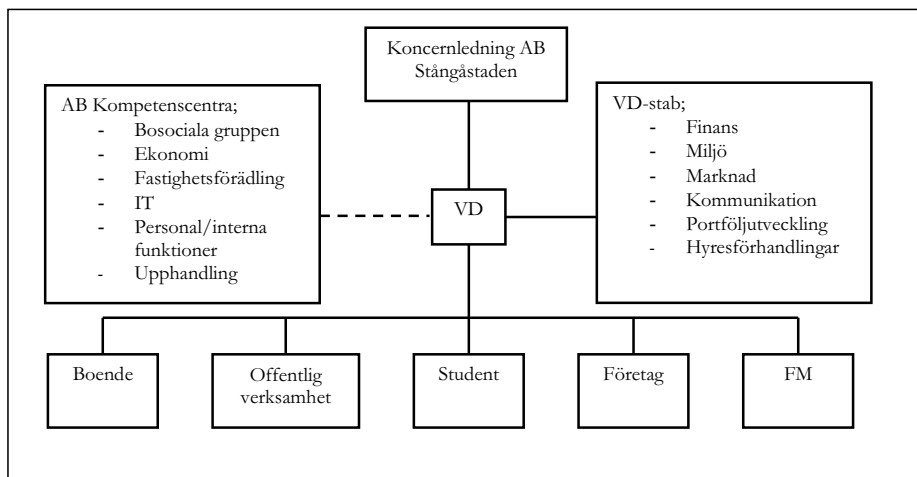
inte ska vara kopplade till ålder utan till intresse eller umgänge. En direkt följd av detta resonemang går till viss del att se i de olika bostadsprojekten som har uppförts i, t.ex. Malmö, Lidingö och Stockholm under de senaste åren (Eriksson 2004).

Nästa presentation beskriver fallföretaget AB Stångåstaden. Intervjun genomfördes på Stångåstadens huvudkontor i Linköping. Respondent vid intervju tillfället var företagets verkställande direktör Göran Ericson.

6.9 Stångåstaden AB

Stångåstaden AB är Linköpings allmännyttiga fastighetsbolag och ett av Östergötlands största bostadsföretag. Företaget ägs av Linköpings kommun. Det redovisade resultatet för år 2002 uppgick till 101 000 000 kronor. Den presenterade vinstmarginalen var vid tillfället 10 procent och företagets soliditet 20 procent. Stångåstaden äger och förvaltar ca 19700 lägenheter, varav drygt 3900 utgörs av studentbostäder. Företagets bostadsportfölj har en varierande spridning. Inom den närmaste fyraårsperioden avser företaget investera en miljard kronor i nya bostäder (Stångåstadens Årsredovisningen 2003). Företagets organisationsstruktur kan åskådliggöras enligt nedanstående figur.

Figur 28: Stångåstaden AB, organisationsstruktur



Källa: AB Stångåstaden - organisationsstruktur, Ericson (2004)

AB Stångåstaden är organiserat i fem affärsområden: boende, offentlig verksamhet, student, företag och FM. Vidare har företaget dessutom organiserats utifrån sex olika kompetenscentra: bosociala gruppen, ekonomi, fastighetsförädling, IT, personal/interna funktioner och upphandling. Kompetenscentrat är i sin tur organiserat via ett självständigt bolag men fungerar i realiteten som ett affärsområde inom organisation vilket erbjuder olika stödfunktioner. Stångåstaden har en processororienterad verksamhetsstyrning, vilket betyder att de olika och pågående företagsprocesserna obehindrat kommer i kontakt de olika affärsområdena. Företaget ägnar vidare kraft åt det interna kvalitetsarbetet genom mätning och uppföljning. Årligen görs exempelvis en mätning av kundernas och medarbetarnas uppfattning av företaget. Den rating som givits genom åren genom olika indexmätningar (NMI/NKI) visat på stigande värden (Ericson 2004).

Även om företaget är ett kommunalägt och allmännyttigt företag har ägarna kravet att företaget på lång sikt ska vara lönsamt. Avkastningskraven för företagets verksamhet ligger därför i samma nivå som de övriga fastighetsföretagen beträffande kraven på ränteabilitet och soliditet. Skillnaden mot ett renodlat privat fastighetsbolag handlar snarare om den kommunalpolitiska hänsynen företaget tar. Den gör att inte bara strikt affärsmissiga överväganden är vägledande utan att även t.ex. bostadssociala aspekter också måste vägas in inför beslutsfattande. I dagsläget har AB Stångåstaden ca 6 % av sitt fastighetsinnehav i s.k. definierade A-lägen. Målet är att dubbla detta innehav genom att försöka balansera upp portföljen i dessa områden på bekostnaden av närvaron i C- och D-lägena. Företaget har därför ett uppdrag att i konkurrens med andra bostadsmarknadsaktörer i regionen uppnå dessa mål (Ericson 2004).

Nästa presentation handlar om fallorganisationen Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux ("SVPH"). Intervjun ägde rum på sällskapet huvudkontor i Bromma 2004-09-28. Respondenten var vid intervju tillfället organisationens verkställande direktör, Björn Karlsson.

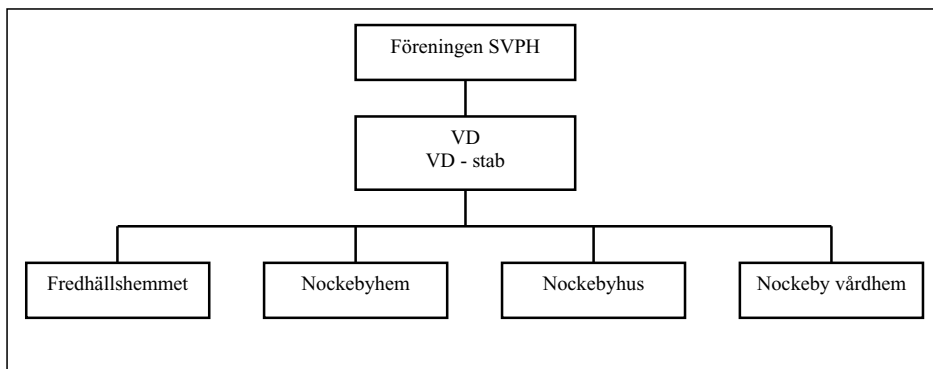
6.10 Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux

Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux ("SVPH") är en allmännyttig ideell förening. Föreningen bildades redan år 1862 av grundaren Charlotte von Schwerin. Sällskapets syfte var att ta hand om ensamman "fruntimmer på äldre dar". I föreningens stadgar står t.ex. att: "Sällskapet har till uppgift att med egna tillgångar och med tillskott från dem, som åtnjuta dess ekonomiska stöd bereda bostad, vård och kost åt äldre bildade personer, som därav är i behov." Idag disponerar och förfogar sällskapet över ca 420 lägenheter och ett 50-tal vårdplatser. Dessa finns inom de egna anläggningarna: Fredhällshemmet, Nockebyhem, Nockebyhus och Nockeby vårdhem. De boende inom SVPH hyr av föreningen och är således hyresgäster. SVPH:s hyresgäster är vidare tillskillnad från andra organisationer inte medlemmar i ordets bemärkelse i föreningen. Däremot finns olika medlemsföreningar inom verksamhetens ramar framförallt i form av intresseföreningar. (Karlsson 2004)

SVPH:s hyresgäster bor i någon av sällskapets tre pensionärshem. Vid varje bostadsanläggning finns ett förtroenderåd som organiserar hyresgästerna. Vid inflyttningen avtalas om undantag från hyresgästens besittningsskydd. Orsaken är att föreningen vill kunna ha fortsatt kontroll över vilka som kan flytta in till anläggningen. En annan orsak uppges vara att undvika spekulation genom andrahandsupplåtelse av hyresrätterna. Idag bor ca 750 pensionärer hos SVPH som i sin tur är arbetsgivare år ca 250 merarbetare i olika professioner. Vid anställning inom sällskapet genomgår en allmän introduktionsutbildning. Utbildningen omfattar samtliga yrkeskategorier och är något som också följs upp vid senare tillfälle. En viktig och hårt tillämpande regel inom sällskapet är att hyresgästen inte får vara äldre än 75 år och bara ha ringa hjälpbehov vid inflyttningen. Detta uppges bero på att den enskilde måste kunna skapa sig en ny social tillhörighet innan man blivit för gammal. I realiteten har det som vållat komplikationer inte främst berott på tillgången av lämpliga objekt utan svårigheten för den sökande att verkligen besluta sig att före 75 års ålder flytta in i någon av SVPH:s lägenheter (SVPH 2002a, 2002b).

De hyresgäster som bor på SVPH representerar egentligen samtliga typer av samhällsgrupper och förmögenhetsskikt. Det finns därför hyresgäster inom sällskapet som både kan kategoriseras som förmögna och fattiga. Nästan hälften av de boende saknar emellertid någon egentlig förmögenhet. Huvuddelen av dagens boende utgörs fortfarande av generationen ensamstående kvinnor utan ATP. Majoriteten av hyresgästerna kommer också från närområdet kring anläggningarna, dvs. från Bromma eller Kungsholmen (Karlsson 2004).

Figur 29: SVPH, organisationsstruktur



Källa: SVPH:s - organisationsstruktur, Karlsson (2004)

Sällskapets bostadskö uppgår till ungefär 2000 personer. Principen är att den köande efter två år måste förnya sin ansökan och då i sammanhanget träffa föreningens ordförande för att på så vis bekräfta sitt verkliga intresse av att kunna få flytta in. Först efter det samtalet klassificeras den köande och potentielle hyresgästen som aktivt sökande. Vid samtalet dokumenteras den sökandes boendepreferenser. Preferenserna rör t.ex. frågor om varför den sökande vill flytta in, var hon vill flytta in samt andra önskemål som finns för boendet. Sällskapet har nämligen som målsättning att i möjligaste mån matcha sökande mot lägenheter så att alla ska kunna få vad var och en vill ha. SVPH erbjuder även egen hemtjänst inom organisationen. Målsättningen med verksamheten är inte främst att tjäna pengar och drivs inte heller av något vinstintresse. Erfarenheten handlar vidare om att några egentliga pengar inte finns att tjäna i branschen bland annat för att betalningsviljan för servicetjänster i allmänhet upplevs som alltför låg. (Karlsson 2004)

SVPH:s kostnaden för att driva verksamheten tas ut på hyran och den obligatoriska serviceavgiften utöver. De hyresrätter som finns att tillgå inom sällskapets regi utgörs i allmänhet av små lägenheter. Storleken på dessa lägenheter, ett rum och kök, uppgår till ca 31 kvm och för två rum och kök ca 60 kvm. Serviceavgiftens storlek är personberoende. I avgiften ingår ett lagat mål mat om dagen och är något som inte går att förhandla bort om än nedsättning kan göras i undantagsfall. Måltiden anses nämligen som något mycket viktigt och prioriterat särskilt för äldre människor. Det har naturligtvis att göra med både fysiska och sociala orsaker. Att träffas, åtminstone en gång per dag, skapar den så viktiga kontinuiteten, trivseln och gemenskapen i boendet (Karlsson, 2004).

Att bedriva sjukhemsverksamhet är en kostsam och resurskrävande uppgift vilket har gjort att de platser som finns inom organisationen idag drivs med underskott. Verksamhetsledningen funderar därför om att på sikt lägga ned sjukhemsverksamheter för att istället prioritera den mer inkomstbringande seniorbostadsverksamheten. En sådan strategisk kursändring skulle därigenom innebära att antalet seniorbostadslägenheter på sikt kommer att öka inom organisationens regi. Som alternativ till neddragningar av sjukhemsverksamheten förs tankar om att eventuellt lägga ut på privata vård- och omsorgs-entreprenörer. SVPH:s verksamhet finansieras fortfarande till stor del genom donationer men också genom avkastningen på de samlade tillgångarna. Vidare följer intäkter från kommunen för den sjukhemsverksamheten som bedrivs inom organisationen, ytterst på kommunalt uppdrag. Också hyresintäkterna från seniorboendet i hyreslägenheterna och intäkterna för den interna servicen som

erbjuds inom anläggningen generera sammantaget verksamhetens intäkter. Att föreningen har statusen som ideell allmännyttig förening har visat sig innebära vissa skattetekniska fördelar som gör att pengarna istället kan läggas i verksamheten (Karlsson, 2004).

6.11 Sammanfattning

Det här kapitlet har beskrivit de marknadsaktörerna medverkande i fältstudieundersökningen hösten 2004. Aktörsorganisationerna är, Föreningen Blomsterfonden, BoViva, HSB Riksförbund, Husberg Arkitektbyrå (Vigs Ängar), Seniorgården, SeniorLiv, Skanska, Stångåstaden samt Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux. Genomgången har visat att de selekterade organisationerna och marknadsrepresentanterna är en grupp relativt disparata organisationer. De representerar på många olika associationsformer, organisationskulturer, traditioner och engagemang på det som definierats utgöra seniorbostadsmarknaden. Samtidigt uppvisar de många likheter.

Den största likheten är att de på olika sätt erbjuder hela eller delar av seniorbostadsprodukten för marknaden och dess kunder. Om man bortser från skillnaderna i associationsformen framgår det att fyra av de medverkande organisationerna har ett erbjudande som täcker hela seniorbostadsprodukten. Med hela seniorbostadsprodukten avses både seniorboende och ett tjänstekoncept bestående av service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster i eller i nära anslutning till bostaden. Organisationerna med detta helhetskoncept utgörs i det här sammanhanget av Föreningen Blomsterfonden, BoViva, Seniorgården och SVPH.

I nedanstående tabell har en sammanställning och sammanfattning gjorts av de fakta som presenterats i kapitlet. Tabellsammanställningen kan framförallt användas som en sammanfattande jämförelse mellan de olika fallstudieorganisationerna.

Tabell 36: Fallsstudieorganisationerna – jämförande beskrivning

Aktör	Lägenheter	Anställda	Boende	Medlemmar	Upplåtelseform	Lokalisering	Ägarform	Erbjudande	Historik
Blomsterfonden	1124	Ca 260	Ca 2000	Ca 7000	Hysesrätt	Stockholm	Ideell förening	Tjänster inom, Service, vård, omsorg	1921
BoViva	119	Ingen uppgift	Ca 200	Ingen uppgift	Hysesrätt	Halmstad Göteborg Stockholm	Konceptbolag	Tjänster inom, Service, vård, omsorg	2000
HSB Riksförbund	15 föreningar ⁴³	24 (3500) ⁴⁴	Ingen uppgift	538 000 (3870) ⁴⁵	Bostadsrätt	Sverige	Kooperativ förening	Hushållsnära tjänster ⁴⁶	1920
Husberg Arkitektkontor	32	36	36	Ingen uppgift	Hysesrätt	Simrishamn	Aktiebolag	Tjänster inom, Service, vård, omsorg	Ingen uppgift
Seniorgården	1 700	Ingen uppgift	Ingen uppgift	Ingen uppgift	Bostadsrätt	Sverige	Aktiebolag	Hushållsnära tjänster, Genom avtal	1990
SeniorLiv	0 ⁴⁷	10	0	Ca 500	Kooperativ hyresrätt	Sverige	Aktiebolag	Tjänster inom, Service, vård, omsorg	2000
Skanska Sverige	Ingen uppgift	15 000	Ingen uppgift	Ingen uppgift	Hysesrätt Bostadsrätt	Sverige	Aktiebolag	Bedriver ingen verksamhet inom området	1887
Stångastaden	Ca 20 000	119	Ca 32000	Ingen uppgift	Hysesrätt	Linköping	Aktiebolag	Bedriver ingen verksamhet inom området	1942
SVPH	Ca 420	Ca 250	Ca 750	Ca 5000	Hysesrätt	Stockholm	Allmännyttig ekonomisk förening	Tjänster inom, Service, vård, omsorg	1862

⁴³ Baserat på Nilsson och Furehed undersökning, HSB:s seniorboende – Unvärderingar av seniorföreningar 1998

⁴⁴ Medarbetare i HSB; s 33 regionföreningar.

⁴⁵ Bostadsrättsföreningar.

⁴⁶ På försöksstadiet.

⁴⁷ Avser det planerade uppförandet av 55 seniorlägenheter och 36 särskilda vårdboenden, i Nacka kommun, hösten 2005.

7. BEARBETNING OCH KATEGORISERING

Fältstudieundersökningen genomfördes under hösten 2004. En av fältstudiens utgångspunkter har varit att fånga marknadsaktörernas egna bedömningar beträffande dess förutsättningar. I det här kapitlet återges bearbetningen och kategoriseringen av intervjundersökningens empiri. Presentationen har strukturerats kring föreställningsramens dimensioner vilka redovisas i löpande text och i en tabellsammanställning. Framställningen har gjorts med syftet att försöka beskriva det empiriska råmaterialet på ett för läsaren så oarbetat sätt som möjligt. Detta för att läsare ska kunna bilda sig en egen uppfattning innan analysen påbörjas.

7.1 Omgivning

Dimensionen omgivningen baseras bland annat på de intervjufrågor vilka har behandlat olika frågeställningar rörande aktörernas uppfattning om marknaden. Frågor har t.ex. ställts rörande marknadens karaktär, seniorbostadsproduktens livscykel eller valet av marknadsdomän. I syfte att förenkla bearbetningen av den insamlade empirin har sammanställningen strukturerats kring dimensionens nyckelbegrepp: hot, möjligheter, kund och marknad. Fältstudiereferatet inleds utifrån nyckelbegreppet, hot.

Hot

Det förefaller råda en relativt stor enighet om kundernas reella betalningsvilja. Den uttalade och faktiska betalningsvilja för service, vård och omsorg upplevs som osäker. Konceptet seniorboende byggs ju till stor del upp kring dessa kringservicearrangemang vilket sannolikt gör att problematiken upplevs som ett hot. Även om kommunerna i större utsträckning än tidigare öppnat upp för konkurrens upplevs det som ett hot att marknadsaktörerna är för få. Vidare förefaller det vara svårt för de aktörer som vill expandera att få tag i attraktiva lägen till rimlig kostnad. Dessutom upplever dessa aktörer många gånger plan- och byggprocessen både som kostsam och omständigt. Den statliga subventionen av små lägenheter förefaller att missgynna uppförandet av dessa boendeformer. Vidare har den bristande neutraliteten mellan de olika upplåtelseformerna ansetts som ett hot för nyetablering av anläggningar. Trögrörligheten på bostadsmarknaden upplevs i allmänhet som ett av de stora hoten. Denna trögrörlighet bör vidare ses i samband med den pedagogiska svårigheten i att förmå framtidens pensionärsgupper att i många fall fördyra sin månadskostnad vid flytt till en nyproducerad seniorbostad. Trögrörligheten handlar sannolikt mycket om efterfrågan. En efterfrågan som i sin tur beror på samhällets inställning och attityd till företeelsen. Speciellt i det fall samhällets inställning inte är positiv till företeelsen i allmänhet upplevs det som ett hot för dess fortsatta utbredning. I det sammanhanget kan den upplevda problematiken hos aktörerna med vård och omsorgsrelaterade tjänster i boendet tas upp. Det förefaller vara en allmän uppfattning att det är problematiskt att driva en verksamhet med två huvudmän, dvs. kommunen och landstinget. Att aktörerna ser föreningarnas ålderssammansättning som ett allmänt hot förefaller vara någonting som aktörerna i stor utsträckning delar. Det är särskilt påtagligt i de fall boendet kräver ett engagemang i styrelser och olika aktivitetsgrupper.

Möjligheter

En stor möjlighet följer av en förändring av ersättnings- och finansieringsformer för äldreboende, service, vård och omsorgsinsatser. I förekommande fall uppger vissa av aktörerna att möjligheterna skulle öka om finansieringen i allmänhet flyttades från kommunerna till staten. En annan möjlighet ligger i den ökade allmän medvetenhet hos människor som följd av politiskt och massmedialt intresse för område i jämförelse med t.ex. fem år sedan. Ju fler instanser som oberoende av varandra diskuterar senior- och äldreboendet i framtiden desto större intresse. Särskilt i de fall där bristerna i morgondagens allmänna välfärdssystem påtalas ökar medvetenheten till förmån för alternativa lösningar. Vidare anses kommunerna

i mer generella termer ha möjlighet att påverka den framtida utvecklingen. En möjlighet är genom underlättandet för etablering t.ex. genom markanvisning av attraktiva lägen och en förenklad planprocess. Andra åtgärder som skulle möjliggöra en positiv utveckling ligger i införande av ett valfrihetssystem för tjänster. Branschglidning mellan service, bostads- och tjänstesektorerna uppges som något som kommer att kunna addera värde till boendet. Andra mer konkreta faktorer som skapar möjligheter utgörs t.ex. av bostadens utförning och föreningens storlek, max 50 lägenheter. En förtjänst med framförallt hyresformen eller det kooperativa boendet anges undvikandet av kapitalbindning och inlåsnings effekter vara. För att med framgång lyckas anges marknadssegmentering vara en viktig nyckelfaktor. Något som påtagligt skulle öka möjligheten och stimulera utvecklingen är att t.ex. befria boende från mervärdesskatt eller genom att införa andra skattelättnader för verksamheter av den här boendetypen.

Marknaden

Synen på marknaden och dess förutsättningar överensstämmer till stor del mellan studiens medverkande aktörer. Alternativt seniorboende, ofta synonymt med privat eller icke kommunalt seniorboende, med integrerad service, vård och omsorg förefaller utifrån deras perspektiv till stor del vara ett storstadsfenomen. Några av aktörerna talar om expansion också på den internationella marknaden. Sydeuropa, i förekommande fall Spanien, uppges vara en sådan marknad. Seniorbostadsmarknaden beskrivs befinna sig i introduktions- eller tillväxtfasen. Det som på senare tid kan förklara markandens ökade intresse är en allmän ökning av medvetenheten hos allmänheten. Marknaden beskrivs vidare bestå av flera olika segment. Den stora efterfrågan anses följa den demografiska utvecklingen som på sätt och vis tvingar fram nya alternativ lösningar. Efterfrågan på dessa alternativa lösningar kommer att växa i omfattning och vara som störst inom 10 - 15 år, menar de. Idag finns förhållandevis få alternativa boendeformer i seniorbostadskategorin. Det är lång kö till de etablerade verksamheterna vilka finns lokaliserade på ett fåtal orter. Vissa av aktörerna ser marknaden i Sverige som mycket begränsad. Det här konceptet, menar de, går bara att lansera i tillräckligt stor skala för att vara lönsamt i stora koncentrerade befolkningsområden. Stadsdelen Manhattan i New York (USA) benämns som ett sådant exempel. Det som gör att boendeformen når större spridning där anses bl.a. följa den annorlunda boendekulturen. Människor anses t.ex. i USA vara mer flyttbenägna än vad människor hittills varit i Sverige. Även om flera av de intervjuade aktörerna påskiner att intresset för deras tjänstprodukt är stort även utanför lokalmarknaden är det ett endast ett fåtal som planerar en expansion utanför den geografiska delmarknaden. I förekommande fall utgörs den geografiska delmarknaden till stor del av Stor Stockholmsområdet.

Kunden

Kunderna rekryteras i huvudsak från närområdet. I många fall har kundförhållandet uppstått långt tidigare än vid inflyttningen till anläggningen. Många kunder kommer i kontakt med organisationen i och med att de ställt sig i organisationens bostadskö. Andra förhållanden bygger t.ex. på tidigare pensionssparande eller något annat poängsystem som ger förtur till anläggningens bostäder. De människor som erbjudandena vänder sig mot äger ofta någon form av real tillgång, t.ex. villa eller bostadsrätt. Organisationsföreträdarna uppges att deras kunder uppskattar åldershomogeniteten. Viktigt är att inte segmentera människor genom ålder. Det förefaller vara en bättre metod att segmentera dessa grupper efter intresse eller livsstil. I samtliga fall råder en enighet i att behandla kunderna som individer med unika behov och förväntningar.

Kategorisering

I tabellsammansställning har en sammanfattning gjorts genom att referera till och summera nyckelbegreppen för respektive medverkande aktör.

Tabell 37: Kategorisering - dimensionen omgivning

Dimension	Omgivning
Aktör	Nyckelbegrepp: Hot, Möjligheter, Marknad, Kund
Föreningen	Hot – uttaland och faktisk betalningsvilja för tjänster olika, politisk risk.
Blomsterfonden	Möjligheter – samhällsfinansieringen från kommunerna till staten. Marknad – privat senior- och äldreboende ett storstadfenomen, internationella marknader, t.ex. Spanien. Kund – rekryteras i huvudsak från närområdet.
BoViva	Hot – Bristande konkurrens, finansieringsproblematik vid nyproduktion av hyresrätter, kontraktstidens längd avgörande. Möjligheter – Ökad medvetenhet i allmänhet, branschguidning, nya samarbetsformer, enklare regelverk, valfrihetssystem för tjänster. Marknad – Introduktionsfasen, låg reell betalningsvilja för boendetjänster, nya institutionella försättningar, ökad medvetenhet och ändrad attityd. Kund – Primärt för försäkringsföretagets kundkrets, poängsystem med förtur, (f.d.) villa och bostadsrättsinnehavare.
HSB Ritsförbund	Hot – få attraktiva lägen, kostsam och långdragen planprocess, statlig subvention av lägenheter, trögrörligheten marknaden, maximalålder vid inflyttning Möjligheter – införande av kund- och valfrihetsvalsmodell för äldre människor avseende boende och service. Marknad – otydlig, seniorboendet som modell i en avtagandefas, många olika segment. Kund – samtliga människor med värdegrund i de kooperativa utgångspunkterna.
Vigs Ångar	Hot – nedläggningen av särskilda boendeformer för äldre, den allmänna inställningen och attityden, teknik på bekostnad av personliga omsorgsinsatser. Möjligheter – långa entreprenadkontakt, långsiktighet. Marknad och Kund – privat seniorboende befinner sig under introduktionsfasen, Kund – kommuninvånare i behov av särskilt boende.
Seniorgården	Hot – det politiska systemet med två huvudmän, föreningsamas åldersammansättning och styrelsepresentationen. Möjligheter – läget, bostadens utformning, föreningens storlek, ökat samarbete mellan olika organisationer. Marknad – demografiska utvecklingen tvingar fram nya lösningar, stor efterfrågan inom 10 - 15 år. Kund – (f.d.) villa eller bostadsrättsinnehavare, uppskattar åldershomogeniteten, lång kundrelation ger förtur.

Tabell 37: (Fortsättning) Kategorisering - dimensionen omgivning

Dimension Aktör	Omgivning
SeniorLiv AB	<p>Nyckelbegrepp: Hot, Möjligheter, Marknad, Kund</p> <p>Hot – allmän nybyggnadsproblematik, liten tillgång på billig attraktiv mark, låg betalningsvilja för kringtjänster.</p> <p>Möjligheter – undvika kapitalbindning och inläsnings effekter, boende fritt från spekulation, lokala allianser på orten.</p> <p>Marknad – få alternativa boendeformer, lång kö till etablerade verksamheter på få orter.</p> <p>Kund – söker trygghet, umgänge, försäkrat mot ensamhet och isolering, levande hus, gemenskap, åldersspridning, aktiva och engagerade människor.</p>
Skanska	<p>Hot – låg betalningsviljan för tjänster, reell och uppskattad betalningsvilja olika saker, potential, tydligt koncept, men ingen tydlig affär.</p> <p>Möjligheter – anläggningar på grundval av en gemensam värdegrund, intresse eller livsstil, möjlighet att påverka sina grannar, IT-teknik med innehåll.</p> <p>Marknad – inte kategoriseras efter ålder, åldersblandat boende efterfrågat, marknaden i Sverige begränsad, mer flytbenägna utomlands.</p> <p>Kund – ej indelad efter ålder, villig att konsumera, medveten och aktiv.</p>
Stångåstaden	<p>Hot och Möjligheter – sänka produktionskostnaderna, industriell produktion, ökad konkurrens.</p> <p>Marknad – inga nya miljöprogram, segmentering, vilken delmarknad avses, företaget i en allmän investerings- och expansionsfas.</p> <p>Kund – heterogena, individuella behov och förväntningar.</p>
SVPH	<p>Hot – kostsam verksamhet, beroende av politisk vilja och politiska beslut, två huvudmän, landsing och kommuner.</p> <p>Möjligheter – stort behov av alternativ, momsbefria boende, skatrelättnader, skattegynnad situation som allmännyttig ekonomisk förening.</p> <p>Marknad – efterfrågad koncept, även utanför Stockholm, lokal aktör utan expansionsplaner, olika men tydliga marknadssegment.</p> <p>Kund – får inte vara alltför förmögna, ursprungligen för ensamstående kvinnor, boende i närområdet.</p>

7.2 Strategi

Dimensionen strategi bygger på intervjufrågeformulärets frågor rörande organisationens strategi. Frågor har ställts för att senare kunna förklara t.ex. associationsformens betydelse för verksamheten, affärsidéernas utformning eller ledarskapsfilosofins utformning. För att förenkla strukturen och bearbetningen av den insamlade empirin har vissa nyckelbegrepp utnyttjats. Sammanställningen har strukturerats kring nyckelbegreppen: affärsidé, affärsstrategi, organisation och ledning. Fältstudiereferatet inleds med en beskrivning av nyckelbegreppet affärsidén.

Affärsidén

Affärsidéerna eller verksamhetsidéerna är naturligtvis olika formulerade. Men essensen handlar om att erbjuda boende för en speciell målgrupp, seniorer eller 55+. I flertalet fall erbjuds det också tillsammans i ett koncept av integrerade service, vård och omsorgstjänster. Idén förefaller handla om att skapa och försäkra den enskilde om trygghet. Att erbjudas ett boende och kunna veta att det finns trygghet, personal, resurser och grannar, utanför dörren är en egenskap som uppges vara eftersökt. Den här typen av verksamhet kan beskrivas både som mycket komplex och kostsam. Några stora marginaler förefaller inte finnas, bland annat kanske beroende på personalintensiteten. För flera aktörer handlar affären i verksamheten mer om att bistå med rådgivning och expertis under uppförandet än om att driva anläggningar. En intressant iakttagelse är att en av aktörerna valt att inte alls bedriva verksamhet i segmentet eftersom någon tydlig affär inte förefaller finnas i konceptet under dagens förutsättningar.

Affärsstrategin

En strategi går ut på att minska antalet sjukhemsplatser i befintliga anläggningar och istället öka antalet seniorbostäder. Det görs med utgångspunkt i att bli mindre beroende av den kommunala biståndsbedömningen och politiska beslut om ersättningar för utfört arbete. Den framtida efterfrågan på seniorbostäder förväntas öka. Om inte annat förefaller de planerade förtätningarna av befintliga anläggningar utgöra ett sådant bevis. Den optimala storleken för att kostnadseffektivt bedriva en anläggning med fullt serviceutbud ligger mellan 100-300 lägenheter. Verksamheten förefaller vidare vara mycket personalintensiv vilket flertalet av aktörerna möter genom att försöka rekrytera rätt personer och utveckla befintlig personalstyrka. I samtliga fall talas det om vikten av kundsegmentering och ordentliga marknadsanalyser för att hamna rätt. I de sammanhang där idén varit att uppföra och avyttra bostäder på marknaden har ett tredebrott kommit. Genom avtal ges bostadsrättsföreningarna möjlighet att få tillgång till service, vård och omsorg av olika utförare. Att åstadkomma framgång i verksamheten handlar om att skapa gemenskap, bygga in vackra och centrala lägen och att alltid samarbeta med kunden.

Organisation

Verksamheterna är alla organiserade lite olika utifrån skilda förutsättningar. Generellt förefaller dock att de ekonomiska, allmännyttiga eller kooperativa föreningarna är gynnande relativt t.ex. aktiebolag. För det första saknas de avkastningskrav vilka kan försvåra en långsiktig etablering för vissa av organisationerna. För det andra förefaller de skatteekonomiska konsekvenserna i att driva verksamhet gynna föreningsformen framför andra. Det gäller särskilt den allmännyttiga ekonomiska föreningsformen. Att inte driva för stora enheter är vidare något som ofta framhålls som en framgångsfaktor. Här är svårigheten att hitta en brytpunkt mellan för litet och för stort. Flera aktörer talar om att anläggningar bör ligga mellan ca 30 och 50 lägenheter för att kännas trivsamma. Samtidigt talas det om att brytpunkten för att bedriva en kostnadseffektiv service, vård och omsorg i anslutning till boendet ligger på mellan 100–300 lägenheter.

Ledning

Personalens betydelse för resultatet framhålls som den viktigaste faktorn för att bedriva den här typen av verksamhet. Att rekrytera rätt personer och satsa på utvecklings- och utbildningsinsatser verkar vara en framkomlig väg. Verksamheterna uppges i stor utsträckning styras genom olika policy och styrdokument. Medarbetare och fortlöpande kundundersökningar förefaller vidare vara en beprövad metod för att styra verksamheten och klara uppställda kvalitetsmål.

Tabell 38: Kategorisering - dimensionen strategi

Dimension	Strategi
Aktör	Nyckelbegrepp: Affärsidé, Tillämpad strategi, Organisation, Ledning⁴⁸
Föreningen Blomsterfonden	Affärsidén –boende och privat äldreomsorg. Affärsstrategi –mix av service, vård och omsorgsrelaterade tjänster, expansionsfas, förtätning, samverkanspartners, internationalisering. Organisation –ideell ekonomisk förening, allmännyttigt bostadsbolag. Ledning – policy- och styrdokument, kvalitetssäkringssystem, incidentrapportering.
BoViva	Affärsidén – Skapa trygghet i en oviss framtid. Affärsstrategi –70 % hyresrätter och 30 % vårdbostäder, kritisk volym vid 100 enheter. lägenheter, efterlevandeskydd, Försäkringslösning, avkastning i branschnivå. Organisation – Konceptbolag eller varumärke inom SEB Trygg Liv.Ledning – Konceptet styrt genom en särskild manual med policy och uppförandekod.
HSB Riksförbund	Affärsidén – åstadkomma det goda boendet. Affärsstrategi –erbjuda ett komplett tjänstekoncept, nationell representation. Organisation – 538 000 medlemmar, 3870 bostadsrättsföreningar, 33 regionföreningar, cirka 3 500 medarbetare. Ledning – medlemsdemokrati, bottom-up-perspektiv.
Vigs Ångar	Affärsidén – eget boende med tryggheten utanför dörren. Affärsstrategi – antroposofiska utgångspunkter, utvecklings- och utbildningsverksamhet. Organisation – 2:a handsuthyrning, för människor i behov av särskilt boende. Ledning – fokus på kostnaderna, liten administration, eget personligt ansvar.
Seniorgården	Affärsidén – bygga bostäder, bilda bostadsrättsföreningar och sälja bostadsrätter. Affärsstrategi – tjänstekoncept via avtal, attraktiva, centrala lägen, samarbete, tålmod.
SeniorLiv	Affärsidén – ”non profit lösning”, kooperativa hyresrätter, service genom medlemskap. Affärsstrategi – introduktions fas, 10 anläggningar inom kommande 7 års perioden. Organisation – ca 50 lägenheter, 500 medlemmar, servicecenter, medlemskap för personer i och kring anläggningen. Ledning – nätverksorganisation.
Skanska	Affärsidén –potential och koncept, men ingen affär, högriskprojekt, komplex verksamhet. Affärsstrategi – kundsegmentering, marknadsanalyser, tid.. Organisation och Ledning – inte aktuellt för närvarande, affären hamnar lite olika organisatoriskt beroende på dess utformning.
Stångåstaden	Affärsidén –affärsrämsighet och samhällsnytta i enlighet med den allmännyttiga tanken. Affärsstrategi – investerings- och expansionsfas. Organisation och Ledning – från planera till parera verkligheten, samverkanslösningar, allianspartners, processstyrning, styra genom att delegera till de bästa medarbetarna.
SVPH	Affärsidén – flytta in som par med möjlighet att få bo kvar som ensamstående. Affärsstrategi – minska antalet sjukhemsplatserna och öka antalet seniorbostäder, mindre beroende av den kommunala biståndsbedömningen, förtätning, 300 lägenheter en optimal storlek sett ur ett kostnadsperspektiv, investera i bra personal.

⁴⁸ I tabellsammanställning har en sammanfattning gjorts genom att referera till och summera nyckelbegreppen för respektive medverkande aktör.

7.3 Resurser

Den strategiska dimensionen resurser bygger på intervjufrågeformulärets frågor rörande organisationens materiella och immateriella resurser. Frågor har ställts för att vid ett senare tillfälle kunna förklara de fysiska resursernas betydelse för verksamheten såväl som de kompetensbaserade resurserna organisationen förfogar över. För att förenkla strukturen och bearbetningen av den insamlade empirin under denna dimension har sammanställningen strukturerats kring nyckelbegreppen: fysiska resurser och kärnkompetenser.

Fysiska resurser

I samtliga fall finns ett omfattande nätverk kopplat till organisationen. Flera av organisationerna disponerar såväl egna anläggningar som en professionell stab av medarbetare.

Kärnkompetenser

Kompetenserna finns inom flera områden och omfattar många olika specialiteter. I flera fall bedrivs förutom produktion och förvaltning av fastigheter även en professionell organisation inom service, vård och omsorgssektorerna. De interna hemtjänstorganisationerna konkurrerar i flera fall på marknaden i närområdet.

Tabell 39: Kategorisering – dimensionen resurser

Dimension	Resurser
Aktör	Nyckelbegrepp: Fysiska resurser, Kompetenser⁴⁹
Blomsterfonden	Fysiska resurser – ca 1100 lägenheter i 16 fastigheter, internationellt samarbete, förtätning, 2000 aktiva i bostadskö med behov av bostad inom 5 år, ca 7 000 medlemmar. Kärnkompetenser - egen hemtjänstorganisation, olika professioner, ca 460 medarbetare, lång erfarenhet.
BoViva	Fysiska resurser – 119 lägenheter i Halmstad, 97 lägenheter i Göteborg, 113 lägenheter i Stockholm. Kärnkompetenser – Kompletterande kärnkompetenser genom alliansstrukturen BoViva, personalkompetenser på respektive anläggning.
HSB Riksförbund	Fysiska resurser – ca 538 000 medlemmar, 3 870 bostadsrättsföreningar, 15 seniorbostadsrättsföreningar. Kärnkompetenser – rådgivning, utveckling, förvaltning etc.
Vigs Ångar	Fysiska resurser – ca 30 talet radhusbostäder. Kärnkompetenser – egen hemtjänstorganisation.
Seniorgården	Fysiska resurser – ca 1 000 byggrätter på prioriterade marknader i Sverige. Kärnkompetenser – bostadsrättsbyggnation och marknadsbedömningar.
SeniorLiv	Fysiska resurser – prospekterade ca 200 seniorlägenheter, ca 40 särskilda boenden, 3 servicecenter i Nacka, Järna, Karlskrona och Ljusdal. Kärnkompetenser – nätverksorganisation inom juridik, teknik, processledning, systemarkitektur, fastighetsekonomi samt vård och omsorg.
Skanska	Fysiska resurser – Sveriges största byggtreprenör, 15 000 medarbetare Skanska Sverige Kärnkompetenser – de flesta inom byggtreprenadverksamhet.
Stångåstaden	Fysiska resurser – ca 20 000 hyreslägenheter varav ca 1000 lägenheter inom området offentlig verksamhet. Kärnkompetenser – drygt 100 medarbetare i olika professioner.
SVPH	Fysiska resurser – ca 750 hyresrätter, byggrätter, lång erfarenhet. Kärnkompetenser – ca 250 medarbetare.

⁴⁹ I tabellsammanställning har en sammanfattning gjorts genom att referera till och summera nyckelbegreppen för respektive medverkande aktör.

7.4 Tjänstekonceptet

Den strategiska dimensionen erbjudandet bygger på intervjufrågeformulärets frågor rörande organisationens kärn-, hjälp- och stödtjänster, koncepterbjudandets sammansättning och en beskrivning av produktens innehåll. Frågor har ställts för att vid ett senare tillfälle kunna förklara erbjudandets betydelse för verksamheten. För att förenkla strukturen och bearbetningen av den insamlade empirin under denna dimension har sammanställningen strukturerats kring nyckelbegreppen: dimensioner i kunderbjudandet och tjänstesammansättning. Referatet inleds med begreppet dimensioner i kunderbjudandet.

Dimensioner i kunderbjudandet

Med utgångspunkten i fältstudiens nio fallorganisationer framträder flera dimensioner i tjänsteprodukten. Kvarboendegaranti är en sådan dimension. Att skapa boendeformer där inflyttade människor ges en konkret möjlighet att kunna bo kvar livet ut. Det gäller således i de fall där endera parten går bort och/eller när åldern gör att hjälp måste finnas tillgänglig. Därmed måste boendet både ur ett fysiskt och socialt hänseende konstrueras för ett bra liv. Tron på en maximiålder, 75 år, vid inflyttning verkar vara utbredd. I vissa fall ställs krav på friskhetsintyg vid inflyttningen så att den inflyttande orkar bygga sitt sociala nätverk. Personalen är organisationens viktigaste framgångsfaktor vilket handlar om att skapa en arbetsorganisation som förmår behålla och utveckla kompetens. Alternativa upplåtelseformer nämns som viktiga dimensioner beroende på t.ex. personlighet och livssituation. Kooperativ hyresrätt och ”hyrköp”⁵⁰ kan utgöra två upplåtelseformer av den sorten. Arkitekturens betydelse framhålls som en viktig dimension i sammanhanget. Informationsteknologin (IT) i form av t.ex. säkerhetssystem, kommunikationsverktyg, styr- och reglerfunktioner framhålls vidare som en betydelsefull dimension.

Tjänstesammansättning

Det som flera fallorganisationer framhåller som tjänsteproduktens egentliga tjänst rör dels boendet och dels konceptets integrerade tjänsteutbud. Boendet som tjänst betraktat etiketteras lite olika beroende på aktören. Benämningarna pensionärsboende, äldreboende, sjukhemsboende, trygghetsboende, serviceboende eller seniorboende används alla för samma boendeform. Kärtjänsten i boendet förefaller utgå från den fysiskt gjorda anpassningen av dessa bostäder för ett liv i åldrande. Det betyder konkret att de utrustats eller anpassats utan trösklar, med handikappanpassat dusch och toalettutrymme eller nära kommunikationer. Beträffande tjänsten följt av det integrerade tjänsteutbudet genom boendeformen kan listan göras mycket lång. Tjänster i form av spa, motionshall, hobbyrum, bibliotek, simbassäng eller sjuksköterskemottagning kunna räknas hit. Något som kännetecknar aktörerna är deras tillvägagångssätt vid paketeringen av dem. Tjänsterna erbjuds dels i ett basutbud oftast genom en fast serviceavgift. Dels erbjuds de utöver basutbudet, som extra tjänster, och debiteras separat efter åtgång. Taxan varierar, men i t.ex. fallet Blomsterfonden erbjuds dessa tjänster för 300 kronor per timme. Är tjänsten däremot biståndsklassad, dvs. kommunalt biståndsbedömd och därmed kommunalt subventionerad, är motsvarande taxa för kunden ca 100 kronor per timme. Restaurangmiljön förefaller vara av den vikt att den ingår i basserviceutbudet. Olika larm- och tillsynstjänster till boendet utgör vidare i flertalet fall både en central boendefunktion och tjänst.

⁵⁰ Hyrköp är en upplåtelseform som Stångåstadens VD Göran Ericson definierar som en möjlighet att antingen först hyra en lägenhet eller bostad för att sedan på optionsbasis köpa den eller på motsvarande sätt inleda relationen med att äga en lägenhet eller bostad för att sedermera lösa in den och istället inleda ett hyresförfarande.

Tabell 40: Kategorisering dimensionen tjänstekonceptet

Dimension Aktör	Tjänstekonceptet
	Nyckelbegrepp: Dimensioner i kunderbudandet, Tjänster⁵¹
Blomsterfonden	Dimensioner i kunderbudandet – hyresrättsformen ett efterfrågat alternativ för många äldre, tryggheten och säkerheten i boendet viktig, tillgången till kompetens vid behov efterfrågad. Tjänstesammansättning – taxa 300 kronor per timme, hyresgäster kan efterfråga tjänster från ett internt tjänstekoncept, garantiservice vid sjukdom, kontaktmannaskap, dvs. en kontaktpunkt vid hjälp och frågor.
BoViva	Dimensioner i kunderbudandet – Gemenskapen och engagemanget i boendet, värdinnerollen och/eller receptionistrollen framhålls, IT kan ses som ett komplement till boendet, men kan aldrig ersätta den personliga omvårdnaden, eldsjälarnas betydelse för boendeformen framhålls. Tjänstesammansättning – Restaurangmiljö viktig trivselseffekt, basservicebudgets sammansättning viktig, möjligheten att kunna köpa till tjänster viktig, larmfunktioner till boendet en central tjänst och funktion.
HSB Riksförbund	Dimensioner i kunderbudandet – bygga åldersblandat, arkitektoniskt tilltalande, för egen förvaltning, attraktiva ytor för gemensam samvaro, tillgång till utemiljö och trädgård. Tjänstesammansättning – boendeservice, olika aktiviteter.
Vigs Ångar	Dimensioner i kunderbudandet – engagemang, bygga organisationskultur, komplettera personliga insatser med teknik. Tjänstesammansättning – boenderelaterade tjänster inom området för det särskilda boende t.ex. servering, bad och medicinsk omvårdnad.
Seniorgården	Dimensioner i kunderbudandet – vackra byggnader, centrala lägen, åldershomogent, gemensamhetsutrymmen, överblickbara bostäder, informellt stöd, gemenskap. Tjänstesammansättning – servicepaket av hushållsnära tjänster genom avtal, rådgivning och bistånd till bostadsrättsföreningarna.
SeniorLiv	Dimensioner i kunderbudandet – attraktiv layout och planlösning, arkitekturen viktig, IT-stödet för säkerhet, kommunikation, styr och regler funktioner. Tjänstesammansättning – boende, service, vård och omsorg, servicen via servicecentret, vård- och omsorg på kommunal entreprenad.
Skanska	Dimensioner i kunderbudandet – komprimerade bostadsytor, underlätta vardagen, slutna planlösningar, kundanpassning, uteplats eller balkong, handkappanpassade toaletter, segmenterade och produktanpassade bostäder, kostnadseffektiv tilläggservice och gemensamhetsutrymmen. Tjänstesammansättning – spa, motionshall, hobbyrum, bibliotek, simbassäng, sjuksköterskemottagning.
Stångåstaden	Dimensioner i kunderbudandet – en ny idé och upplåtelseform, ”hyrköp”, förvärv genom köpoption, hyra och sedan köpa eller köpa och sedan hyra, aktuellt i framtiden. Tjänstesammansättning – skulle kunna bestå av gräsklippning, fastighetsskötsel, service etc.
SVPH	Dimensioner i kunderbudandet – kvarboendegaranti, möjliggöra och stimulera till bra liv, maximialder 75 år vid inflyttning och fullt frisk, tid att bygga socialt nätverk, personalen organisationens viktigaste framgångsfaktor. Tjänstesammansättning – pensionärsboende, äldreboende, sjukhemsboende, service-, vård- och omsorgsrelaterade tjänster.

7.5 Konkurrens

Den strategiska dimensionen konkurrenssituationen bygger på intervjufrågeformulärets frågor rörande organisationsföreträdarnas upplevelse av rådande konkurrenssituation. Frågor har ställts för att vid ett

⁵¹ I tabellsammanställning har en sammanfattning gjorts genom att referera till och summera nyckelbegreppen för respektive medverkande aktör.

senare tillfälle kunna förklara konkurrenssituationens inverkan för positionen respektive organisation har på marknaden. Sammanställningen har strukturerats kring nyckelbegreppet: upplevd konkurrensintensitet.

Upplevd konkurrensintensitet

Av svaren i fältstudien att döma råder enighet om konkurrenssituationen på marknaden. Den upplevda konkurrensen är starkt begränsad och i flertalet fall upplevs ingen egentlig konkurrens i marknadssegmentet. Företaget Senioregården framhålls i de flesta fall som den mest kända aktören inom området. Därutöver och för andra segment framhålls särskilt två aktörer, Föreningen Blomsterfonden och SVPH, som framträdande exempel.

Tabell 41: Kategorisering – dimensionen konkurrens

Dimension	Konkurrens
Aktör	Nyckelbegrepp: Upplevd konkurrensintensitet⁵²
Blomsterfonden	Upplevd konkurrensintensiteten – ingen upplevd konkurrens, Senioregården betraktas som marknads ledande seniorbostadsaktör i Sverige.
BoViva	Upplevd konkurrensintensiteten – olika nischning i olika segment ger liten upplevd konkurrens, mest namnkunnige aktören är Senioregården.
HSB Riksförbund	Upplevd konkurrensintensiteten – inga konkurrenter, snarare samarbete, Senioregården den ledande aktören i att bygga bostadsrätter, Blomsterfondens verksamhet utgör förebild till HSB seniorbostadsverksamhet.
Vigs Ångar	Upplevd konkurrensintensiteten – det finns inga konkurrenter, Vigs Ångar är unik i sitt segment.
Senioregården	Upplevd konkurrensintensiteten – Ingen konkurrens inom segmentet.
SeniorLiv	Upplevd konkurrensintensiteten – Ingen konkurrens inom segmentet, Senioregården ledande aktören inom nyproduktionen av bostadsrättslägenheter.
Skanska	Upplevd konkurrensintensiteten – begränsad konkurrens, Senioregården ledande aktör för produktion av bostadsrätter, Blomsterfonden och BoViva intressanta erbjudanden i andra segment.
Stångåstaden	Upplevd konkurrensintensiteten – företaget är den ledande aktören på bostadshyresmarknaden i Linköping idag.
SVPH	Upplevd konkurrensintensiteten – Begränsad eller obefintlig konkurrens, per definition skulle emellertid Blomsterfonden kunna anses vara en konkurrent eller de kommunala servicehusen.

7.6 Sammanfattning

Utifrån ett helikopterperspektiv går det att konstatera att samtliga organisationer har lämnat svar för respektive dimensioner. Således finns det många intressanta utgångspunkter att ta vid inför den kommande resultatdiskussionen och analysen. En annan reflektion är den relativt stora enighet och samsyn över hur seniorbostadsmarknaden upplevs fungera. Detta är något som verkar vara oberoende av organisatorisk inriktning eller ursprung.

⁵² I tabellsammanställning har en sammanfattning gjorts genom att referera till och summera nyckelbegreppen för respektive medverkande aktör.

8. RESULTATDISKUSSION OCH ANALYS

Med utgångspunkten i det föregående kapitlet, dvs. den empiriska bearbetningen och kategoriseringen, följer här en efterföljande resultatdiskussion och analys. Analysen har även den strukturerats utifrån analysmodellens dimensioner, dvs. omgivning, strategi, resurser, tjänstekoncept och konkurrensintensitet. Dimensionerna diskuteras och analyseras löpande i kapitlet. Resonemanget förtydligas genom att presentera några av de uttalanden som fälldes i samband med de olika intervjuutgållena.

8.1 Omgivning

Den analytiska dimensionen omgivningen har tidigare studerats och kategoriseras utifrån nyckelbegreppen hot, möjligheter, marknaden och kunden. Den här framställningen börjar i begreppet marknaden. Seniorbostadsmarknaden, såsom den framställts i fältstudien, anses av de flesta aktörerna vara en marknad under uppbyggnad. Seniorbostadsmarknaden eller marknadssegmentet för seniorboende med integrerad service, vård och omsorg anses vidare endast utgöra en mycket liten del av den totala bostadsmarknaden i Sverige. Med andra ord överrensstämmer detta väl med den tidigare marknadsundersökning som presenterats i avhandlingens kapitel 3, Marknaden. Den ökade efterfrågan på bostäder med tillhörande tjänster för målgruppen seniorer eller personer 55+ förväntas spegla den demografiska utvecklingen till stor del. Respondenternas enighet avseende bedömningen av marknadens tillväxttakt är påtaglig. Marknadssegmentets stora tillväxt beräknas komma inom den närmaste tio- till femtonårsperioden.

”Seniorbostadsmarknadens relativa andel av den totala bostadsmarknaden är begränsad. Den efterfrågan som vi möter på marknaden idag har fortfarande bara börjat. Potentialen i marknaden och den kommande utvecklingstakten förefaller därför vara mycket stor. Vår bedömning är att konceptet fortfarande ligger i introduktionsfasen⁵³.”

Ett intressant och återkommande svar beträffande eventuella svårigheter och hot på marknaden avser seniorbostadssegmentets beroende av politisk kontroll och beslut. Flera av de intervjuade aktörerna, särskilt de med lång branschfarenhet, uppger svårigheter som följd av politiska beslut och ställningstaganden. Det politiska systemets betydelse för verksamheterna är nämligen påtaglig. Beroendet har att göra med t.ex. tillståndsgivning, tillsyn och kontroll av pågående verksamhet samt ersättning för utförd äldreomsorg. Med andra ord är känsligheten stor hos de aktörer som både erbjuder seniorboende och därtill olika former av tjänster i eller i nära anslutning till det. Eftersom en betydande del av verksamheternas intäkter, upp till 2/3 av den totala omsättningen⁵⁴, ytterst är kommunal ersättning för utförd äldreomsorg har de kommunalpolitiska ställningstagandena betydelse. En annan problematik med politisk underton rör det s.k. dubbla huvudmannskapet. Med dubbelt huvudmannskap avses landstingets och kommunens organisatoriska inblandning i seniorbostadsverksamheten som tillsyns- och kontrollmyndigheter för olika delar av verksamheten. I ett konkret sammanhang kan t.ex. läkarefunktionen vara en landstingskommunal angelägenhet i vissa fall och en kommunal angelägenhet i andra. Det är den typen av dubbla roller som uppges som komplicerade och försvårande för verksamheten.

En särskilt efterfrågad kommunal funktion vilken samtidigt uppges kunna bli det incitament som skulle kunna påverka utvecklingstakten bedöms ligga i konkurrensutsättningen av service som baseras på den kommunala biståndsbedömningen av äldre människor. Konkurrensutsättningen, som har införts i några av

⁵³ Där inte annat anges går de indragna och kursiverade uttalandet att härleda till intervjuutgållena, hösten 2004.

⁵⁴ Detta förhållande har uppgivits gälla för aktörerna, Föreningen Blomsterfonden och SVPH.

landets kommuner, har givit dessa grupper möjligheten att välja leverantör av t.ex. hemtjänst och hemsjukvård. En ökad avsättningsmarknad för de olika aktörsorganisationerna ligger sannolikt bakom den förhoppningen. Flera av respondenterna framhåller att den kritiska volymen och volymen för att kunna uppnå skalfördelar, med få undantag, ofta är för liten på dagens marknad. En ökad avsättning skulle därför medföra möjligheter till utveckling och expansion av verksamheter inom hela området. Flera av de svarande respondenterna uppger att konkurrensutsättningen är den enskilda faktor som sannolikt har störst betydelse för den framtida utvecklingen av marknadsområdet.

"Kundvalsmodellen kommer att bli helt avgörande för om mångfaldslösningar ska kunna komma till stånd. Problemet idag är att modellen som sådan har politiserats, något som inte borde vara fallet. Genom ett system baserat på kundval skulle både tillgången och kvaliteten på de utförda tjänsterna kunna öka utan att för den skull samtidigt öka kommunens kostnader. Enligt den här modellen är det ju ytterst kommunen som avgör vem som får och vem som inte får bedriva tjänsteverksamhet riktad mot biståndsbedömda äldre kommuninvånare. Vinnaren blir den enskilde, särskilt de minst välbeställda. Genom att få möjlighet att i konkurrens få välja tjänsteleverantör kommer den som kan erbjuda mest för de pengarna eller högsta kvaliteten i utförandet får göra jobbet."

Generationsgruppen på 1940-talet är, måhända föga överraskande, den stora målgrupp som seniorbostadsaktörerna nu uppger sig vara allt mer intresserad av och den grupp verksamheten planeras inför. Det bör dock påpekas att merparten av dagens kunder tillhör de ännu tidigare generationerna, dvs. generationerna före 1940-talet. Förutsättningarna för att bedriva verksamhet mot dessa generationsgrupper bedöms som annorlunda än för 40-talistgenerationen. Den här stora generationsgruppen bedöms emellertid som en i allmänhet mycket aktiv, engagerad, medveten grupp individer som dessutom anses inneha relativt stora reala tillgångar. Gruppen bedöms vidare vara intresserade av alternativa boendeformer, där framförallt trygghet och komfort utgör efterfrågade boendedimensioner. Alternativa boendeformer uppges i detta sammanhang kunna bestå av många slags varianter. Här framhålls dock benägenheten att frångå de institutionella boendeformerna och de varianter som erbjudits den egna föräldragenerationen. En allmän övertygelse bland seniorbostadsaktörerna är att 40-talistgenerationen i större utsträckning än tidigare gärna vill dela seniorboendet med vänner och andra människor med samma intresseutgångspunkter. Det råder vidare en stor enighet över att framtidens målgrupper inte längre, på samma sätt som tidigare, kan kategoriseras utifrån ålder. Mot bakgrund av dessa uttalanden talar det mesta för att segmentering efter intresse och/eller livsstil är det som gäller för framtidens senior- och äldreboetäder.

"Våra undersökningar säger oss att ingen vill vara gammal och att den stora skiljefaktorn inte är ålder utan hälsa. Så länge man är frisk upplever man sig inte som gammal och vill heller inte kategoriseras som gammal. Det finns en allmän oro att tvingas bo med människor som är sjuka och därmed påminnas om sin egen framtid. Men man vill bo med vänner och utveckla sina intressen. Man vill sköta om sitt husbäll och ta vara på sig själv, man vill bo med andra "unga människor". Det gör att en framtida boendeprodukt inte bör kopplas till ålder utan snarare till intresse eller umgänge. En följd av det tror jag att vi till viss del kan se i de högklassiga bostäderna som nu på senare år har byggts i exempelvis Malmö, Lidingö och Stockholm."

Om än intresset för seniorboendeformen ännu inte bedöms vara i paritet med vad som förväntas inom det närmaste decenniet är intresset ändå påtagligt. För de redan etablerade verksamheterna inom branschområdet uppges efterfrågan vara påfallande mycket större än tillgången. Ett tydligt exempel utgörs

av Föreningen Blomsterfonden. Föreningen disponerar för närvarande 1 124 hyreslägenheter vari ungefär 2 000 hyresgäster har sina hem.

"Bostadskön till föreningens lägenheter uppgår idag till nästan 8 000 personer. Av dessa kan ca 2 000 betraktas som aktiva och i behov av en bostad inom den närmaste femårsperioden."

Detta är den gängse marknadsbilden som förmedlas utifrån hyresaktörernas perspektiv. Men det är en bild som väl överensstämmer även för de aktörer som tillskillnad från de uthyrande aktörerna uppför bostadsrättslägenheter för försäljning på seniorbostadsmarkanden. Seniorgården uppger t.ex. att företaget inte, sånär som ett undantag, har eller har haft några osålda lägenheter sex månader efter bildandet av den anslutande seniorbostadsrättsföreningen. Några liknade uppgifter beträffande den kooperativa upplåtelseformen har inte lämnats, sannlikt som följd av få ännu avslutade projekt.⁵⁵ Flera projekt uppges emellertid ha påbörjats och befinner sig än så länge i början av plan- och byggprocessen. I förekommande fall uppges emellertid också här intresset kraftigt överstiga den planerade tillgången.

Seniorboende med integrerad service, vård och omsorg eller seniorbostadskonceptet upplevs av flera respondenter som en tjänsteprodukt förknippad med en viss kundproblematik. Problematiken, som till stor del förklaras som en generationsfråga, handlar om den låga betalningsviljan för de kringtjänster som erbjuds i eller i nära anslutning till seniorbostaden. Seniorbostadskonceptet bygger ju till stor del på att den uppgivna betalningsviljan också motsvaras av en verklig betalningsvilja. Orsakerna därom anses vara flera. Vissa av respondenterna hävdar att det till stor del handlar om vanor (eller ovanor). Människor i Sverige är generellt sett inte vana att dels efterfråga och dels betala för service. Det gäller service i allmänhet och hushållsrelaterad service i synnerhet. "En bra karl reder sig själv", förefaller vara en bra beskrivning på hur många människor ser på service i allmänhet. Görs en internationell betraktelse, med utgångspunkten i exempelvis USA, så är både kulturen och den allmänna inställningen till service helt annorlunda. Service framträder och erbjuds på ett helt annat sätt i det amerikanska samhället, på alla olika slags samhällsnivåer, i kontakt med människor i olika sammanhang, hela livet eller "från vaggan till graven". Förväntningarna och vanan att efterfråga servicetjänster samt viljan att betala för dem är därför mer naturligt för dessa människors vardag än vad som är fallet i Sverige. Att mänskliga beteenden formas och kvarstår från tidiga år är något allmän känt. Därav följer att det man har lärt ofta följer med resten av livet. Och det här beteendemönstret är således också något som följer med även när människor bli äldre.

"Betalningsviljan för extratjänster, som ju är en viktig faktor i konceptet, skiljer sig åt mellan länder. I Sverige tycks många människor resonera som om att bar man väl betalat skatt så ska så att säga även en viss servicenivå också ingå. Denna inställning verkar i stor utsträckning delas av många av dagens äldre. Dessa förefaller, på sätt och vis, också ha vant sig vid att utbudet av samhällsservice ska vara starkt subventionerad eller helt enkelt gratis".

Ovanstående diskussion skulle därmed kunna sammanfattas enligt följande. Seniorbostadsmarknaden anses till stor del vara en marknad under uppbyggnad. Marknaden bedöms å den ena sidan idag bara vara en liten del av den totala bostadsmarknaden. Men å den andra sidan bedöms den som en del med mycket stor potential. Tillsväxten kommer, utifrån prognoserna, växa i motsvarande takt som 40-talistgenerationens pensionsavgång. Marknaden bedöms därför vara som störst om ungefär 10 till 15 år. Det som för närvarande hindrar verksamhetsexpansionen uppges till stor del bero på osäkerhet inför framtiden. Osäkerheten kan i sin tur härledas till olika politiska ställningstaganden vilka antingen förstärker

⁵⁵ Lag (2002:93) om kooperativ hyresrätt, trädde i kraft 1:a april 2002.

eller försvagar aktörernas marknadspositioner och allmänna förutsättningar. I grova drag kan nästan 2/3 av aktörernas rörelseintäkter härledas som kommunala ersättning för utförd äldreomsorg. Det gäller naturligtvis bara i de kommuner där den allmänna servicen konkurrensutsatts. Ett enhetligt ramverk och en generell möjlighet att kunna konkurrera om kommunernas biståndsbedömda personer anses spela en nyckelroll för marknadens framtida expansionsmöjligheter. Eftersom marknadens spelregler är under omdaning karakteriseras den som turbulent.

Framgången hos en seniorbostadsaktör handlar bland annat om förmågan om att få kunderna att efterfråga och betala för de kringtjänster som erbjuds i anslutning till boendet. Aktörerna uppger emellertid av tidigare erfarenheter att det råder en viss osäkerhet mellan kundernas uttalade och reella betalningsvilja. Orsakerna förklaras till stor del som en attityd, inställnings- och generationsfråga. Generationsgruppen född på 1940-talet förväntas vara den grupp som tillskillnad från tidigare generationsgrupper kommer efterfråga kringservice i stor utsträckning. Emellertid bör det påpekas att den här kundgruppen samtidigt bedöms ha andra krav och förväntningar på ålderdomen än vad dagens äldre har. Kraven och förväntningarna kommer i högre utsträckning baseras på individuella utgångspunkter än kollektiva. De erbjudna boendevalternativen måste därför planeras och segmenteras efter människors intressen och livsstilar istället för ålder, för att göras attraktiva.

8.2 Strategi

Dimensionen strategi har tidigare redovisats och kategoriseras utifrån nyckelbegreppen affärsidé, tillämpad strategi, organisation och management. Mot bakgrund av fältstudiens redovisade resultat och analytiska generaliserbarhet förefaller marknadsaktörerna erbjuda tjänsteprodukter som uppbär många likheter. Den bakomliggande affärs- och/eller verksamhetsidéerna förefaller vara lika generell som enkel,

”Den handlar om att kunna erbjuda äldre människor ett boende för återstoden av sina liv. Att helt enkelt flytta in som par med en möjlighet att få bo kvar som ensamstående.”

Detta görs genom att tillhandahålla bostäder och ett medföljande tjänstekoncept bestående av integrerade service-, vård- och omsorgstjänster. Tjänsterna utgör med andra ord en viktig beståndsdel av seniorbostadsprodukten, dvs. seniorboendet med integrerad service, vård och omsorg. I förekommande fall, med få undantag, erbjuds dessa tjänster dels i form av ett obligatoriskt basserviceutförande oberoende konsumtionsnivå. Dels tillhandahålls de som ett utförande i form av extratjänster utöver basserviceutförandet. Kostnaden för dessa extratjänster debiteras individuellt beroende på förbrukningen. I den mån organisationen också utför serviceleveransen debiteras ofta den enskilde efter fastställt timtaxa. För basservicen gäller ett avtalsmässigt och generellt bindande åtagande från och med inflyttningen till anläggningen. På så sätt kan organisationerna klara finansieringen av basserviceutbudet oavsett den reella konsumtionsnivån. I de flesta fall är det på det här tillvägagångssättet som de fasta kostnaderna täcks. Att flytta till en seniorbostad handlar för många människor om att aktivt välja en bostadsform för återstoden av sitt liv. Utifrån aktörernas perspektiv handlar det därför om att kunna anpassa dessa bostäder för ett liv i åldrande. Som gemensam nämnare och strategisk utgångspunkt måste aktörerna formulera och implementera en strategi på funktionsnivå som tar hänsyn till boendeformens både fysiska och sociala dimensioner. Ett exempel på en sådan strategi utgörs av Seniorgårdens seniorbostadsprogram omfattande ett femtiotal punkter.⁵⁶

⁵⁶Från Seniorgårdens hemsida, <http://bostad.im.se/templates/Seniorgarden/Page.aspx?id=3297>, (2005-04-05)

"Utgångspunkten för uppförandet av våra bostadsrätter är att en lägenhet aldrig ska behöva lämnas på grund av brister i bostaden."

Skillnaderna i organisationernas olika verksamhetsutföranden förefaller bland annat ha att göra med vilken målgrupp som erbjudandet defacto riktar sig till och även avses attrahera. Två stora skillnader verkar finnas beträffande målgruppen i dessa sammanhang. Exempelvis riktar både Seniorgården och SeniorLiv sina seniorbostadserbjudanden mot målgruppen "aktiva och engagerade seniorer" i 55+ årsåldern. Om än marknadsföringen riktar sig mot omnämnda målgrupp uppges den genomsnittliga åldern vid inflyttning vara cirka 70 år. Majoriteten av de personer som i praktiken visat sig köpa t.ex. Seniorgårdens seniorlägenheter har med andra ord också slutat förvärvsarbete. Men, åldern säger som sagt inte allt. Dessa människor uppger, utifrån företagens egna uppgifter, att de fortfarande känner sig som medelålders. Det är boendesituationen man vill förändra genom att flytta till ett seniorboende, inte livet som sådant. I Blomsterfondens och SVPH: s fall är förhållandena något annorlunda. Organisationerna vänder sig exempelvis redan från början mot åldersgruppen efter 55+ personerna, dvs. gruppen ålderspensionärer.

Värt att notera är organisationernas näst intill kompromisslösa tillämpande av maximiåldern 75 år inför inflyttning. Förklaringen därom uppges bland annat handla om möjligheten att kunna bygga upp ett nytt "socialt umgänge" i och kring boendet. En annan framträdande aspekt berör den sökandes hälsostatus. I förekommande fall har SVPH som krav att den sökande förutom maxålder också måste vara fullt frisk vid inflyttning till någon av sällskapets lägenheter. Genomsnittsåldern på hyresgästerna i de verksamheter som framförallt riktar sig mot målgruppen ålderspensionärer är därmed fullt naturligt också högre än t.ex. de som inriktar sig mot 55+ personerna. Med den ökande medelåldern följer vidare en annan inriktning på det medföljande tjänstekonceptet. Av naturliga orsaker har därför dessa tjänster i högre grad en inriktning mot stöd och service i hemmet än förströelse och underhållning. Noterbart är att både Blomsterfonden och SVPH har en egen hemtjänstorganisation.

Man kan naturligtvis undra varför insikter om det som följer av ovanstående redovisning är viktigt. Ett svar är att det kan anses som viktigt för att kunna förklara och därmed även förstå vad det är som ska ingå vid designen av seniorbostadskonceptet. För, om än den åsyftade affärs- eller verksamhetsidén är enkel, är den inte simpel och framförallt inte affärsmässigt lika självklar. Det är tydligt att affären i konceptet och med andra ord de ekonomiska förutsättningarna för att bedriva verksamhet inte går att betrakta på samma sätt. Skillnaderna mellan t.ex. å ena sidan SVPH:s ideellt utgångspunkter och å andra sidan Seniorgårdens strikt affärsmässiga utgångspunkter blir särskilt tydliga i sammanhanget.

"Vi ser konceptet och potentialen, men inte affären."

Kanske är det å andra sidan inte så egendomligt att affären i konceptet inte är så uppenbar som man först kanske kan tro. Eftersom verksamheternas finansiering till stor del går att härleda till den kommunala och fastställda nivån för ersättning av utförd samhällsservice är ju den monetära möjligheten och verksamhetens möjliga omfattning till stor del redan given. Verksamheten förefaller vara mycket personalintensiv. De stora vinsterna ligger således därför sannolikt i att på olika sätt effektivisera och rationalisera leveransprocesserna, dock bara till en viss nivå. Skanska Sverige som stått i begrepp att etablera verksamhet i området har låtit genomföra en intern utredning om marknadsens inneboende möjligheter. För Skanska, med hänsyn tagen till företagens avkastningskrav, föreföll det tydligt att en eventuell etablering inte skulle klara erforderligt avkastningskrav. I avkastningskravet låg därmed ett antagande om att risknivån var högre för den här typen av projekt än andra. Vidare framkom det att företagens olika kärnkompetenser inte heller kunde motsvaras av de krav som sannolikt skulle krävas för

en långvarig och framgångsrik etablering. Företaget fattade därav det strategiska beslutet att inte etablera sig på omnämnda marknad, i alla fall inte under rådande förutsättningar.

De ekonomiska marginalerna är små såväl för den enskilda verksamheten som för i branschen som helhet menar flera av studiens aktörer. En av orsakerna bakom de små marginalerna uppges vara verksamhetens stora personalbehov. Kostnadsmedvetenheten och ett effektivt utnyttjande av tillgängliga resurser framhålls som något väsentligt för att styra verksamheten och leva upp till fastställda ekonomiska krav. Ett led i detta arbete uppges därför vara att ständigt kontrollera och minimera utflödet av resurser, dvs. tillämpa en hård ekonomisk styrning. Att driva seniorbostadsrelaterad verksamhet i föreningsform har ur det perspektivet visat sig vara en förmånlig associationsform. De skatteekonomiska fördelarna följt av statusen som allmännyttig ideell förening, utgör därför en betydelsefull faktor.

"Om avkastningskravet för vår verksamhet skulle motsvara de ägarkrav som flera av de andra aktörerna har att leva upp till i branschen så skulle vår marknad komma att minska drastiskt."

Associationsformen kan därför sägas ha en relativt stor betydelse för att bedriva verksamhet inom det här marknadsområdet. Kanske är det inte heller någon slump att de två organisationer med allra flest år i branschen, Blomsterfonden och SVPH, har föreningsformen som associationsrättslig verksamhetsform. För, även om dessa verksamheter bär sig ekonomiskt och uppvisar en förmåga att också kunna investera är det inte detsamma som att prestera och generera avkastning motsvarande den på t.ex. aktiemarknaden. Ett resultat som framkommit genom fältstudien är värnandet om och strävan efter att bygga upp verksamheten kring ett tema, en kultur, filosofi och/eller lyfta fram den historiska bakgrunden som bärande ideal. Vikten av en utpräglad och utstuderad organisationskultur är någonting som flera aktörer framhållit som något betydelsefullt för verksamhetens förmåga att prestera goda resultat.

"Det ideala seniorboendet har framförallt att göra med inställning och attityd. De speciella dimensioner som bygger upp den här verksamheten skulle kunna fattas enligt följande, ödmjukhet, en stark vision, samarbete och respekt för varandras olikheter, vilja och glädje."

Det är intressant att notera de historiskt väl etablerade verksamheterna särskilt månar om och ser värdet i sitt verksamhetsideal och sina organisatoriska utgångspunkter. För att kunna slå vakt om dessa värden framhålls styrverktygens betydelse i sammanhanget. Den interna styrningen baseras bland annat på uppförandekod, olika policydokument och personalutvecklande insatser. Insikten om personalens betydelse för verksamhetens resultat om inte annat som kulturbärare gör anställningsförfarandet som ett särskilt viktigt tillfälle. Det är i dessa sammanhang som medarbetarna förutom adekvat utbildning också framhålls dela organisationens värdegrund.

"Vi använder bland annat olika former av styrdokument för att leda verksamheten. Dokumenten tar upp och berör föreningens allmänna policy t.ex. mot gäster och övriga intressenter. Styrdokumentet tar upp och behandlar verksamhets-specifika regler och rutiner. Dokumenten finns tillgängliga via organisationens intranät och är något som det är viktigt att samtliga medarbetare tar till sig och faktiskt efterlever. Det gäller alla oavsett vilken yrkesroll de har i organisationen."

Ett mönster som framträder genom de svar som fångats i fältstudien kan sammanfattas i faktorerna, samarbete och renodling. Samarbete är en strategisk faktor som här åsyftar tendensen till ökade samverkansformer och alliansbindningar på seniorbostadsmarknaden. Fältstudieorganisationen Blomsterfonden är ett sådant exempel. I förekommande fall handlar utkristalliseras samarbetet genom att

utlokalisera fastighetsförvaltningen, om än man samtidigt understryker vikten av att behålla nyckelkompetenserna i vaktmästeriet. Ett annat exempel är det nyligen startade samarbetet med ett bostadsföretag i området Näsbypark, Täby kommun. Här handlar samarbetet bland annat om att öka avsättningsmarknaden för organisationens hemtjänstorganisation. Vidare söker man aktivt efter samarbetspartners för att tillsammans dela den framtida planerade verksamhetsexpansionen. Planerna att förtäta fastighetsbeståndet för att på så vis utöka verksamheten har gjort att föreningen nu aktivt söker allianspartners. En tänkbar uppdelning och riskspridning handlar i ett framtida sammanhang om att dela på fastighetsägarskapet och driften av verksamheten. De strategiska övervägandena delas av de flesta andra studerade aktörerna i branschen. Internationellt har denna satsning för Föreningen Blomsterfonden mynnat ut i ytterligare en samarbetsform. Genom att inleda ett samarbete med ett spanskt bostadsföretag kommer verksamheten kunna exporteras och erbjudas för svenskar bosatta på den spanska solkusten. Enligt flera av de övriga medverkande aktörerna är detta bara början på en fortsatt internationell utveckling.

"För närvarande har föreningen ett pågående samarbete med ett spanskt bostadsföretag och gruppen svenskar boende i Malaga, Spanien. Samarbetet bygger på idén att kunna erbjuda boende och service även för svenskar bosatta i Spanien."

Renodling är en annan faktor av strategisk betydelse vilken framkommit genom fältstudien. Här utgör den strategiska samlingsalliansen BoViva ett tydligt exempel. Inför lanseringen av alliansens anläggning i Halmstad, ett av de konkreta samarbetsresultaten, framhölls särskilt de fördelar vilka medföljer en alliansstruktur som en viktig drivkraft.

"De tre beståndsdelarna i BoViva konceptet bestod ursprungligen av tre olika delar. Den första delen rörde den kommunala upphandlingen av vårdboende något som sköttes av Capiro Omsorg. Den andra handlade om markexploatering, projektering, uppförande och förvaltning av konceptets fysiska anläggningar, vilket Peab stod för. Kundunderlaget och med andra ord efterfrågan av boendet utgjorde konceptets tredje del. Detta var något som SEB Trygg Liv från början ansvarade för."

Men alliansbildningens fördelar kom inte att överväga de upplevda nackdelar som samarbetet gav upphov till. På grund av en förändrad strategisk inriktning hos två av alliansens tre parter, dvs. fokus på kärnverksamheten, ändrades förutsättningarna för samarbetet. Därmed valde också Capiro Omsorg och Peab att samtidigt lämna alliansen. Även om BoViva alliansen således formellt är upplöst är det tydligt att många av branschens övriga aktörer aktivt söker efter olika former av branschöverskridande samarbetsformer. Blomsterfonden, SeniorLiv, Stångåstaden och Seniorgården, alla utgör de exempel på aktörer som avser att söka samverkanslösningar eller olika former av alliansbildningar. Seniorbostadsprodukten är en produkt som spänner över många olika sektorområden. Följaktligen verkar det som om aktörerna i allmänhet också inser svårigheterna i att vara konkurrenskraftig inom samtliga områden varpå samarbete ter sig som något naturligt. Det är ur den komplexiteten som olika aktörer formulerar olika former av fokusstrategier. Fokus på kärnverksamheten, kontroll över konceptets huvudbeståndsdelar och en benägenhet att samarbeta kring dess delar förefaller vara några strategiska framgångsfaktorer som dessutom delas av flerparten av de studerade aktörerna.

"Bildandet av ett fristående dotterbolag, inom koncernen, vilket bara har koncentrerat verksamheten kring uppförandet av bostadsrätter för seniorboende kan förklaras utgöra en av framgångsfaktorerna."

Ett annat resultat avseende samarbete förefaller kretsa kring finansieringen av seniorbostadsprodukten. Resultatet verkar i sin tur följa en allmän tendens som här åtminstone kan exemplifieras i tre fall. I

exemplet BoViva utgör SEB Trygg Liv den finansiella allianspartnern. För Senior Liv:s vidkommande är organisationen uppbyggd kring att en lokalt förankrad bank- eller försäkringsaktör utgör en av föreningens stiftare. I exemplet Seniorgården bedrivs ett finansiellt samarbete med Svenska Handelsbanken.

”Tillsammans med Handelsbanken kan den som avser flytta in i någon av de bostadsrättslägenheter som företaget avser att uppföra fondera i aktier och/eller värdepapper. Seniorgårdens och Handelsbankens ”Bosparprogram” ger access till dessa olika bostadsrättsprojekt. I sammanhanget är det den totala spartiden och sparbeloppet, relativt en maximinivå, som sammantaget generera förturen.”

En annat intressant resultat är de utstuderade strategierna hos flera av aktörsorganisationerna för att åstadkomma social gemenskap och trivsel i bostadsanläggningen. Trivsel och gemenskap är något som flera av aktören framhåller som något som de inte kan eller ens vill ta ansvar för. Däremot vill man och avser att skapa de förutsättningarna som krävs för social samvaro och trivsel. Således är de medvetet utstuderade strategierna aktörernas verktyg för att ge det incitament som krävs för att de boende ska kunna skapa dessa åtråvärda dimensioner själva. Som ett exempel har Seniorgården formulerat en strategi för åstadkommandet av just samvaro och trivsel,

”I samtliga projekt följs planen om inrättandet av ett gemensamt rum eller en föreningslokal för samvaro i bostadsrättsföreningen. Det som däremot inte görs är att på förband möblera rummet. Pengar fördelas istället för att kunna köpa möbler. Dessa medel har lagts i en pott som realiseras först efter det första bostadsrättsammansträdet. Det är också vid detta tillfälle som föreningens formella ”möbleringsgrupp” bildas. Vid sammanträdet åter sig gruppen att åka till närmaste möbelvarubus för att inhandla de gemensamma möblerna. På så vis har vi som företag, indirekt, igångsatt den sociala processen inom föreningen. Den här organiserade starthjälpen har hittills, i samtliga fall och på frivilligt initiativ, också resulterat i bildandet av föreningens trädgårdsgrupp.”

Sammanfattningsvis, organisationernas olika uppdrag till trots, den bärande verksamhets- eller affärsidén förefaller vara lika generell som enkel. Idén går ut på att erbjuda seniora eller äldre personer ett tryggt och komfortabelt boende för återstoden av sina liv. Till boendet kopplas därför en organisation som kan förse de boende med olika former av kringtjänster. Förmågan att erbjuda ett attraktivt kvarboende har bland annat att göra med målgruppens ålderssammansättning och livsstil. Seniorboendet har ofta visat sig vara synonymt med ett boende för personer 55+. Trots marknadsföringens definition av åldern har det visat sig att seniorboendet i största utsträckning attraherar gruppen ålderspensionärer eller personer 65+. Marknadens olika aktörer framhåller de små lönsamhetsmarginalerna som ett problem inför en kommande expansion. Att marginalerna är små har bland annat att göra med verksamhetens kommunala beroendeförhållande. Ersättningen för utförda omsorgs och serviceinsatser utgör nämligen den stora intäkten i verksamheternas resultatredovisningar. Organisationens associationsform har vidare i sammanhanget visat sig ha betydelse. Skattetekniskt har föreningsformen, särskilt den allmännyttiga föreningsformen, påvisats vara en mer gynnsam drifts- och ägarform än andra associationsformer.

Medarbetarnas betydelse för verksamheten är något som genomgående förts fram i fältstudien. Branschen är personalintensiv där det i många andra sammanhang framstår som problematiskt att både rekrytera och behålla medarbetare. Mot den bakgrunden är det därför värt att notera att för dessa aktörer uppges det inte vara några problem vare sig med att rekrytera eller behålla personal. Här förefaller kulturen i och kring organisationen spela en avgörande roll. Arbetet med att utbilda och informera medarbetare och kunder är något prioriterat i organisationen. Vidare är det uppenbart så att man lägger ned mycket tid och resurser på att följa upp och utveckla kvaliteten i prestationerna. Detta för att man förstår sitt imagevärde och

månar om sitt rykte. En allmän nätverksskapande trend och ett aktivt sökande efter olika samarbetspartners framträder genom fältstudien. En allmän trend hos de studerade aktörerna är deras strävan mot renodling av verksamheten och fokus i det som görs. Samarbete är därför något som prioriteras, särskilt kring bostadsproduktens inklusive tjänstekonceptets detaljer. Däremot verkar man inte vara lika benägen att samarbeta kring verksamhetens kärna. Kontrollen kring produktens och konceptets kärnvärden behålls av kompromisslöst kvar inom organisationen. Det är avslutningsvis också värt att notera att den trivsel, gemenskap och samvaro som genomgående lyfts fram som något karakteristiskt för verksamheterna inte uppstår av sig självt. Även här handlar det om detaljerade strategiformuleringar på verksamhetsnivå, dvs. organisationens funktionsnivå. Med lång erfarenhet i branschen vet man vad som skapar en fungerande verksamhet och bra resultat. För att kunna återupprepa och expandera dessa faktorer förefaller strategisk kongruens, dvs. strategisk överrensstämmelse mellan samtliga organisatoriska nivåer, vara eftersträvansvärt.

8.3 Resurser

Den strategiska dimensionen resurser har tidigare studerats och kategoriserats utifrån nyckelbegreppen, fysiska resurser och kompetenser. Kompetenser i egenskaper av erfarenhet, yrkeskunskaper, kvalificerade och motiverade medarbetare framträder i fältstudien som en viktig och kritisk framgångsfaktor. I fältstudien framhålls särskilt personalens betydelse för resultatet. Anläggningens verksamhet, rykte och framtid utveckling förefaller bokstavligen stå och falla med organisationens förmåga att tillgå bra och kvalificerade medarbetare.

”Personalen är vår viktigaste tillgång.”

Personalens betydelse som koncept- och kulturbärare går inte att underskatta. Att rekrytera och utveckla medarbetare kostar både tid och resurser. Det är således en klok strategi att både rekrytera rätt från början och aktivt arbeta för att få medarbetarna att stanna kvar. En av hemligheterna bakom framgången med detta arbete framhålls till stor del vara en fråga om ledarstil. Förmågan att skapa delaktighet och aktivt arbeta med kompetensutveckling är kanske de två huvudorsakerna bakom en fungerande personalsituation.

”Genom att göras delaktiga i hela arbetsprocessen blir medarbetarna trygga i sina roller och vågar vara uppriktiga. Det slutgiltiga resultatet är inte en persons verk utan resultatet av alla våra ansträngningar. Om många olika professioner möts under samma tak, t.ex. arkitekter, byggare, vårdgivare, servicepersonal och kuratorer, blir det särskilt viktigt att våga lita på varandra och se varandra som professionella i respektive yrkesroller.”

En speciell yrkesgrupp framhålls som särskilt viktig för verksamhetens helhet, i alla fall av intervjuvarnen att döma. Vårdinnan eller värdens betydelse i sammanhang utgör enligt aktörernas utsago en nyckelprofession. Dessa frontpersoner exponeras konstant gentemot kunderna, medarbetare och övriga intressenter. Därmed blir de, på sätt och vis, verksamhetens ansikte utåt. Yrkesrollen som vårdinna eller värd medför vidare en särskild förväntan om att kunna initiera och skapa engagemang hos kunder och övriga medarbetare. Återigen handlar det om att rekrytera rätt personer som har den förmågan att kunna engagera och entusiasmera sin omgivning. Här handlar det också om att ständigt försöka underblåsa det engagemang som naturligt följer många av de personer som flyttar till ett seniorboende. Att underblåsa detta engagemang handlar från organisationens perspektiv om att skapa de rätta förutsättningarna. I sammanhanget utgör t.ex. bildandet av forum, utskott och kommittéer, för olika frågor och syften några exempel. Men som i så många andra sammanhang behövs det någon eller några eldsjälvar som sätter igång

och samordnar aktiviteterna. Det är den samordningsförmågan eller kärnkompetensen som så tydligt framhålls genom fältstudien, vilken kan tillskrivas värdinnan, värden eller servicekoordinatorn.

"En av seniorboendekonceptets framgångsfaktorer ska tillskrivas betydelsen av eldsjälur. Engagemang uppstår inte bara av sig själv utan möjliggörs framförallt av motiverade och initiativrika personer, medarbetare och gäster. Därför finns en mycket stor potential och drivkraft i anläggningens värdinneroll. Det är kanske just därför den rollen givits en så framträdande betydelse i seniorbostadskonceptet."

En annan påtaglig kompetens utgörs av tillgången till en egen serviceorganisation (jmf hemtjänstorganisation) inom verksamhetens rammar. För att kunna uppnå skalekonomi i tjänsteverksamheten påtalas betydelsen av en kritisk massa (antalet tjänstetimmor för "break-even"). För t.ex. SeniorLiv vidkommande uppges 500 föreningsmedlemmar utgöra den kritiska massan, för SVPH uppges det handla om 300 hyresgäster och i BoViva konceptet uppskattas den kritiska massan uppgå till 100 hyresgäster. Förutsättningarna är för att kunna klara kostnaderna som följer av den egna hemtjänstorganisationen varierar således inom intervallet, 100<personer>500. Det är intressant att notera hur högt aktörerna själva värderar betydelsen av att kunna erbjuda integrerad service, vård och omsorg i eller i nära anslutning till kundernas bostad. För även om den interna servicen är dimensionerad för att åtminstone klara break-even finns en potential i att tjäna pengar till verksamheten externt.

"Föreningens hemtjänstorganisation erbjuder husbällsnära service för människor med och utan biståndsbedömning. Servicen erbjuds dels till föreningens egna hyresgäster och dels till personer boende i närområdet. Föreningens externa serviceuppdrag följer av konkurrensen inom det system där enskilda får möjlighet att välja utförare av hemtjänst. Systemet har bland annat införts i Danderyds och Stockholms kommuner."

Och det är särskilt intressant att Seniorgården idag också erbjuder sina kunder en integrerad tjänsteprodukt, likt övriga marknadsaktörer.

"Vår styrka och kompetens ligger i att kunna bedöma bostadsrättsmarknaden, inte servicemarknaden. Således kan vi inte heller den marknaden på samma sätt som bostadsrättsmarknaden. Men i strävan efter att bygga upp fler kvalitetsdimensioner i anslutning till våra bostadsrättsföreningar erbjuder vi sedan en tid tillbaka våra föreningar att via centralt upphandlade avtal få tillgång till olika former av service i anslutning till boendet."

Därmed är upplåtelseformen, utifrån kundens perspektiv, inte längre ett hinder för att få tillgång till det integrerade service, vård och omsorgskonceptet i anslutning till seniorboendet. Skillnaden mellan exempelvis Seniorgården och de övriga aktörerna har istället att göra med hur leveransen av dessa tjänster är organiserad. Till skillnad från Seniorgården ligger skillnaden i detta avseende i att tjänsteleveranser sker interorganisatoriskt, ofta i form av ett bas- och tilläggsutbud. För Seniorgårdens har tjänsteleveransen en extern organisation. Förvisso har företaget upphandlat avtalen centralt med leveranser som sker genom separata individuella avtal. En viktig skillnad ligger således i ansvaret gentemot kunden. I Seniorgårdens fall tillåts en större variation av tjänsteutbudet mellan de olika föreningarna. I förlängningen kan det innebära att kunden inte kommer att kunna förvänta sig samma kvalitet avseende tjänsteleveransen. Därmed avviker kvalitetssäkringen av de tillhandahållna tjänsterna från de i övrigt programligt uppförda och standardiserade bostadsrätterna.

Ett annat intressant resultat från fältstudien handlar om aktörernas expansionsplaner i allmänhet, ingångsatta byggeprocesser, förfogandet över byggrätter och befintligt fastighetsbestånd i synnerhet. Det förefaller i allmänhet planeras för en relativt omfattande nyproduktion av seniorbostäder, naturligtvis relativt det tidigare beståndet. Seniorgården disponerar idag ca 1100 byggrätter där de avser exploatera bostadsrätter för seniorboende. SeniorLiv uppger att deras påbörjade plan- och byggeprocess idag uppgår till 200 lägenheter vilket motsvarar fyra anläggningar. SVPH har planer på att förtäta sitt befintliga fastighetsbestånd och därmed öka uthyrningskapaciteten med nästan 300 hyresgäster. Den kapacitetsökningen bör ses mot sällskapets idag ca 750 hyresgäster. Föreningen Blomsterfonden är ett annat tydligt exempel på en historiskt väletablerad bostadsaktör som nu avser att både förtäta och expandera sitt bestånd. Planer finns på att i ett första skede uppföra ca 200 lägenheter på dels den befintliga marknaden i Stockholm, dels ett 50-tal lägenheter utomlands. I ett inhemskt marknadsläge, som i snart ett och ett halvt decennium har kunnat karakteriseras som svagt, är dessa satsningar och pågående nybyggnadsprojekt anmärkningsvärt höga. De här expansionsplanerna äger dessutom rum på ett av bostadsmarknadens mindre segment.

Det har tidigare framkommit att personalen är verksamhetens viktigaste resurser. Men kanske är ändå den allra viktigaste resursen verksamhetens kunder. Två faktorer med särskild betydelse för den fysiska resursdimensionen utgörs därför av antalet medlemmar och bostadsköns längd. Detta för att medlemskapet, i den mån sådant krävs för tillträde, indikerar intresset för verksamheten och dess tillväxtpotential på längre sikt. Bostadskön indikerar däremot ett mer omedelbart intresse för seniorbostadsprodukten. Samtliga organisationer har därför, vilket är intressant, sedan relativt lång tid tillbaka i mycket högre grad än andra aktörer insett kundens betydelse för verksamheten. Det finns många olika exempel på hur dessa aktörer rekryterar samt aktivt arbetar för att behålla och utveckla relationen till kunderna. Intresset för aktörernas olika seniorbostadsprodukter är utifrån deras uppgifter mycket stort, långt större än tillgången på bostäder och service. I Sverige finns idag fyra upplåtelseformer som kan vara aktuella vid organiseringen av en seniorboendeanläggning. Upplåtelseformerna som än så länge finns att tillgå är bostadsrätten, hyresrätten, den kooperativ hyresrättsformen samt äganderätten. För de fall där hyresrätten används som upplåtelseform kan följande uttalande betraktas som karakteristiskt för de studerade verksamheter.

"Bostadskön till föreningens lägenheter uppgår idag till nästan 8 000 personer. Av dessa kan ca 2 000 betraktas som aktiva och i behov av en bostad inom den närmaste femårsperioden."

Vidare kännetecknas verksamheterna, särskilt där den bedrivits under lång tid, av att trycket på de eventuella vakanser som uppstår tillsätts utan att behöva kommunicera med marknaden.

"Så vitt jag vet har vi aldrig behövt annonsera om några tomma lägenheter."

Detta fenomen beror sannolikt också av andra faktorer t.ex. låg nyproduktion av hyresrätter eller brist på bostäder i största allmänhet och då särskilt i landets storstadsregioner. Men det ger ändå bara en indikation om marknadsläget. Och det är i det perspektivet som produktionen av bostadsrätter eller bostäder i äganderätt bör ses. Bostadsrätter kan, i synnerhet idag, förefalla som något alltför kostsamt och därigenom avskräckande för seniorer i allmänhet. Med följande uttalande tyder på någonting annat.

"Vi har med ett undantag aldrig haft en osäld lägenhet sex månader efter bostadsrättsföreningens bildande."

Det kanske i sin tur har att göra med det som många av de gjorda utredningarna kommit fram till (jmf Temo, 2000; Jegers, 2001; SOU, 2002:49). Den kommande generationen bestående av personer födda under 1940-talet är inte bara många i antal, relativt sett, de är också relativt förmögna.

Sammanfattningsvis är det flera intressanta resultat som framkommit avseende dimensionen resurser. Medarbetarna framhålls som en av verksamhetens viktigaste tillgångar. För att kunna rekrytera och attrahera rätt personer arbetar organisationerna mycket med attityder och värderingar. Organisationskulturen anses vara någonting särskilt viktigt i dessa verksamheter, kanske som en följd av att man i slutändan är väldigt beroende av kundernas förtroende och därigenom rädd om sitt rykte. Receptet för att lyckas med medarbetarfrågorna handlar även om ledarstil. I dessa verksamheter är organisationen relativt platt. Eftersom komplexiteten i verksamheten är stor måste man helt enkelt våga lita på varandras olika kompetenser. Det talas och framhålls särskilt i sammanhanget om delaktighetens betydelse för resultatet. Några av de nyckelkompetenser som vidare framhålls utgörs av verksamhetens värd- och värdinnefunktioner. Som verksamhetskonceptets samordnare, koordinator eller ”spindel i nätet” exponeras dessa personer mot verksamhetens samtliga intressenter. En viktig uppgift som dessa medarbetare har är att engagera och entusiasmera både kunder och personal för att på så sätt bidra till trivsel i anläggningen.

En annan nyckelfunktion som framhålls är organisationernas egen service- eller tjänsteorganisationen. För att upprätthålla en kritisk och ekonomiskt försvarbar volym är det viktigt att kundunderlaget är tillräckligt stort. Den kritiska massan varierar något beroende på verksamhetsupplägg. Men, ett intervall mellan 100 – 500 personer anses vara tillräckligt. Även om personalen framhållits som en av de viktigare resurserna för verksamheterna råder det inget tvivel att kunderna till syende och sist anses som den allra viktigaste resursen. Den resurs som dessa kunder och medlemmar utgör visar sig t.ex. i form av bostadsköns längd eller i antalet föreningsmedlemmar. I förekommande fall uppges bostadsköerna vara långt mycket större än tillgången på lediga bostäder. Det uppges därför i generella termer inte finnas några vakanser och inte heller något behov av att annonsera. Den här situationen verkar också gälla i stor utsträckning för de marknadsaktörer som uppför lägenheter till försäljning.

8.4 Tjänstekonceptet

Fältstudien har också mynnat ut i några intressanta resultat avseende dimensionen erbjudandet eller ”seniorbostadsproduktens” egentliga innehåll, för att använda Marknadschef Olof Erikssons vokabulär. Den här dimensionen har belysts utifrån nyckelbegreppen dimensioner i tjänsteerbjudandet och Tjänstesammansättning. Beträffande dimensionerna i tjänsteerbjudandet har respondenternas syn på vilka framgångsfaktorer som de anser kunna tillskriva boendeformen försökt fångas. Under begreppet Tjänstesammansättning har framförallt diskussionen gällt den integrerade tjänsteproduktens innehåll, dvs. innehållet i de medföljande service-, värd- och omsorgsrelaterade tjänsterna kopplade till boendet.

Om utgångspunkten tas i den analytiska dimensionen tjänsteprodukten, vad är det då som går att uttyda genom svaren. En seniorbostadsanläggning omfattar helt klart många olika typer av dimensioner, såväl fysiska som sociala. Kanske kan följande uttalande fånga det aktörerna vill försöka uppnå,

”Det ideala seniorboendet har framförallt att göra med inställning och attityd. De speciella dimensioner som bygger upp den här verksamheten skulle kunna sammanfattas i följande ord, ödmjukhet, stark vision, samarbete, respekt för varandras olikheter, vilja och glädje. Vidare är miljön en mycket central faktor för hur seniorboendet kommer att uppfattas. Det gäller såväl den yttre som den inre miljön. Att fånga de psykosociala aspekterna i boendet blir därför särskilt viktigt. Det kan göras genom arkitektonisk

lyhördhet, att se till helheten och ständigt utgå från de mänskliga behoven. Det räcker med andra ord inte bara att bygga ett hus, det viktiga är att fylla det med ett innehåll.”

Arkitekturens och det tekniska utförandets betydelse för seniorboendeformen förefaller genomgående ha en central roll, där helheten så att säga står i fokus. Att erbjuda ett seniorboende inklusive ett helhetskoncept av service, vård och omsorgstjänster kräver design och utformning i flera riktningar. Och det förefaller som om denna utgångspunkt är generell och delas av i stort sett samtliga aktörer. Den här gemensamma utgångspunkten är vidare något som är oberoende av de associationsrättsliga utgångspunkterna.

”En bostad som vi har uppfört ska aldrig behöva lämnas på grund av brister i bostaden. Tillgänglighetsanpassningen ges särskilt stor betydelse vilket betyder att den som bor i lägenheten ska kunna bo kvar även om det innebär ett liv med rullator eller rullstol.”

Bostäderna ska inte bara ha en hög tillgänglighet utan också vara vackra. Vackert och funktionellt är därför något som kan betraktas som karakteristiskt för erbjudandets fysiska dimensioner. Med vackert menas det detsamma som tilltalande bostäder, såväl exteriört som interiört. Vad som tilltalar är naturligtvis en fråga om tycke och smak. Dock påpekas att personen på ”gatan” inte ska kunna säga att det där är ett seniorboende och det där är ett vanligt (”ordinärt”) boende. Känslan av att aktörerna på alla sätt och vis vill kunna avgränsa sig från det som kan förknippas som institutionellt boende är överväldigande. Morgondagens (dagens) seniorer och framförallt ålderspensionärer vill inte bo på institution utan fortsätta på den redan inslagna vägen.

”Arkitekturen är en mycket viktig parameter i seniorboendet. Seniorboendet måste ha en attraktiv design och planlösning.”

Organisationerna har därför genomtänkta och långtgående program för hur boendets utformning och tillgänglighetsanpassning ska ske på detaljnivå. Men vad är det som skiljer ett seniorboende från ett s.k. ordinärt (vanligt) boende. En skillnad ligger i att seniorboendet kan betraktas vara fullt av liv och rörelse under dagtid, vilket inte är fallet i de ordinära boendeformerna. Detta bland annat för att människor i allmänhet är fullt upptagna med att förvärvsarbeta eller vara i skolan. I ett seniorboende däremot är människor i större utsträckning hemma. Här finns helt andra möjligheter till social kontakt på dagtid. Oftast känner de boende varandra, träffas varje dag och har på så sätt också kontroll på varandra.

”Grannarna vet om Pettersson och Lundström är hemma, på landet eller bara är och hälsar på barnbarnen över dagen. Om man inte vet, knackar man på för att se att allt står rätt till.”

Den här känslan av social kontroll, gemenskap och igenkännande mellan grannar är en dimension som lyfts fram som någonting viktig. Och det är kanske den känslan som i de bästa fallen skapar just den åtråvärda trygghetskänslan som på sätt och vis är synonymt med boendeformen. Trygghet avses här som en dimension med både konkret fysiska och immateriellt sociala karakteristik. Olika verksamheter har dessutom ytterligare trygghetslösningar att erbjuda sina kunder. Garantiservice, kontaktmanskap, efterlevandeskydd och kvarboendegaranti är några av de namn som dessa lösningar har fått i sammanhanget.

”Trygghet för våra gäster handlar om att kunna sova lugnt om natten, veta att ens egendom finns i behåll och att det finns hjälp att tillgå när man behöver.”

Något som påtalats vid flera tillfällen genom fältstudien berör seniorboendeformens åldershomogenitet. Till skillnad mot vad man kanske förställer sig visar organisationernas egna kundundersökningar på den positiva korrelationen av att bo tillsammans med andra människor i motsvarande ålder. Det här resultatet går tvärs emot det som annars brukar föras fram som en kritik mot boendeformen, dvs. att åldersblandningen är för ensidig.

Några viktiga ekonomiska storleksförhållanden har vidare framträtt genom fältstudien. En anläggning som uppförts i syfte att erbjuda seniorboende och integrerad service, vård och omsorg tycks vara organiserade på ett visst sätt. Andelen seniorboende i anläggningen förefaller genomgående motsvara ca två tredjedelar emedan andelen vårdboende utgör ca en tredjedel. För den som avser designa en anläggning är en tumregel 70/30, dvs. 70% seniorboende och 30% vård- eller omsorgsboende. Beträffande anläggningens skalfördelar i relation till upplevda trivselstorlek indikerar de avgivna svaren förhållandet, 100/50. Det betyder helt enkelt att anläggningens gemensamhetsytor inte bör designas för färre än 100 personer för att kunna bära sig ekonomiskt. Det står samtidigt i paradox mot att de samtidigt inte bör utformas för fler än 50 personer för att uppfattas som trivsamma av anläggningens boende. Flera av de deltagande organisationerna uppger vidare ett storleksintervall på mellan 100 och 300 personer för att ekonomiskt kunna motivera den interna tjänsteorganisationen. Samtidigt poängterar organisationsföreträdarna vikten av att undvika misstrivseln i boendet genom att göra anläggningarna för stora. I förekommande fall har storleks intervall mellan 20 och 50 lägenheter uppgetts som lämplig volym. Således råder en obalans mellan å ena sidan kraven för ekonomisk bärkraftighet och den andra sidan lämplig trivselstorlek. Men, sanning och säga, vem har påstått att den kritiska tjänstevolymen måste komma från en och samma anläggning. Härvidlag borde en samverkan kunna utgöra en lösning på samma sätt som upptagningsområdet för en centrumlokalisering i ett närområde.

Till sist har relationen mellan å ena sidan hyresintäkter från seniorboendet och å den andra sidan intäkter för utförd äldreomsorg synliggjorts. Intäkterna har påvisats att på årsbasis fördelas enligt proportionerna 33/66. Proportionen avser att i storleksordningen en tredjedel av intäkterna kan påvisas komma från seniorboendets hyresintäkter medan de resterande två tredjedelarna kan härledas till utförd äldreomsorg vars ersättning kommer från kommunen. Den sista av erbjudandets tjänstedimensioner som tas upp här handlar om informationsteknologins (IT) roll och betydelse. Det som generellt framträder genom intervjuerna handlar om IT: s möjliggörande och underlättande egenskaper. IT betraktas av aktörerna som ett betydelsefullt hjälpmedel. Men man påtalar att det är ett hjälpmedel och bara kan ses som ett verktyg utan någon möjlighet att ersätta några personliga relationer.

”IT-tekniken i sig självt och installation av IT i anläggningarna är viktiga dimensioner som tilltalar såväl fysiska som psykiska sinnen. Anläggningen behöver utrustas med alla möjliga IT, den bör finnas, men får på intet sätt ta över verksamheten eller ersätta mänskliga kontakter och uppgifter.”

Designen och användarvänligheten framhålls således som viktigt för efterfrågan av IT i allmänhet och för äldre personer i synnerhet. Här resoneras det vidare om att IT: s betydelse och framtida roll sannolikt kommer att öka med de framtidens äldre generationer. De generationer där fjärrkontroller och mobiltelefoner, för att nämna några exempel, inte upplevs som främmande och konstigt. IT mognaden har exempelvis framhållits som påtagligt högre hos generationen födda på 1940-talet än vad som är fallet för personer födda dessförinnan.

"IT-tekniken har inte möjligheten att ersätta den personligt utförda omsorgen från kompetenta och motiverade medarbetare. IT kan, i alla fall för dagens äldre, förefalla omänskligt, komplicerat och rent av avskräckande."

Sett utifrån ett utvecklingsperspektiv är det kanske inte så egendomligt att många av dagens äldre därför inte ser de fördelar som IT kan medföra i vardagen. I det perspektivet förefaller den framtida potentialen i användandet och möjligheter vara obegränsad och något som kommer. I synnerhet utvecklingen på informationsteknologiområdet kan förväntas bidra till att förverkliga framtidens seniorboendelösningar. Mycket tyder på att IT kommer att kunna understödja ett kvarboende för människor i allmänhet och seniorer i synnerhet (Molin och Franzon, 1997; HomeCom, 2000). IT har redan idag fått en allt större betydelse som tekniskt hjälpmedel för att skapa trygghet och säkerhet i boendemiljön. Dessa IT lösningar erbjuds ofta som olika tjänster med funktioner som t.ex. läs, larm, näthandel eller socialt nätverksbyggande (Molin och Franzon, 1997). Ett väl utvecklat IT-stöd i dessa bostäder skulle sannolikt också kunna generera ett effektivare utnyttjande av samhällets resurser. Det effektivare användandet kan därigenom i idealfallet ske samtidigt som tillgängligheten och servicen ändå kommer att kunna öka för medborgarna i allmänhet (Svenska Kommunförbundet, 2002).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att seniorbostadsprodukten upplevs som en mycket komplex produkt och verksamhetsområde med många dimensioner. Seniorboendeformen kan betraktas ur både en fysiska och sociala utgångspunkt. Här framhålls särskilt miljöns och arkitekturens betydelse för sammanhanget. Seniorbostäder uppförs för att möjliggöra ett kvarboende, livet ut. Tillgänglighetsanpassningen av bostäderna framhålls därför som mycket viktig. Erbjudandets sociala dimension är påtagligt via boendeformens sociala kontaktytor. Social kontroll och igenkännande är faktorer som ofta medföljer seniorboendeformen. Det gör att boendeformen som sådan inte heller passar alla typer av personligheter. Aktörerna erbjuder vidare flera olika varianter på trygghetslösningar för sina kunder. Till några av trygghetslösningarna hör exempelvis kvarboendegaranti, kontaktmannaskap och efterlevandeskydd. Den åldershomogenitet som boendeformen många gånger har kritiserats för upplevs av de boende själva istället som någonting positivt.

Erfarenhetsmässigt har seniorbostadsanläggningar designats efter proportionen 70/30, dvs. 70% seniorbostäder och 30% vård- eller omsorgsbostäder. För att skapa optimala ekonomiska förutsättningar måste den kundmassan vara tillräckligt stor för kunna bära sig ekonomiskt. Samtidigt får anläggningarna inte göras för stora utan risk för att förlora i trivsel och konkurrenskraft. Således framhålls ett minimum om 100 lägenheter för att vara ekonomiskt försvarbart emedan gränsen utifrån ett trivselperspektiv uppges vara max 50 lägenheter. Av verksamheternas intäkter uppges vidare ungefär 1/3 av omsättningen komma från hyresintäkter emedan 2/3 kan härledas till utförd äldreomsorg som kommunen betalar. Till sist, IT-teknologin är en möjliggörande och innovativ teknik som anses kunna få stor betydelse framöver. Dock anses IT idag inte kunna ersätta de personliga kontakterna i vård och omsorgsarbete.

8.5 Konkurrens

Genom den strategiska dimensionen upplevd konkurrenssituation har de studerade aktörernas egna bedömningar av den rådande marknadssituationen fångats. Vidare har frågor ställts för att kunna återge en bild av vilken/a av marknadens aktörer som skulle kunna anses vara branschledande. För att inleda med den sistnämnda av dessa frågeställningar kan det konstateras att Seniorgården, utan konkurrens, framhålls som den aktör som intar tätpositionen. Företaget verkar dessutom förknippas med ett högt imagevärde. Även om företaget uteslutande ägnar sig åt bostadsrättsproduktion har man på ett påtagligt sätt lyckats lansera en verksamhet som idag till viss del är synonymt med begreppet, senior- eller 55+boende.

"Seniorgården är helt klart den ledande aktören. De var tidigt ute och har gjort bra resultat. Företaget lyckades dessutom på ett fördömligt sätt klara sig igenom byggkrisen. Vidare har de dessutom fått igång ett bra samarbete med Handelsbanken, med ett erbjudande om bostadssparande."

Orsakerna till detta är sannolikt många. En av dem har med all sannolikhet att göra med att Seniorgården var förts ut och därför har lyckats inmuta segmentet. En annan orsak är sannolikt också deras tydliga fokusering på detta segment. Även om Seniorgården sedan en tid tillbaka också lanserar ett tjänstekoncept i anslutning till sina bostadsrättsprojekt är det framförallt två andra organisationer som förknippas med det konceptet. Blomsterfonden och SVPH är de aktörer som genomgående framhålls som organisationer med ett särskilt stort förtroende på marknaden. Deras koncept framhålls vidare som föredömliga och är något som de andra gärna jämför sig med och vill efterlikna. Kanske är just det sistnämnda inte så egendomligt i sig. Gammal är ändå äldst. Båda organisationerna har varit verksamma länge, SVPH sedan 1862 och Föreningen Blomsterfonden sedan 1921. Det har naturligtvis också satta sina spår i branschens eget medvetande. Något som däremot både är mycket intressant och anmärkningsvärt på samma gång utgörs av det faktum att i stort sett samtliga aktörer på dagens seniorbostadsmarknad inte upplever någon eller bara en mycket marginell konkurrens.

"Det finns inga konkurrenter inom detta segment. Det finns naturligtvis många enskilda företag och organisationer som både kan bygga hus, erbjuda service och/eller bedriva vård. Men vi upplever i dagsläget inte någon aktör som kan hålla ibop ett koncept och upprepa processen i ett obegränsat antal."

Ett annat exempel på konkurrensläget skulle kunna vara HSB Riksförbunds marknadsläges bedömning.

"Konkurrensläget är ganska komplicerat. Konkurrenterna utgörs egentligen av samtliga aktörer som avser att bygga bostäder på marknaden. Byggtreprenörer som NCC, Skanska, Peab och JM är konkurrenter när de uppför bostadsrätter direkt för avsättning på marknaden. Å andra sidan så kan ju vår organisation vara intresserad av att förvalta dessa bostadsrätter i ett senare skede. I realiteten upplevs egentligen inte någon konkurrens från de övriga organisationerna. På den i flera avseenden märkligt fungerande bostadsmarknaden upplevs många gånger konkurrenterna istället som samarbetspartners. Komplexiteten ligger således i att kunna definiera de olika marknadssegmenten, vilka i sig självt till stor del är sammanflätade i varandra."

Man kan således med fog fundera över vad seniorbostadsmarknaden är för ett marknadssegment, egentligen. Här finns uppenbart väldigt många intresserade köpare. En efterfrågan som vida överstiger tillgången och ett antal etablerade aktörer med lång erfarenhet. Detta förefaller dessutom ske på en marknadsplats som karakteriseras av en situation där marknaden aktörer upplever en total frånvaro av konkurrens. Man kan därför fråga sig varför det inte uppförs fler anläggningar än vad det faktiskt görs.

Sammanfattningsvis kan det framhållas att den här avhandlingens studiedomän, seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg, av aktörerna upplevs vara en marknad utan eller med marginell konkurrens. Marknadssituationen uppges istället ha karaktären av samarbete än av konkurrens. Aktörerna är få men av de etablerade uppges framförallt Seniorgården, Föreningen Blomsterfonden och SVPH vara aktörer med både högt imagevärde och framgångsrika verksamheter. Orsakerna därom är sannolikt många. I exemplet Seniorgårdens så var företaget tidigt ute och har på ett framgångsrikt sätt och relativt ostört kunnat inmuta ett område på bostadsmarknaden där bostadsrätter produceras och säljs som seniorbostäder eller 55+ bostäder. Är man först med något skapas per automatik en stor

konkurrensfördel. För Blomsterfonden och SVPH:s skulle en av förklaringsorsakerna sannolikt kunna beskrivas som att ”gammal ändå är äldst”. Båda organisationerna har bedrivit verksamhet under lång tid på delmarknaden i Stockholmsområdet, SVPH sedan 1862 och Föreningen Blomsterfonden sedan 1921. Men det kan sannolikt också naturligtvis bero på ett faktum att just dessa tre är exempel på det som avses med framgångsrik verksamhet.

8.6 Sammanfattning

I det här kapitlet har en diskussion och analys av resultaten i fältstudieundersökningen förts. Utgångspunkten för ovanstående genomgång bygger på den tidigare presenterade referensramen och analysmodellen. Studien har påvisat att seniorbostadsmarknadens aktörer generellt upplever en låg betalningsvilja för kringtjänster kopplade till boendet. Man framhåller bland annat också en osäkerhet till följd av politiska ställningstaganden som något som hämmar marknadsutvecklingen. Vidare uppger man nödvändigheten i att segmentera seniorbostadsprodukten utifrån livsstil istället för ålder. Generellt upplevs efterfrågan vara större än tillgången, varpå många ny projekt initierats. Det har också gått att urskilja en trend mot renodling och fokus på kärnverksamheten. Utifrån ett associationsperspektiv har föreningsformen och i synnerhet den allmänna ideella föreningsformen påtalats som särskilt förmånlig utifrån ett driftsperspektiv. En påtagligt framgångsrik utgångspunkt för driften av den här typen av verksamheter är den gemensamma värdegrunden.

Utifrån ett resursperspektiv framträder vikten av att behålla kontrollen över plan- och byggprocessen och betydelsen av ett eget fastighetsbestånd för verksamheten. Personalen är organisationens ambassadörer vilket framhålls genom att konstatera att personalen är verksamhetens viktigaste resurs. Personalkategorierna värd och värdinnerollerna utgör i detta avseende två mycket betydelsefulla roller. En påtaglig skillnad från tidigare är aktörernas upplevelser av att åldershomogeniteten i praktiken är någonting positivt hos kunderna. Vidare har arkitekturens betydelse för trivsel och välbefinnande i anläggningarna framhållits som nyckelfaktorer. Tilltron till informationstekniken är hög och betraktas som en möjliggörande och underlättande vardagsteknik. Dock framhålls IT idag vara framförallt ett viktigt verktyg inom vård och omsorgsarbetet, men som inte har någon möjlighet att ersätta de personliga relationerna. I allmänhet upplevs det som att marknaden inte är utsatt för någon, eller en mycket marginell, konkurrens. Av de aktörer som agerar på marknaden framhålls särskilt företaget Seniorgården och organisationerna Föreningen Blomsterfonden och SVPH som föredömliga exempel.

9. FRAMGÅNGSFAKTORER

I följande kapitel ska frågan om seniorbostadsmarknadens framgångsfaktorer diskuteras och analyseras. Utgångspunkten för diskussionen tas genom att välja ut och studera de två mest framgångsrika aktörerna i fältstudien. Diskussionen görs separat för dessa aktörer varefter en jämförande analys följer. Analysen mynnar ut i ett antal strategiska vägval. Därefter presenteras dels en indelning baserad på gemensamma nämnare avseende aktörernas position i utvecklingscykeln. Dels presenteras en typologi över olika affärsstrategier på dagens seniorbostadsmarknad. I det senare fallet betonas affärens positionering på marknaden. Typologin beskrivs och jämförs vidare med andra typologier genom att återkopplas till tidigare forskning. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatt forskning.

9.1 Urvalet av analysobjekt

Det totala antalet organisationer som valdes ut för medverkan i fältstudien uppgick till tolv stycken. Av dessa tolv organisationer skapades nio fall. Följande nio fall har således studerats och analyserats i tidigare kapitel (jmf Kapitel 8 Resultatdiskussion och analys): Föreningen Blomsterfonden, BoViva, HSB Riksförbund, Husberg Arkitektbyrå (Vigs Ångar), Seniorgården, SeniorLiv, Skanska Sverige, Stångåstaden och Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux (SVPH). I det här kapitlet ska de bakomliggande framgångsfaktorerna för en stark marknadsposition identifieras och analyseras. Det har gjorts genom att analysera de två mest framgångsrika organisationerna i det studerade urvalet. För att kunna åstadkomma ett urval har ett antal framgångskriterier ställts upp (jmf Kapitel 2.6 Begreppet framgång). De uppställda kriterierna för framgång har varit:

1. Organisationens storlek enligt principen, desto större verksamhet desto mer framgångsrik organisation
2. Den interna bostadskön i termer av kötid och tillgång på vakanta lägenheter
3. Verksamhetsår inom branschen
4. Renomméet på marknaden bland kunder och konkurrenter
5. Planerad och/eller pågående verksamhetsexpansion relativt den uppställda målsättningen

Framgångsbegreppet är ett relativt begrepp. Med andra ord så kan framgång definieras på olika sätt och få olika betydelser. I många andra sammanhang mäts framgång ofta genom olika kvantitativa mått, t.ex. olika räntabilitetsmått. I sammanhang där företag som verkar under likartade omständigheter jämförs kan de uppgifter som går att utläsa ur en årsredovisning ge en god bild av huruvida företaget är framgångsrikt eller inte. De aktörer som valts ut som representanter för seniorbostadsmarknaden verkar emellertid inte under samma förhållanden. Även om de verkar på samma segment och delmarknader skiljer de sig åt på flera väsentliga punkter (jmf 3.8.1 Seniorbostadsmarknadens aktörer). En skillnad har associationsrättsliga utgångspunkter. Marknadsaktörerna bedriver verksamhet i form av en ideell ekonomisk förening, ett aktiebolag eller en stiftelse. Det gör att förutsättningarna blir olika exempelvis skatteekonomiskt och avkastningsmässigt. En annan skillnad beror på organisationens uppdrag. För en ideell förening kan uppdraget vara att bereda gamla och äldre människor en god bostad. För ett aktiebolag handlar det ytterst om att generera avkastning på ägarnas kapital. Dessa skillnader får exemplifiera det faktum att de studerade aktörerna inte verkar under likartade omständigheter även om de agerar på samma marknad. Mot bakgrund av det här resonemanget är det inte helt trivialt att välja kriterier som objektivt mäter framgång. Men eftersom framgång till synde och sist ytterst verkar vara någonting subjektivt handlar det om att först finna ett antal relevanta kriterier och sedan argumentera för dessa i sammanhanget. Organisationens storlek enligt principen, desto större verksamhet desto mer framgångsrik organisation är ett kriterium som antas indikera organisationens renommé och tillväxtkraft. Givet organisationens totala

verksamhetsomfattning borde t.ex. antalet medlemmar indikera seniorbostadsproduktens popularitet och tillväxtpotential. Medlemmar används i sammanhanget synonymt med kunderna för att täcka in de fall där kundbegreppet inte är lika framträdande. Den interna bostadskön i termer av kötid och tillgång på vakanta lägenheter är ett annat kriterium som framförallt indikerar tillväxtpotentialen. Fler köande relativt antalet lediga lägenheter indikerar vilka möjligheter det finns att expandera. Antalet verksamhetsår inom branschen är ett jämförelsemått som antas indikera organisationens genomförandeförmåga och således trovärdighet i branschen. Den här branschen spås i flera fall kunna expandera kraftigt på grund av det stora antalet pensionärer och seniorer. Att ha varit verksam under en längre tid borgar ju på så vis för att man också förstår verksamheten och marknadens spelregler. Mot bakgrund av byggkrisen i början av 1990-talet, eller den finansiella krisen som IT-industrin genomgick i början av 2000-talet, är erfarenhet och mognadsgrad värt att beakta. Renomméet på marknaden bland kunder och konkurrenter är även det ett kvalitetskriterium. Aktörer som har både kundernas och konkurrenternas (kollegornas) uppskattning och respekt torde bedriva en verksamhet som är värd att ta efter. Slutligen har framgångskriteriet planerad och/eller pågående verksamhetsexpansion relativt den uppställda målsättningen valts. Aktörer som trots marknadens turbulens, eller osäkerheten kring det institutionella ramverkets utveckling, vågar planera för en expansion borde ju ha garderat sig på ett intressant sätt. Därmed borde organisationer med ett stort antal planerade och pågående expensionsprojekt ha något att lära ut och således vara väl värda att studera närmare.

Efter ovanstående genomgång av vad som kan betraktas utgöra framgångsrik verksamhet följer en selektering av de två mest framgångsrika aktörerna. Selektionen baseras på en jämförelse av de medverkande nio fallen i fältstudien där de två aktörer som har de högsta relativa värdena valts ut som analysobjekt. Med utgångspunkten i det första framgångskriteriet, dvs. organisationens storlek enligt principen, desto större verksamhet desto mer framgångsrik organisation, finns flera kandidater. HSB har drygt 500 000 medlemmar, SVPH ca 5000, Blomsterfonden ca 8000. Några exakta uppgifter om antalet seniorbostadsmedlemmar eller seniorbostadslägenheter som finns idag inom HSB har inte lämnats. Antalet lägenheter som integrerats med ett anslutande tjänstekoncept uppskattas till ett fåtal, där detta dock förekommer, befinner sig verksamheten på ett försöksstadium. Mot den bakgrund kan därför organisationen, trots sin absoluta storlek, inte beaktas i detta sammanhang. För Föreningen Blomsterfonden och SVPH har antalet medlemmar och disponerade lägenheter tydligt redovisats. I en betraktelse av antal lägenheter och anställda visar det sig att Föreningen Blomsterfonden förfogar över ca 1100 hyreslägenheter och håller ca 450 medarbetare i arbete. För SVPH är motsvarande siffror ca 750 bostäder och ca 250 medarbetare. För Seniorgården finns i detta hänseende inga direkta uppgifter men man uppger att företaget uppfört ca 1700 bostadsrätter under den senaste 15-årsperioden. Därmed tillhör Seniorgården och Föreningen Blomsterfonden de två organisationer som uppnått högst värde avseende detta kriterium.

Den interna bostadskön i termer av kötid och tillgång på vakanta lägenheter är ett annat kriterium för framgång. I fallet Föreningen Blomsterfondens uppgår kön till föreningens lägenheter till nästan 8000 personer. Av dessa bedöms ca 2000 personer vara aktiva och i behov av en bostad inom den närmaste femårsperioden. I det perspektivet bör föreningens totala lägenhetsinnehav om ca 1100 lägenheter betraktas. Således är den interna bostadskön påtagligt mycket större än tillgången på lägenheter. För SVPH utgörs kön av ca 5000 personer varav det totala antalet platser uppgår till ca 750 stycken. För Seniorgården finns inga uppgifter avseende antalet kunder och kötid för att erhålla en bostadsrätt. Men mot bakgrund av att företaget har byggt och sålt ca 1700 bostadsrätter sedan dess lansering måste kundunderlaget kunna betraktas som betydande. I detta sammanhang har det uppgivits att man sex månader efter bostadsrättsföreningarnas bildande, med ett undantag, inte haft en enda osåld bostadsrättslägenhet.

Antalet verksamhetsår inom branschen varierar kraftigt mellan de olika aktörerna. Två av de mest etablerade aktörerna, Föreningen Blomsterfonden och SVPH, har varit verksamma sedan år 1921 respektive 1862. Seniorgården tillhör trots sin relativa ungdom en av de mer etablerade marknadsaktörerna. Företagets började sin produktion av bostadsrättslägenheter för den här målgruppen i början av 1990-talet. Bland övriga organisationer återfinns t.ex. BoViva alliansen vars verksamhet startade i början av år 2000 samma år som SeniorLiv påbörjade sin. Mot bakgrund av detta kriterium har SVPH visat sig vara äldst följt av Föreningen Blomsterfonden och Seniorgården av de nu verksamma och studerade seniorbostadsmarknadsaktörerna.

Renomméet på marknaden bland kunder och konkurrenser är ett viktigt kriterium som visar på både uppskattning och respekt hos branschkollegorna. I det hänseendet har särskilt tre organisationer framhållits: Föreningen Blomsterfonden, Seniorgården och SVPH. Det sista framgångskriteriet har varit planerad och/eller pågående verksamhetsexpansion relativt uppställd målsättning. Under det här kriteriet visar det sig att Föreningen Blomsterfonden planerar för en expansion motsvarande ca 200 lägenheter. Det kommer att ske både genom att förtäta befintliga fastigheter samt nyetablering. Seniorgården uppger att de disponerar ca 1100 byggrätter för seniorbostadsproduktion inom de prioriterade marknadsområdena. För SVPH finns motsvarande planer. Föreningens strategiska plan handlar om en expansion motsvarande ca 200 nya gästplatser. Expansionen kommer att genomföras genom en förtätning av de befintliga fastigheterna. I övriga fall uppges expansionsplaner finnas och pågå i varierande utsträckning. BoViva håller för närvarande på att uppföra ca 200 seniorbostadslägenheter i Göteborg och Stockholm. Deras expansionsplaner har dock reviderats ned och några ytterligare expansionsplaner uppges för närvarande inte vara aktuella. Några exakta ytterligare uppgifter avseende de andra aktörerna har inte uppgivits. I detta hänseende förefaller Seniorgården och Föreningen Blomsterfonden ha de starkaste expansionsplanerna inom den närmaste framtiden. Mot bakgrund av samtliga framgångskriterier har en selektion gjorts av de två aktörer som i det redovisade perspektivet har visat sig vara mest framgångsrika. För den fortsatta analysen har därför Föreningen Blomsterfonden och Seniorgården valts ut som fortsatta analysobjekt.

9.2 Föreningen Blomsterfonden

Föreningen Blomsterfonden drivs som en ideell förening. Verksamhetsidén handlar om att erbjuda äldre människor ett alternativt boende med tillhörande hushållsnära service, vård och omsorg. Nedanstående formulering indikerar att det handlar om ett boende för äldre människor och ett boende för återstoden av den enskildes livstid.

*"Blomsterfonden, det privata alternativet för äldreboende med service, vård och omsorg utifrån kundens behov. Äldreboendet som skänker trygghet, värdighet och integritet till livets slut."*⁵⁷

Föreningsformen som associationsform har många uppenbara fördelar. Fördelarna kan bestå i att kraven på avkastning är annorlunda eller lägre än vad de annars skulle vara. Vidare är den skattemässiga situationen för föreningsformen mycket mer gynnsam i en direkt jämförelse med andra verksamhetsformer. Ytterligare fördelar kan ha att göra med de bakomliggande orsakerna till föreningens bildande, dvs. dess egentliga uppdrag. I förekommande fall har Blomsterfonden en ideell utgångspunkt. Grundaren var bokstavligen talat besjälad av en tanke att kunna skapa en tryggt tillvaro för de många äldre och utsatta i samhället. De dåtida förutsättningarna för äldre var sannolikt både hårdare och svårare i flera avseenden än vad de är idag. Valförhållningens utveckling har på sätt och vis överbryggat de

⁵⁷ Blomsterfondens hemsida, <http://www.blomsterfonden.se/> (2005-03-14)

samhällsklyftor som Blomsterfonden med flera ideella organisationer från början bildades för att täppa till. Emellertid förefaller Blomsterfondens verksamhet fortfarande ha en viktig uppgift att fylla. Föreningens attraktionskraft utgår sannolikt fortfarande från en uppgift som den anses kunna fylla i samhället, om än den modifierats med tiden. För hur kan det annars så påtagliga intresset, över att kunna beredas en möjlighet och få flytta in i någon av Blomsterfondens 1 124 lägenheter när man blir äldre, annars kunna förklaras?

”Bostadskön till föreningens lägenheter uppgår idag till nästan 8 000 personer. Av dessa kan ca 2 000 betraktas som aktiva och i behov av en bostad inom den närmaste femårsperioden.”⁵⁸

En förklaring handlar sannolikt om den besjälade och visionära inställningen från grundaren att på ett ”... värdigt och varaktigt sätt hedra de dödas minne” genom att ”Uppföra och driva sjukhem för gamla och behövande personer.” En annan förklaring ligger naturligtvis i att föreningen lyckats vidareutveckla sin vision över tiden. Vidare går det inte att frångå det faktum att en verksamhetsform, likt Blomsterfonden, vilken funnits under en väldigt lång tid även har hunnit göra många avtryck. Och kanske är det vårt moderna samhälle till trots inte bara den materiella standarden som skapar trygghet och välmående hos människor. Kanske är trygghet och välmående även beroende av de mjuka faktorerna i tillvaron, dvs. innehållet i tillvaron, vilket bland annat kan kanaliseras genom seniorboendet. Sannolikt är det på det sättet och det kanske är så att denna påverkan är större än vad man tidigare trott. Vidare torde det även handla om kontinuitet. För vem kan man egentligen lita på om inte på dem som fortsätter att göra det som de så framgångsrikt har gjort under en mycket lång tid?

En annan betydelsefull faktor i sammanhanget har sannolikt att göra med den allmänna inställningen och attityden hos dem som företräder eller bor i verksamheten. Vid ett personligt besök, under en intervju eller genom att ta del av olika sekundärdata framträder en bild av hur man vill se på sig själv och tror sig uppfattas av sin omgivning. I Blomsterfondens perspektiv verkar det som om att både hyresgäster och övriga intressenter både behandlas och upplever att de behandlas som kunder och/eller gäster. Det är en ju oftast en sak att i allmänna ordalag tala om ett kundperspektiv och inte sällan en helt annan sak att också leva upp till detta inför sina kunder. Ett bevis på att Blomsterfonden lyckats i detta hänseende avspeglas exempelvis genom de enkäter och kvalitetsuppföljningar som kontinuerligt genomförs i verksamheten. Kundenpassningen är således någonting som både kan karakterisera och förklara den bakomliggande orsaken till varför kunder och medarbetare verkar vara nöjda. Att verksamheten är kundanpassad går sannolikt att utläsa utifrån den allmänna inställningen och attityden till sin verksamhet.

”Det kostar inte mer att sälja en förstaklassig produkt än en dålig.”

Insikten om kvalitetsens betydelse i sammanhanget gör att kvalitetsarbetet måste sättas i fokus. Blomsterfonden gör kontinuerliga kvalitetsmätningar både avseende personalens och kundernas upplevelse av verksamheten. Årligen sammanställs t.ex. ett kvalitetsbokslut där brister och åtgärder sammanställs. Det medför att organisationen bland annat behöver en tydlig lednings- och styrfilosofi som tar hänsyn till dessa aspekter. I Blomsterfondens fall styrs verksamheten genom att samtliga intressenter ges tillgång till organisationens policydokument och regelverk. Exempelvis finns uppförandekoderna tillgängliga via organisationens intranät eller som inramade statuter, fysiskt tillgängliga och centralt placerade i organisationen. I en tjänsteverksamhet, likt Blomsterfondens, där renomméet uppges vara utslagsgivande är det väsentligt att medarbetarna delar organisationens värderingar. På så sätt finns redan från första början goda förutsättningar för att medarbetarna i sin tur kommer att trivas. Trivs människor i allmänhet

⁵⁸ Där inte annat anges går de indragna och kursiverade uttalandet att härleda till intervjutillfällena, hösten 2004.

och medarbetarna i synnerhet ger trivseln sannolikt upphov till positiva effekter på arbetets kvalitet. Således påverkas också trivseln hos övriga intressenter, kunder, närboende och anhöriga. Om man i huvudsak agerar på en geografisk delmarknad, vilket Blomsterfonden gör, får detta stor betydelse.

"Vetskapen om Blomsterfondens verksamhet sprids genom en muntlig tradition. Mig veterligt har vi aldrig bebövt annonsera om några tomma lägenheter. I praktiken finns inte heller några vakanser."

Genom Blomsterfondens egen tidskrift, Tidningen Blomsterfonden, debatteras och informeras om viktiga spörsmål i och utanför verksamheten. På detta sätt förs en fruktbar dialog med kunderna samtidigt som man även på ett tidigt stadium också förmår fånga signaler från intressenterna. Tidskriften skapar sannolikt också en betydelsefull samhörighetskänsla hos föreningens medlemmar och tidskriftens läsare. Kanske är det via detta forum som man på ett tidigt stadium lyckats få insikt i vad som efterfrågas för att också kunna anpassa sitt tjänstekoncept genom att ge det kunderna verkligen vill ha. Intressant att notera är att Blomsterfonden driver en serviceorganisation och erbjuder privat hemtjänst. För att uppnå en kritisk volym och kunna hålla den bredd av kompetenser har därför en lansering av hemtjänsterna gjorts utanför de egna anläggningarna. Att driva och kontrollera den här typen av verksamhet verkar vara en strategisk resurs av stor betydelse.

"Vår hemtjänstorganisation kan erbjuda busbällsnära service för människor med och utan biståndsbedömning. Servicen erbjuds dels till föreningens egna hyresgäster och dels till personer boende i närområdet. Vår organisation konkurrerar på så sätt med de andra aktörerna om kommunens biståndsbedömda invånare med möjlighet att välja hemtjänstleverantör."

Den påtagliga medvetenhet som förefaller genomsyra verksamheten kan tillskrivas ytterligare en av framgångsfaktorerna. Medvetenheten rör t.ex. identifieringen av marknadsdomänen, de expansionsplaner föreningen inlett samt vetskap om de egna styrkorna och svagheter. Således går det att urskilja en fokus på kärnverksamheten. Ett tecken på detta är den pågående utlokaliseringen av vissa stödfunktioner i verksamheten.

"Styrelsen har nyligen fattat beslut om att utlokalisera verksamheter främst inom fastighetsförvaltningen. Det bör dock påpekas att vi behåller vaktmästerifunktionen inom organisationen. Detta då den utgör en av verksamhetens nyckelfunktioner."

Att knyta nätverk och hitta gemensamma projekt att förverkliga, där den ena parten får äga fastigheten och den andra driva anläggningen är en framtida möjlighet. Således verkar föreningens ledning vara benägna att ständigt utveckla och anpassa verksamheten utifrån rådande förutsättningar. Ett exempel på en sådan anpassning rör verksamhetens finansiering. Marknaden för minneshyllningar och kondoleansbrev, en gång grunden för föreningens finansiering, uppges idag ha stagnerat. I dag måste verksamheterna kunna bära sina egna kostnader på ett annat sätt än tidigare. Det är mot den bakgrunden utvecklingen och expansionen på andra marknader, t.ex. för svenskar bosatta utomlands, måste ses. Härmed har en grund till finansiering bytts ut mot en annan.

"Blomsterfonden har inlett ett samarbete med ett spanskt företag och gruppen svenskar bosatt i Malaga, Spanien. Samarbetet bygger på en idé om att erbjuda både boende och hemtjänst för den här gruppen i Spanien. Projektet omfattar i ett första skede ett 50-tal hyreslägenheter."

För att sammanfatta diskussionen om Föreningen Blomsterfonden och dess strategiska framgångsfaktorer kan följande konstateras. Föreningen Blomsterfonden uppfördes och drivs alltjämt som en ideell förening. Associationsformen skapar stora fördelar i form av exempelvis andra avkastningskrav än vad som vore fallet om verksamheten var organiserad som ett aktiebolag. Föreningens uppdrag bygger på visionen om att kunna erbjuda ett hem för återstoden av livet för äldre människor. Uppdraget har föreningen lyckats överföra via sin organisationskultur över tiden. I Blomsterfonden är de boende kunder och behandlas även som kunder. Den genomgående fokuseringen på kvalitet i verksamheten har visat sig ge resultat. Detta har uppnåtts bland annat genom att eftersträva att i så stor utsträckning som möjligt alltid ge kunderna vad de efterfrågar. Vidare har sannolikt den grundläggande inställning och attityden till service i allmänhet bidragit till resultatet. Verksamheten omfattar bland annat en egen hemtjänstorganisation. Att ha en sådan nyckelverksamhet i huset gör att man inte behöver kompromissa i kvalitet vid tjänsteutförandet. Att rekrytera rätt medarbetare och medvetet satsa på vidareutveckling har gjort att personalen stannar. Vidare fokuserar man på sin kärnverksamhet, dvs. boende och service. Det visar sig bland annat genom utlokalisering av fastighetsskötseln och att söka samverka utanför sina kärnområden. Dessa strategiska faktorer ligger bakom Blomsterfondens verksamhet på ett mer övergripande plan. Faktorer som sammantaget utgör det som per definition visat sig vara en framgångsrik verksamhet på seniorbostadsmarknaden. I nästkommande avsnitt genomförs en motsvarande beskrivning av aktören Seniorgården.

9.3 Seniorgården

Seniorgården är det företag som av övriga branschaktörer ansetts vara den organisation som bäst lyckats med att bygga ett varumärke och en positiv image runt sin verksamhet. Branschaktörerna förklarar detta bland annat med att Seniorgården var en av de första på området. Vidare uppges företaget ha bedrivit en framgångsrik marknadsföring som också kunnat svara upp mot förväntningarna. Så här med facit i handen går det att konstatera att tidpunkten för företagets lansering av seniorbostadsprodukten varit lyckosam. Men även om företaget defacto var tidigt ute, redan i början av 1990-talet, var man ändå inte först eller helt ensam om denna idé. HSB utgör t.ex. en annan organisation som startade tidigare men av olika anledningar hoppade av satsningen under mitten av 1990-talet (Nilsson och Furehed, 1998). Till skillnad från andra aktörer har Seniorgården bedrivit omfattande byggverksamhet sedan 1990-talets början. Således har företaget en stark position idag på sina definierade delmarknader. Enligt Porter (1980) har den som är först, eller tidigt ut på en marknad, en betydande konkurrensfördel. Med andra ord skulle en av framgångsfaktorerna för Seniorgården bero på att man helt enkelt var tidigt ute.

Andra framgångsfaktorer kan istället härledas till företagets strategi, specifika resurser eller tjänstekonceptets utformning och paketering. Vad är det då i Seniorgårdens strategiska dimensioner som bidragit, och alltjämt bidrar, till företagets position på marknaden? Som några förklaringsfaktorer bör företagets differentierade produkt, målgrupp och utpräglade verksamhetsfokus framhållas. Den starka nischningen av verksamheten möjliggjordes redan från början av ett viktigt ställningstagande. Till skillnad från andra jämförbara företag bildades ett fristående dotterbolag med fokus bara för den här produktionsinriktningen. Moderbolaget var då och är fortfarande JM Bygg AB vilket äger Seniorgården. Att fokusera specifikt på seniorbostadsrättsproduktion mot en särskilt utvald målgrupp var vid den tidpunkten något innovativt och så här i efterhand även ett riktigt strategiskt ställningstagande.

*"Bildandet av ett fristående dotterbolag som bara skulle koncentrera sig mot att producera bostadsrättslägenheter för målgruppen seniorer, 55+, har utan tvekan varit en av företagets framgångsfaktorer."*⁵⁹

Förutsättningarna har således varit annorlunda för Seniorgårdens än många av de övriga aktörerna. Detta har varit särskilt tydligt t.ex. vid den allmänna konjunkturnedgången i mitten av 1990-talet. För många av de övriga marknadsaktörerna upphörde sedermera dessa affärsområden som självständiga affärsområden under 1990-talets senare hälft. Detta är ett marknadstillstånd som alljämt till stora delar fortgår. Idag är det bara ett fåtal aktörer på den svenska marknaden som vid sidan om Seniorgården som bedriver verksamhet med fokus på den här målgruppen. Så, även om det är relativt enkelt att argumentera för att seniorer i allmänhet också flyttar in i bostäder som från början specifikt inte har etiketterats som seniorbostäder går det inte att blunda för fakta. Seniorgården har under snart två decennier uppfört ca 1 700 bostadsrättslägenheter för den här målgruppen och uppger att företaget förfogar över ytterligare 1 100 byggrätter. Vad är det på ett strategiskt plan som gjort det här möjligt? En förklaring är företagets förmåga att fokusera. Kärnan i företagets affärsidé handlar om att uppföra bostadsrättslägenheter för försäljning, ingenting annat.

*"Drömmer du om en vacker och funktionell bostad? En bostad för framtiden, som du kan bo kvar i och trivas i länge? Seniorgården bygger välplanerade bostadsrätter med attraktiva lägen för dig över 55 år. Vårt unika program med genomtänkta detaljer ger både vackra, trygga och flexibla bostäder."*⁶⁰

Bostadsprojekten är i företagets perspektiv fokuserade kring plan- och byggprocessen, uppförandet av lägenheterna, försäljningen samt bildandet av bostadsrättsföreningen. Engagemanget efter projektens färdigställande sträcker sig vidare högst två år efter att föreningen bildats. Den kontakt som därefter kan vara aktuell består mest av rådgivande och uppföljande slag, t.ex. i form av riktade utbildningsinsatser för föreningsstyrelserna. Vidare ägnas arbete åt nätverksskapande aktiviteter mellan företaget, föreningarna och övriga intressenter. Utgivandet av företagets tidskrift, Senior Bonytt, är ett exempel på en nätverksskapande aktivitet. Inom dess ramar kan således företaget utveckla och förfina sitt bostadsrättsprogram. Många av de andra byggaktörerna har en mer projektbaserad strategi unik för respektive projekt. Med andra ord förefaller det som om dessa andra aktörer i högre grad måste situationsanpassa sina bostadsprojekt på ett helt annat sätt än Seniorgården. Seniorgården driver och utvecklar sina projekt i enlighet med företagets uppförandeprogram och fastställda programpunkter. Den variation som emellertid tillåts sker inom ramen för företagets fördefinierade bostadsprogram. Fördelen med detta är dels att programmet blir ett effektivt jämförelseinstrument för företaget och dess kunder mellan egna och andras projekt. Dessutom borde programmet resultera i ett mått av standardisering vilket medför skalekonomi i de olika projekten.

En annan framgångsfaktor vilken skulle kunna förklara företagets marknadsposition handlar om företagets kunskaper inom det område man ägnar sig åt. För att bli framgångsrik i bemärkelsen att företagets produkter efterfrågas på marknaden är det väsentligt att kundernas förväntningar uppfylls. Det handlar därför inte endast om att kunna konstruera och uppföra bostäder efter ett fastställt program. Ska man lyckas, och framförallt lyckas återupprepa tidigare framgångar, måste det även finnas en strategi kring boendeformens sociala delar. Något som har visat sig vara karakteriserande för seniorboendeformen är den informella kontaktmöjligheten som följer av konceptet. Den sociala interaktionen har visat sig vara

⁵⁹Där inte annat anges går de indragna och kursiverade uttalandet att härleda till intervjuutgållena, hösten 2004.

⁶⁰ Seniorgårdens hemsida, <http://bostad.im.se/templates/seniorgarden/default.aspx?id=3296> (2005-03-14)

särskilt påtaglig och framträdande i små och medelstora bostadsrättsföreningar. Här framträder emellertid ett delikat problem betraktat ur företagets perspektiv. Efterfrågan kan till viss del antas bero på att tidigare kunder är nöjda. Erfarenheter visar att kunder många gånger har backat ut från projekt på grund av att anläggningen uppfattats som för stor. Det verkar som om kunderna i dessa fall följer en trivselfunktion enligt följande: ju större anläggning ju mindre trivsel. Samtidigt anläggningens, och indirekt föreningens, storlek en avgörande betydelse för den ekonomiska situationen. Utifrån Seniorgårdens egen erfarenhet har det visat sig att anläggningar i intervallet 30 – 50 lägenheter utgör det ideala storleksspannet. Anläggningar med för få lägenheter blir utifrån en ekonomisk betraktelse ofta för svaga. Det betyder att den lägsta storleken för en nyproducerad anläggning, i alla fall utifrån Seniorgårdens perspektiv, inte bör omfatta färre än 25 lägenheter.

”De gäller således för projektören att designa bostadsanläggningen så att den inte blir större än att de boende kommer att kunna ha en överblick över området. Balkonger och uteplatser har därför särskilt högt värde för våra kunder eftersom de tillbringar så stor del av sin vakna tid i just bostaden.”

Företagets insikt och visshet handlar med utgångspunkt i detta uttalande om att veta vad man inte bör göra. Egenskaper som helt enkelt inte efterfrågas kommer heller inte att kunna försvaras ekonomisk. På det materiella planet kan det t.ex. handla om att centraldammsugare eller olika informationssystem trots många uppenbara fördelar inte efterfrågas. Och om någonting inte är efterfrågat är sannolikt inte heller kunden beredd att betala extra för att få tillgång till dem.

”Utgångspunkten vid designen av bostadsrätterna är att den inflyttade inte ska behöva flytta på grund av brister i bostaden. Hemtjänsten ska med andra ord i ett framtida läge kunna hända att service, vård och omsorgs insatser inte är möjliga att utföra på grund av exempelvis för små eller trånga toalett- och badrumsutrymmen. Intressant i sammanhanget att det som på ett planeringsstadium anpassas för specifikt den äldre målgruppen samtidigt visat sig passa även för andra grupper, till exempel barnfamiljer.”

Att företaget har insikt i marknadsområdet kan vidare antas resultera i en förmåga att bedöma de egna kärnkompetenserna. Seniorgården uppges besitta kärnkompetenser i framförallt förmågan att bedöma lämpliga lägen för sina bostadsrätter samt att genomföra hela processen, dvs. plan-, bygg- och försäljningsprocessen. Att utveckla kärnkompetens inom marknadsområdet anses ha möjliggjorts genom lokal närvaro och fokus på några få och prioriterade tillväxtmarknader. Att på detta sätt ”plocka russin ur kakan”, har visat sig vara en framgångsrik strategi vilken i sin tur väl överrensstämmer med det Porter (1980) avser med fokusstrategier. Förmågan att kunna avgränsa verksamheten medför dessutom en förmåga att tydliggöra företagets affär. Affären ligger i att, som tidigare beskrivits, bygga och sälja differentierade bostäder för målgruppen seniorer eller personer 55+. Differentieringen av produkten gör att företaget har haft en möjlighet att ta ut ett högre pris per kvadratmeter än vad som annars varit fallet. Företaget menar att det högre priset till stor del beror på en fördyrad produktionsprocess. Men vad är egentligen fördyrande vid nyproduktion av lägenheter efter ett mer eller mindre standardiserat produktionsprogram? Vore det frågan om ROT⁶¹-åtgärder skulle en fördyring sannolikt kunna påvisas. Sanningen ligger nog närmare till hands att Seniorgården har lyckats muta in en relativt lönsam nisch som man dessutom försvarar på ett framgångsrikt sätt. Att kunna ta ut ett högre pris på marknaden än genomsnittet handlar enligt Porter (1980) om en förmåga att utveckla en produkt som kunden upplever vara värd att betala ett högre pris för. Ett sätt att få kunden att vilja betala mer för en produkt handlar om att addera ett mervärde till produkten. För Seniorgården har detta skett genom att på senare tid

⁶¹ROT-åtgärder avses rivnings, om – eller tillbyggnadsåtgärder

komplettera seniorbostadsprodukten med ett tjänstekoncept av just service, vård och omsorgsrelaterade kringtjänster. Och även om företaget upplever sin styrka och kärnkompetens i att bedöma bostadsmarknaden snarare än exempelvis servicemarknaden har man för avsikt att ytterligare höja kvaliteten genom det här kunderbjudandet.

”Vår kompetens ligger i att bedöma bostadsrättsmarknaden, inte servicemarknaden. Men i vår allmänna målsättning att kunna tillföra ytterligare en kvalitetsdimension till bostadsrätter har vi idag möjlighet att erbjuda våra kunder ett servicekoncept i anslutning till boendet.”

Servicekonceptets består av tjänster som t.ex. matlagning, inköp, städning, tvätt, lagerhållning eller anslutning till bilpool. Konceptet erbjuds utöver boendet på helt frivilliga grunder vilket innebär att inga avgifter tas ut av föreningen utöver avgiften för boendet. Uppgörelsen sker inom ramen för ett fastställt centralt framförhandlat ramavtal. Rabatten till trots, erfarenheten än så länge är att det är få, knappt 10%, av bostadsrättsinnehavarna som i realiteten utnyttjar den här möjligheten. Man upper däremot att man sätter värde på att tjänster finns att tillgå för framtida bruk. Även om företagets kostnader är låga på lång sikt för att också kunna tillhandahålla kringtjänster uppstår en merkostnad på kort sikt. Merkostnaden för företaget räknats emellertid in i det pris som lägenheterna bjuds ut för på marknaden. Företaget har med andra ord anpassat sig till den rådande trenden om än den ligger utanför det huvudsakliga kärnkompetensområdet. Det som tidigare har varit förknippat med ett boende i framförallt hyresrätt har idag blivit tillgängligt även för seniorer med bostadsrätten som upplåtelseform. Men tillskillnad från, exempelvis BoViva, bygger tillgången och leveransen av dessa tjänster på individuella avtal mellan respektive bostadsrättsinnehavare och särskilt utvalda tjänsteleverantörer. Frågan är bara hur detta kommer att utvecklas, då ingen professionell aktör har helhetsansvaret för tjänsteleveransen och utveckling av den.

Kunskaper och kännedom om kunderna är en annan viktig framgångsfaktor. Seniorgården har ett samarbete med universitetet. Genom att medverka i olika studier har t.ex. företaget kunnat kartlägga och på ett djupare plan förstå sin målgrupp. Det har visat sig att nästan 80% av företagets kunder har en boendebakgrund från småhus, radhus eller bostadsrätt. Genom dessa studier går det också att fastställa kundernas socioekonomiska tillhörighet. Företagets typkund har inte visats sig tillhöra någon utpräglad höginkomstgrupp i samhället. Det är dock klart att företagets målgrupp i alla fall har eller haft dispositionen över någon form av real tillgång. Detta realkapital har tidigare varit bundet men i samband med inflyttningen till någon av företagets bostadsrättslägenheter kapitaliserats och transformerats som insats. Förutom till insatsen används, i alla fall i idealfallet, överskottet till konsumtion. Det är kanske i det perspektivet företagets påbörjade erbjudanden om hushållsnära servicetjänster bör ses?

Att företaget har ett aktivt samarbete med såväl universitetet som andra partners t.ex. inom bank och försäkring är sannolikt en framgångsrik strategi i sig självt. Det är troligen inte bara kunskapen om fenomenet som sådant företaget har fått genom samarbetet och därigenom en unik möjlighet att anpassa produkten mot efterfrågan. Den stora vinsten ligger troligen i den legitimitet och trovärdighet detta har skapat hos kunderna. Legitimiteten och trovärdigheten resulterar sannolikt också i insikter om vad som påverkar människor i en viss riktning. Att forma strategier för att organisera fram t.ex. trivsel är i det sammanhanget naturligt och någonting genomförbart. Genom vetenskapliga studier vet man idag t.ex. att Seniorgårdens kunder bland annat flyttar till seniorbostaden för att man uppskattar åldershomogeniteten i boendeformen. Detta är resultat som visar sig gå tvärs emot det som annars anses gälla. Att utifrån den vetenskapen designa, uppföra och avyttra lägenheter blir med andra ord ett tungt marknadsföringsargument. Preferenserna hos företagets kunder har bland annat fångats genom olika interna kundundersökningar. En

sådan preferens handlar om kundernas värdering av att ha tillgång till en gemensam tvättstuga. Trots att samtliga bostadsrätter i enlighet med företagets bostadsrättsprogram alltid installerar tvättmaskin i bostadsrättslägenheterna har det visat sig att efterfrågan på ett sådant utrymme anses som något mycket viktigt. Tvättstugan har nämligen visat sig ha en stor social betydelse, större än vad man kanske tidigare har trott. Här möts grannar och här utbyts tankar och idéer, samt löses problem. Med en social dimension som utgångspunkt handlar insikten istället om att många av dem som valt att flytta in baserat sitt val på boendeformens gemenskap och åldershomogenitet.

En tydlig och genomgående trend har kunnat påvisas genom fältstudien. Trenden har visat sig bestå i ett aktivt sökande efter samverkansformer i branschen. I Seniorgårdens fall handlar det t.ex. om att öka samarbetet med olika allmännyttiga kommunala fastighetsbolag. Det har dels att göra med en vilja att bredda seniorbostadsprodukten till gruppen hyresgäster. Dels har företaget en medveten strategi för att kunna komma in i tidigare stängda områden. Samverkan kan t.ex. handla om att Seniorgården tar initiativet för att utveckla ett bostadsområde men tillsammans med det kommunala bostadsbolaget. Företaget genomför plan- och byggprocessen men till skillnad från andra sammanhang upplåts ett antal av bostäderna även för hyresrättskunder vars del i anläggningen ägs av det kommunala fastighetsbolaget. Det första projektet av detta slag har gjorts med Helsingborgshem. Det kommunala bostadsbolaget disponerar i detta projekt 25% av anläggningens lägenheter vilka kommer att hyras ut på sedvanligt sätt. En stor vinst för området är den öka mångfalden i anläggningen. Företaget har genom den här strategin öppnat upp koncept även för de grupper som inte specifikt efterfrågar bostadsrätter men som har ett intresse av seniorbostadsprodukten som sådan. På detta sätt har således Seniorgården breddat produkten att likt BoViva även uppföra nyproducerade seniorbostadsprodukter också för hyresrättskunder.

Företagets bostadsprogram och fokus mot målgruppen 55+ har mött kritik. Kritikerna har bland annat hävdade att det inte finns någon naturlig marknad för den här typen av bostäder, att det inte är lämpligt att verka för ett ålderssegregerat boende. Vidare framhåller dem att "normalplattformen", dvs. det normala förfarandet för hur bostäder uppförs, inte passar för seniorbostadsprodukten. Seniorgården arbetar emellertid nära pensionärsorganisationerna, t.ex. Pensionärernas Riksförbund (PRO). Genom att redan från början inleda ett samarbete med en grupp som företräder de boende skapas ett forum för diskussion av t.ex. konkreta planlösningsförslag. Det kan å ena sidan bli många och långa "kinkiga" diskussioner innan ett förslag kan godtas. Å andra sidan är vinsterna stora då man faktiskt på ett tidigt stadium förmår uppföra något som de kommande bostadsrättsinnehavarna efterfrågar och faktiskt säger sig vilja ha. Men att bjuda in till diskussion är att samtidigt utsätta sig för en utmaning som kräver såväl kunskap och uthållighet som något av diplomatisk förmåga för att lyckas. Samarbetet med andra intressenter ter sig för Seniorgårdens vidkommande i form av t.ex. seniorbostadstidningen Senior Bo Nytt. Tidskriften ges ut med fyra nummer per år och är framförallt en tidskrift för information. Via tidskriften upprätthålls och utvecklas företagets nätverk och koppling till både gamla och presumtiva bostadsrättsmedlemmar. Här presenteras olika projekt och nyheter för boende och tilltänkta bosparrare genom samarbetet med Svenska Handelsbanken.

Sammanfattningsvis kan de strategiska övervägandena och gjorda vägvalen för Seniorgårdens till stor del förklaras ligga bakom företagets starka position. Företaget var tidigt ute på marknaden. Att vara först är många gånger en utpräglad framgångsfaktor. Vid lanseringen av seniorbostadsprodukten gjorde ledningen ett klokt övervägande strategiskt i att endast fokusera på seniorbostadsmarknaden. Företaget har genom sin fokusering differentierat en produkt som marknadsförs på några av landets tillväxtmarknader. Differentieringen har gjort att företaget kan ta ut marginaler som ligger över branschgenomsnittet. Positionen vidmakthålls genom att företaget kontinuerligt arbetar med bostads- och konceptutveckling

efter ett särskilt program. Programmet möjliggör bland annat jämförbarhet mellan olika seniorbostadsprojekt och en förmåga att kvalitetsutveckla produkten. Företaget uppger att man med ett undantag inte haft en osåld bostadsrättslägenhet sex månader efter föreningens bildande. De faktorer företaget anger som bakomliggande förklaringsorsakerna handlar mycket om att sätta upp och hålla sig till sin strategi. Med det avses att uppföra arkitektoniskt tilltalande anläggningar, endast uppföra bostadsrätter på definierade lämpliga och centrala lägen samt inte avvika från sitt bostadsrättsprogram. Fördelen med den förda strategin är att man lyckats avgränsa sig på marknaden. Med utgångspunkt i Porters (1980, 1985) teorier är det just detta företag och organisationer måste göra för att lyckas på lång sikt.

9.4 Jämförande analys

Föreningen Blomsterfonden och Seniorgården är två aktörer på seniorbostadsmarknaden som har både skillnader och likheter. Till skillnaderna hör exempelvis organisationernas historik, ägarförhållanden, struktur och geografisk närvaro. Blomsterfonden bildades år 1921 som en reaktion mot de dåliga boendevillkoren som många äldre människorna var tvungna att leva under. Blomsterfondens verksamhet har med andra ord ideella utgångspunkter och drivs som en ideell förening. Seniorgården är en betydligt yngre organisation även om företaget kan anses tillhöra de mer etablerade aktörerna på dagens seniorbostadsmarknad. Företaget påbörjade sin verksamhet i början av 1990-talet och drivs som ett fristående dotterföretag i byggkoncernen JM Bygg. Utgångspunkten för Seniorgårdens verksamhet är istället att generera avkastning till företagets ägare. Föreningen Blomsterfonden driver verksamhet för kunder som till övervägande del hyr någon av föreningens lägenheter. Sedan 1987 är Blomsterfonden ett allmännyttigt fastighetsbolag och ansluten till intresseorganisationen SABO. Eventuell nyproduktion uppförs för egen förvaltning. Seniorgården däremot uppför och säljer bostadsrätter för målgruppen 55+ på några av landets regionala bostadsmarknader. Seniorgården är vidare nationellt representerad vilket Blomsterfonden inte är. Blomsterfondens verksamhet har hittills uteslutande bedrivits på delmarknaden inom Stockholmsområdet. Internationellt är emellertid förhållandena de omvända. Föreningen Blomsterfonden har idag ett samarbete med en spansk byggtreprenör i Malaga med syftet att starta verksamhet för svenskar bosatta där. Härmed finns en skillnad mellan Blomsterfonden och Seniorgården, varav den senare uteslutande bedriver verksamhet i Sverige. Även om organisatoriska olikheter kan vara nog så intressanta att studera har fokus i den här jämförande analysen riktats mot de organisatoriska likheterna. Att studera faktorer hos, per definition, framgångsrika aktörer är ett sätt att försöka dra lärdom av vad andra aktörer har gjort och alltjämt gör i dessa sammanhang. Det är också ur denna föreställning som svaret på forskningsfrågan får en konkret lösning. Den kommande framställningen bygger på jämförelse av Föreningen Blomsterfonden och Seniorgården. De strategiska likheterna som förefaller överrensstämma mellan de båda organisationerna har sin utgångspunkt i analysmodellens strategidimension.

Vid en betraktelse av organisationernas kunderbudanden framträder en seniorbostadsprodukt som går att karakterisera som differentierad. Föreningen Blomsterfonden tillhandahåller en produkt bestående av privat äldreboende med hyresrätt som upplåtelseform. Hyresrätterna förmedlas i första hand till föreningens medlemmar. Till bostaden tillhandahålls vidare ett integrerat koncept av olika hushållsnära service-, vård- och omsorgstjänster. Med undantag av den obligatoriska avgiften för vissa måltider sker konsumtionen helt på frivilliga grunder och omfattning. Seniorbostadsprodukten för Seniorgårdens vidkommande tar sin början i nyproduktion av seniorbostadsrätter uppförda mot målgruppen seniorer eller personer 55+. Produktionen och försäljningen sker på några väldefinierade regionala seniorbostadsmarknader. Bostadsrättslägenheterna produceras i enlighet med ett specificerat program och organiseras i form av bostadsrättsföreningar. För att addera mervärde till dessa lägenheter har organisationerna utvecklat och introducerat ett tjänstekoncept i eller i nära anslutning till boendet.

Tjänstekonceptet tillhandahålls i Seniorgårdens fall genom frivilliga avtalsöverenskommelser mellan bostadsrättskund och särskilt ackrediterade tjänsteleverantörer. Priserna följer en centralt avtalad prislista och debiteras individuellt. Därmed är det värt att notera att företaget nu också har anslutit sig till den pågående trenden att kunna tillhandahålla tjänster i anslutning till boendet. Därmed har det integrerade serviceutbudet också kommit att omfatta bostadsrätten som upplåtelseform även i större skala.

Vidare kännetecknas verksamheterna av en utpräglad fokus på definierade kärnområden. Det som primärt inte karakteriseras som kärnverksamhet, men som ändå anses kunna addera ett värde till produkten, utlokaliseras eller söks samarbete kring. Avseende Blomsterfonden visar det sig genom att utlokalisera verksamheter som t.ex. fastighetsförvaltning. För Seniorgårdens vidkommande görs det tydligt att seniorbostadsproduktionen och föreningsbildandet utgör företagets kärnområden. I sammanhanget är det därför intressant att notera benägenheten att samarbeta om detaljerna i kunderbidandena men inte om helheten. Med andra ord, man avser behålla kontrollen över seniorbostadsprodukten medan man är mera öppen för samarbete kring dess delar. En annan tydlig strategisk likhet utgörs av de bägge organisationernas förhållande och inställning till sina kunder. Båda organisationerna uppvisar en påtagligt kundanpassad verksamhet. Ständiga kvalitetsmätningar, uppföljningar och attitydundersökningar visar på detta. Att erbjuda vad kunderna efterfrågar och är villiga att betala för är givna framgångskriterier. Att dessa återfinns i ett konkurrensutsatt nationellt aktiebolag är kanske inte så egendomligt men att den kulturen så påtagligt återfinns inom Blomsterfonden är desto mer intressant. De bägge organisationerna bedriver defacto en mycket kundanpassad verksamhet. Förutom de medvetna och ständiga kvalitetsuppföljningarna ägnas mycket arbete åt t.ex. information och nätverkskapande åtgärder. Konkreta exempel på detta utgörs av exempelvis organisationernas interntidningar, Tidningen Blomsterfonden och Senior Bonytt⁶², erbjudandet av olika rabatter följt av medlemskapet etc. Det här tyder sammantaget på att organisationerna är benägna att ständigt ompröva och utveckla rutiner och kunderbidanden.

Samverkan, dvs. gemensamt handlande för visst syfte (Svensk Ordbok, 1986), utgör en annan framträdande egenskap i de här fallen. Föreningen Blomsterfonden har t.ex. nyligen inlett en samverkan med en lokal byggtreprenör i Spanien. I sammanhanget påtalas en fortsatt strävan mot ökat samverkan inför nuvarande och planerade expansion. Särskilt betonas vikten av att inleda samverkan med aktörer vilka kan äga, uppföra och förvalta Blomsterfondens behov av fastigheter. Seniorgården har redan på sätt och vis inlett ett sådan strategisk samverkan. För företaget består den aktuella samverkan dels av ett långtgående samarbete med Svenska Handelsbanken. I den relationen ges presumtiva kunder förtur och hålls informerade beträffande pågående och kommande seniorbostadsprojekt. Dels innebär samverkansrelationen att seniorbostadsprodukten har kunnat utvidgas till att även omfattas av ett anslutande tjänstekoncept. Konceptets tjänster levereras av en extern, noga utvald tjänsteleverantör som ackrediteras till företagets kunder. Det bakomliggande syftet uppges även för Seniorgården vara att skapa mervärde till boendet för i första hand de befintliga kunderna. Ett sista exempel avseende samverkan utgörs av Seniorgårdens närmande och initierade samverkan med det allmännyttiga fastighetsbolaget Helsingborgshem.

Det verkar vara relativt självklart att framgången går att härleda tillbaka till några av de unika resurser som dessa aktörer kontrollerar och förfogar över. Båda organisationerna disponerar t.ex. mark och byggrätter vilka kommer att utnyttjas i verksamhetsexpansionen. Seniorgårdens disponerar ca 1100 byggrätter inom sina olika prioriterade geografiska marknadsområden. I relation till de idag ca 1700 bostadsrätterna som

⁶² Namnet på Seniorgårdens interna seniorbostadstidning

företaget hittills uppfört är det ett betydande antal. Beträffande Blomsterfonden utgörs resurstillgången i form av fastighetsinnehav framförallt av ca 1100 hyreslägenheter vilka ligger på ett antal fastigheter med möjlighet till förtätning. En annan betydande tillgång är organisationernas presumtiva och befintliga kunder. Efterfrågan på företagets seniorbostadsprodukter överskrider starkt tillgången. Vidare bör de kompetenser som aktörerna har byggt upp i sina respektive organisationer framhållas. Föreningen Blomsterfondens hemtjänstorganisation utgör en sådan fördel och Seniorgårdens långa erfarenhet och särskilda förmåga av den här typen av nischad produktion utgör en annan. Organisationerna verkar vidare uppskattas av såväl kunder som medarbetare. Sannolikt beror det av flera olika orsaker. Det kan t.ex. indikera en väl fungerande personalpolitik, goda utvecklingsmöjligheter och bra lönenivåer. Men ytterst handlar det sannolikt om att medarbetarna faktiskt trivs och känner stimulans av arbetet. Den starka image som organisationerna lyckats skapa står i detta sammanhang sannolikt i stark överrensstämmelse med medarbetarnas trivsel.

Efter den här genomgången av två framgångsrika aktörers strategidimension kan följande nyckelbegrepp sammanfatta det som verkar vara gemensamt: differentiering, fokus, integration, samverkan, kontroll, verksamhetsutveckling, kärnkompetenser och resurser. För den aktör som vill dra lärdom av det som framkommit bör mot bakgrund av det förda resonemanget formulera och implementera en affärsstrategi som skapar möjligheten att:

1. differentiera seniorbostadsprodukten och särskilja den från andra
2. fokusera på kärnverksamheten
3. integrera ett anslutande tjänstekoncept till kundernas bostäder bestående av efterfrågade service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster
4. behålla helhetsansvaret och kontrollen kring seniorbostadsproduktens kärnområden men samverka beträffande dess delar
5. kundanpassa verksamheten, rörande allt, omfattande alla
6. initiera, upprätthålla och utveckla organisationens nätverk
7. kontinuerligt anpassa och utveckla seniorbostadsprodukten utifrån organisationens medarbetare, befintliga och presumtiva kunder
8. underbygga, upprätthålla och utveckla kärnkompetenser inom det definierade kärnområdet
9. skaffa kontroll över de strategiska resurserna

En reflektion runt dessa strategiska vägval skulle kunna vara i fall dessa vägval innebär att det skulle vara ointressant att bedriva en affärsstrategi baserad på Total kostnadsöverslägsenhet. Min bedömning är att den affärsstrategin sannolikt inte är ointressant. Men faktum kvarstår, skulle det i realiteten finnas grupper av människor, i tillräckligt stor omfattning, som också skulle efterfråga seniorbostadsprodukter producerade i enlighet med den affärsstrategin? Följande uttalande kan kanske förklara varför det inte verkar vara troligt:

"Att enbart bygga billigt är inte en framgångsfaktor. Kan någon tänka sig en "åker" full med billiga seniorbostäder? Vari ligger framgången med att uppföra ett antal "sockerlådor"? God arkitektur och mer komplicerade byggnader kostar mer att uppföra, bland annat på grund av att samtliga ytor inte kan tas i anspråk eller hyras ut."

En annan kommentar till de nio strategiska rekommendationerna skulle kunna vara att om inte dessa framgångsfaktorer i stort sett omfattar alla typer av verksamheter. Och, vad är det som egentligen är så speciellt med just dessa slutsatser och rekommendationer i så fall. Ett svar på den kommentaren är att den

för det första är riktig. Det är sannolikt ingenting speciellt med dessa slutsatser och rekommendationer mer än att de också gäller för i stort sett alla typer av verksamheter. Men, det är ju det som är det speciella. Därmed går det ju att påvisa och argumentera för att seniorbostadsverksamheten också är en bransch likt andra branscher. Om det nu förhåller sig på det sättet att alla tillgängliga krafter inom en snar framtid kommer att behöva mobiliseras för att lösa landets tickande senior- och äldreboendeproblematik är i alla fall en sak säker. Om tilltro sätts till många av de privata initiativen och krafternas förmåga att delta och aktivt bidra till en lösning av den här utmaningen måste marknaden öppnas upp och behandlas som den marknad den faktiskt är. Genom att betrakta seniorbostadsbranschen som en bransch bland andra kan diskussionen föras upp på en, i alla fall för marknadsaktörerna, mer konstruktiv diskussionsnivå. Mot bakgrund av den offentligt förda debatten, mellan branschföreträdare, politiker och i media, råder det en påfallande enighet om att den framtida äldreutmaningen dels är något att ta på största allvar och dels att någonting måste göras. Om marknadens spelregler gjordes tydligare och mer generella skulle sannolikt branschens egna förutsättningar till utveckling kunna infrias.

Med dessa kommentarer kring vad det är som kan antas skapa en framgångsrik seniorbostadsverksamhet övergår nästa avsnitt i en typologisering av marknadsaktörerna. Typologiseringen inleds med en klustring utifrån aktörernas egen upplevda fas i utvecklingen. Indelningen har gjorts i tre typer: utvärderare, etablerare och utvecklare. Därefter följer en typologisering med utgångspunkten i de studerade aktörernas gemensamma karaktärsdrag och affär med verksamheten. Den typologin har mynnat ut i fyra idealtyper: förvaltare, idealister, konceptbyggare och entreprenörer.

9.5 Klustring

Syftet med den här klustringen är att försöka klassificera och gruppera de medverkande aktörsorganisationerna utifrån den upplevda utvecklingsfasen. Mot den bakgrunden framträder minst tre huvudtyper av aktörer i fältstudien. Den första huvudtypen kan beskrivas bestå av aktörer i den strategiska formuleringsfasen. Dessa aktörer uppger att de befinner sig i en ut- och/eller omvärderingsprocess av sitt agerande på marknaden. Den bakomliggande orsaken förklaras bero av t.ex. ändrade förutsättningar eller ovisshet över marknadens fortsatta utveckling. Aktörernas marknadsagerande kan således beskrivas som mer av ett tillstånd av reflektion än agerande där det slutgiltiga förhållningssättet ännu inte fastställts. Mot bakgrund av de studerade aktörerna har företagen Skanska och Stångåstaden hänförs till gruppen, utvärderare.

Den andra huvudtypen av aktörer utgörs av organisationer som står i begrepp att påbörja en etablering eller utveckla en redan befintlig verksamhet. Dessa aktörer har med andra ord redan tagit det strategiska beslutet att träda in på seniorbostadsmarknaden. Verksamheten följer därför också en strategi vilken formulerats och implementerats i organisationen i form av påbörjade projekt. Den planerade expansionsgraden, indirekt tillväxttakt, uppges för dessa aktörer vara starkt korrelerade till den allmänna utvecklingen av de institutionella marknadsförutsättningarna. Utvecklingen till trots, de åsyftade aktörerna har bestämt sig för att i varierande utsträckning verka inom marknadsdomänen. I har organisationerna BoViva, HSB Riksförbund, SeniorLiv och Husberg Arkitektbyrå uppvisat egenskaper som gör att de har placerats i gruppen, etablerare.

Den tredje typen av aktörer kan karakteriseras av aktörer med pågående, expansionsinriktade och framgångsrika verksamheter. Dessa aktörer har vidare det gemensamt att de ofta bedrivit sin verksamhet under relativt lång tid. Medlemmarna i den här gruppen har skapat en stark marknadsposition genom att lyckas dominera och utveckla sin nisch. Verksamhetens kan vidare kännetecknas av fokus mot utveckling och kund Anpassning. Den planerade expansionen och utvecklingen av verksamheten utgår från en

befintlig och ofta väl fungerande verksamhet. Fältstudieaktörerna Föreningen Blomsterfonden, Seniorgården och SVPH utgör tre exempel på organisationer vilka lever upp till dessa kriterier. De har därför placerats i en gemensam grupp, utvecklare.

Nedanstående tabell är en sammanställning över de aktörer vilka medverkat i fältstudien. Aktörerna har delats in i grupper beroende på den upplevda fasen i organisationens utveckling. De tre huvudgrupper som har kunnat urskiljas benämns, utvärderare, etablerare och utvecklare.

Tabell 42: Aktörstyperna utvärderar, etablerare och utvecklare

Aktörstyp	Utvärderare	Etablerare	Utvecklare
Fallstudieaktör	Skanska, Stångåstaden	HSB Riksförbund, Husberg Arkitektbyrå, SeniorLiv, BoViva	Föreningen Blomsterfonden, SVPH, Seniorgården

Seniorbostadsmarknadens aktörer kan även kategoriseras utifrån andra kriterier än utvecklingsfas. En sådan utgångspunkt utgörs av kärnan i den enskilda affären. Mot bakgrund av många aktörers strävan mot en stark position på marknaden är det av intresse att förfoga över ett hjälpmedel som kan underlätta det strategiska planeringsarbetet. För på rent intuitiva grunder verkar det troligt att det inom samma kategori finns stora skillnader mellan olika verksamheter. Det förefaller troligt att Föreningen Blomsterfonden och Seniorgården har olika verksamhetsprofiler även om organisationerna kategoriserats som utvecklare. Genom skapandet av fler kategorier, men i detta fall med utgångspunkten i andra kriterier, kan bilden nyanseras ytterligare. Det vore i detta hänseende också en fördel om kategoriseringen kunde återkopplas till andra tidigare teoretiska indelningar eller typologier. I det här sammanhanget kan man ju vidare fundera över om inte en eller flera av de redan befintliga affärsstrategiska typologierna enligt t.ex. Miles och Snow (1978), Porter (1980) eller Gupta och Govindarajan (1984) skulle kunna vara tillämpliga.

Det har ju tidigare även argumenterats för att det både går och kan vara lämpligt att betrakta seniorbostadsmarknaden som helt enkelt en bransch bland andra branscher. Utifrån den argumentationen skulle därmed användandet av t.ex. Miles och Snows (1978) eller Porters (1980) generiska typologier kunna vara lämpligt. Häri finns inget motsatsförhållande. Visst går det att placera seniorbostadsmarknadens aktörer i enlighet med dessa antaganden. Men det skulle samtidigt vara en finess om det utvecklades en typologi vilken hade en gemensam utgångspunkt i de övriga. Förklaringsfaktorerna kring vad det är som skapar framgång för en marknadsaktör skulle bli mer rikhaltig och samtidigt specifikt avse seniorbostadsmarknaden. En situationsspecifik typologi skulle med andra ord på ett mer nyanserat sätt än tillämpandet av de generiska typologierna kunna ta hänsyn till branschens särskilda förutsättningar. Därmed skulle bidraget inte endast vara av teoriutvecklande karaktär utan även tillämpligt i ett mer reellt sammanhang. Mot bakgrund av avhandlingsprojektets trippel-helix-ansats bedöms det senare som något särskilt eftersträvanvärt (jmf 5.6 Forsknings- och utvecklingsprogrammet Tredjelivet).

9.6 Affärsstrategiska idealtyper

Majoriteten av fältstudiens aktörer uppger att de agerar under marknadsförhållanden som är relativt osäkra och turbulenta. Det råder enighet om att den nu inleda stora pensioneringsavgångarna kommer att få stor betydelse för marknads utveckling. Den generationsgrupp som påbörjat ålderspensioneringen utgörs av en grupp individer vilka förväntas, i kraft av antal och förmögenhet, skapa ökad efterfrågan på seniorboendelösningar. Parallellt med att det institutionella ramverket formas utifrån de nya förutsättningarna anpassar aktörerna kunderbjudandena för att attrahera målgruppen. För många av de

etablerade aktörerna har den nuvarande situationen lett fram till planer om expansion och nyetableringar. Den rådande marknadssituationen och de strategier som flera av dessa aktörer följer påminner därför till stora delar det Miles och Snow (1978) benämner Prospector. Med andra ord tillämpas strategier som formulerats i en turbulent och osäker omgivning där affärsenheterna ständigt söker nya produkt- och marknadsmöjligheter. Den här strategin kräver vidare en flexibel ledningsstruktur.

Seniorbostadsmarknaden har alltså bedömts av aktörerna som en marknad under uppbyggnad. För att ta till vara den potential och förväntade kundtillströmningen planerar flertalet aktörer idag för kapacitetsökning och expansion av sina verksamheter. Kapacitetsökningen och expansionen avses ske både inom och utanför det befintliga marknadsområdet. Mot bakgrund av den potentiella marknadstillväxten som många av aktörerna tillmäter marknaden har respektive aktör en mycket begränsad del av den. Aktörerna har därför en ambition att expandera verksamheterna för att på så sätt ta marknadsandelar. Det gäller särskilt nu när marknaden antas växa allt mer. Utifrån en livscykelbetraktelse finns många likheter mellan seniorbostadsmarknadens aktörer och det Gupta och Govindarajan (1984) avsåg med Build strategi. Buildstrategi beskrivs som en strategi avsedd för en marknadssituation vars mål är att ta och öka marknadsandelen genom att investera i kapacitetsökning. Vidare kännetecknas denna marknadssituation av en låg relativ marknadsandel i en bransch präglad av stark tillväxt. Fältstudiens aktörer har beskrivit en konkurrenssituation som idag upplevs vara i det närmaste obefintliga. Marknaden anses vidare vara under uppbyggnad där den stora efterfrågan och expansionsökningen förväntas ske inom de närmaste 10 till 15 åren. Konkurrensen på marknaden sker således inte i första hand mellan olika aktörer som levererar alternativa seniorbostadsprodukter. Konkurrenterna utgörs framförallt av det nuvarande boendet och kommunernas senior- och äldreboendelösningar.

Ett problem för marknadens aktörer är att många kunder upplever att de betalar för välfärden två gånger. Seniorbostadsprodukterna måste därför hålla en sådan kvalitet att kunderna är benägna att betala extra för att få tillgång till dem. Ett strategiskt vägval handlar därför om att aktören genomgående måste koncentrera sin insats mot ett fördefinierat segment och delmarknadsområde. Vid en ingående betraktelse verkar det som om de studerade aktörerna egentligen tillämpar olika former av differentieringsstrategier med eller utan en kombination av fokusstrategier. Och kanske är det inte så egendomligt. Vilken målgrupp skulle attraheras av en seniorbostadsprodukt som producerades enligt det Porter (1980) benämner total kostnadsöverlägsenhet? Sannolikt inte alltför många människor eftersom bostäder i allmänhet och seniorbostäder i synnerhet är mer än bara en vara eller produkt. Om det därför kan antas att marknadens aktörer endast tillämpar olika grader av differentieringsstrategier, med eller utan fokus, borde det ju ändå finnas en relativ skillnad mellan å ena sidan BoViva alliansens och å den andra sidan Föreningen Blomsterfondens tillvägagångssätt att bedriva verksamhet? Således borde det vara av intresse att kategorisera och typologisera marknadens aktörer efter andra mer detaljerade kriterier. Även om en sådan typologi skulle kunna kritiserars för att bara vara en nyans på samma tema borde den nyansskillnaden ändå kunna medverka till betydelsefulla tydliggöranden. För det måste väl ändå kunna anses att förutsättningarna för att bedriva en verksamhet skiljer sig åt mellan börsintroducerade aktiebolag och ideella ekonomiska föreningar.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang har seniorbostadsmarknadens aktörer även kategoriserats utifrån affären i verksamheten. Utgångspunkten för typologiseringen har med andra ord gjorts med utgångspunkten i kärnan för aktörernas respektive affär. Eftersom den här typologin beskriver strategier som i praktiken utgör olika former av differentieringsstrategier med eller utan fokus måste en sak understrykas. Det finns inga absoluta gränser mellan de olika typerna utan flera av aktörerna kan tillhöra mer än en typ. Där detta har varit fallet har indelningen gjorts med utgångspunkten i den mest särskiljande

egenskapen. Med den avgränsningen har typologiseringen utifrån verksamhetens affär resulterat i fyra strategiska typer. Dessa har etiketterats förvaltare, idealister, entreprenörer och konceptbyggare. I den följande framställningen beskrivs och exemplifieras de framställda idealtyperna närmare.

Innan idealtypen förvaltare presenteras lite närmare krävs ett förtydligande. I den tidigare klustringen, dvs. i utvärderare, etablerare och utvecklare, placerades AB Stångåstaden i en aktörstyp benämnd utvärderare. Orsaken till den placeringen var bland annat att företaget har uppgett att man befinner sig i en utvärderings- och planeringsfas inför en eventuell större etablering inom området. Företaget kommer därför inte helt uppfylla de kriterier som en förvaltare antas måste leva upp till. För att överhuvudtaget kategoriseras som en förvaltare måste det ju i realiteten finnas något att förvalta. Då AB Stångåstaden ännu inte byggt upp något förvaltningsbestånd av betydelse kan företaget inte heller placeras i den idealtypen. Det innebär i sin tur att det mot bakgrund av fältstudien inte funnit någon egentlig representant för den här typen. Att den här typen ändå tas med och beskrivs i sammanhanget handlar mer om att fullfölja det teoretiska resonemanget. Det som därmed anförts under denna idealtyp måste därför för när varande betraktas som något högst preliminärt.

9.6.1 Förvaltare

Förvaltare kan beskrivas som förvaltande bostadsföretag med uttyrande verksamhet. Bostadsprodukten är inte riktad mot någon särskild målgrupp utan vänder sig mot hyresgäster i största allmänhet. Eventuella tillägg till bostaden i form av t.ex. service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster erbjuds men är inte verksamhetens fokus. Tilldelningen av lediga bostäder sker via bostadsförmedlingen. De förvaltande bostadsföretagen har ett uppdrag som gör att hänsyn utöver de strikt affärsmässiga måste tas i beaktande. Verksamheten har t.ex. många gånger socialpolitiska utgångspunkter vilket innebär att de affärsmässiga övervägandena inte alltid väger tyngst. De allmännyttiga bostadsföretagen skulle som grupp betraktat kunna anses tillhöra typen Förvaltare. Även privata fastighetsföretag som hyr ut lägenheter för en bred målgrupp hyresgäster kan även de tillföras den typen. Mot bakgrund av dessa kriterier har det allmännyttiga bostadsföretaget AB Stångåstaden många av de egenskaper som kan sägas karakterisera en Förvaltare. Stångåstaden har ambitionen att erbjuda, framförallt sina befintliga hyresgäster, ett kvarboende vilket anpassats för ett liv även som senior. Anpassningen har utgångspunkten i de förväntade behov en äldre hyresgäst kan ha avseende t.ex. tillgänglighet. Anpassningen sker även utifrån ett scenario där exempelvis kringservice och möjlighet till hemsjukvård samt övriga omsorgsinsatser kan vara aktuellt. För AB Stångåstaden utgör seniorerna därför inte en särskild målgrupp i en strategisk bemärkelse. Boendets anpassning till livets tredje stadium med möjligheter att kunna tillgå olika former av kringservice ska främst betraktas som ytterligare en möjlighet för de befintliga hyresgästerna till kvarboende.

9.6.2 Konceptbyggare

Konceptbyggare kan i det här sammanhanget beskrivas som en organisation som specialiserat sig på att uppföra skräddarsydda seniorbostäder för försäljning och/eller uthyrning. Dessa bostäder marknadsförs ofta som seniorbostäder eller 55+ bostäder och erbjuds med ett tjänstekoncept av service, vård och omsorgstjänster. Tjänstekonceptet erbjuds i eller i nära anslutning till bostaden. Konceptbyggaren skapar, upprätthåller och erbjuder med andra ord en seniorbostadsprodukt som inriktats mot en definierad målgrupp. Genom kontinuerlig produkt- och marknadsutveckling designas seniorbostadsprodukten på ett sådant sätt att kunden i slutänden också är beredd att betala extra för att få tillgång till den. Priset för produkten ligger därför ofta över branschgenomsnittet. Konceptbyggare förefaller vara benägna att samverka i seniorbostadskonceptets olika delar för att skapa en mer attraktiv helhetslösning. Man är däremot inte lika benägna att samverka kring konceptets kärnverksamhet. Konceptbyggaren bedriver vidare en expansionsinriktad strategi där fokus är inriktat mot att ta och öka befintliga marknadsandelar, både i och utanför det befintliga marknadsområdet. I det här sammanhanget har aktörsorganisationerna BoViva, Husberg Arkitektbyrå (Vigs Ångar), Seniorgården och SeniorLiv visat på egenskaper som gör att de har placerats in i gruppen konceptbyggare. Karakteriserande för dessa aktörer är vidare deras expansionsinriktade strategier och starkt differentierade bostadsprodukter.

9.6.3 Idealister

Idealister utgörs av marknadsaktörer som uppför bostäder till försäljning och/eller hyr ut seniorbostadslägenheter. Lägenheterna erbjuds tillsammans i ett anslutande tjänstekoncept bestående av olika former av service-, vård- och omsorgstjänster. Idealisterna skapar, upprätthåller och erbjuder seniorbostadsprodukter för ett visst syfte vilket ofta är utgångspunkten för verksamhetens uppdrag och existens. Idealisterna bedriver verksamhet på motsvarande sätt som andra aktörer så länge den överrensstämmer med uppdragsgivarens syfte. Det som därför framförallt särskiljer en idealist från övriga aktörstyper har till stor del associationsmässiga utgångspunkter. Idealisterna har ofta en bakomliggande historisk utgångspunkt för sin verksamhet. Utgångspunkten kan vara av religiös, ideell eller av annan karaktär. Associationsformer som kan förknippas med en idealist utgörs t.ex. av förenings- och stiftelseformerna. Verksamheterna kan i dessa sammanhang vidare betraktas som ideella eller non-profit baserade. De konkurrensfördelar som kommer av associationsformen och de icke affärsmässiga utgångspunkterna är flera. Några av fördelarna kan vara av skatteekonomisk eller finansieringsmässig karaktär och följa av särslagstiftning eller möjlighet till kringfinansiering genom donationer och insamlingar. Att jämföra aktörer med en i det närmaste ideell utgångspunkt med andra aktörer vars utgångspunkter är strikt affärsmässiga i sin karaktär ger inte en rättvisande bild. Därför är det lämpligt att nyansera bilden genom att skapa en särskild typologi för dessa aktörer även om gemensamma nämnare finns med aktörer placerade i t.ex. idealtypen Konceptbyggare. Mot den bakgrunden har Föreningen Blomsterfonden, SVPH och HSB Riksförbund uppvisat sådana egenskaper att de kvalificerar till gruppen idealister.

9.6.4 Entreprenörer

Entreprenörer utgörs av en grupp marknadsaktörer vars primära verksamhet inte är riktade mot seniorer eller seniorbostadsmarknaden, varken som grupp eller fokusområde. En entreprenör har en bredare verksamhetsansats, vilket betyder att de uteslutande arbetar projektorienterat efter de uppdrag som vunnits i konkurrens med andra entreprenörer. Därmed kan gruppen karakteriseras bestå av aktörer vilka levererar det kunderna beställt i ett specifikt projekt. Entreprenörens affärsstrategi är således av en mer situationsspecifik karaktär där verksamheten uteslutande bedrivs i tydligt avgränsade projekt. Seniorbostadsprodukten i en entreprenörs perspektiv är således, i den mån det uppträder, både ett starkt avgränsat och produktionsinriktat engagemang. En mer långsiktig marknadsnärvaro är i det flesta fall inte

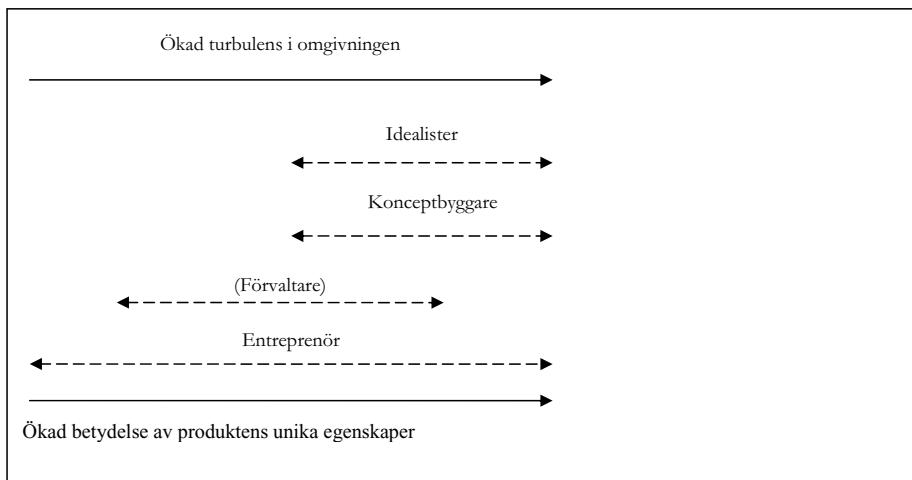
aktuellt för aktörerna. Engagemanget följer projektet vilket innebär engagemang på relativt kort sikt. Entreprenörer återfinns inom seniorbostadsproduktens, dvs. seniorboendets och tjänstekoncepts, samtliga delar. Entreprenörer återfinns därför inom samtliga delområden förknippade med produkten. Mot bakgrunden av fältstudiens urval har företaget Skanska uppvisat de egenskaper vilka karakteriserar en representant för typen entreprenörer. Skanska har, i det aktuella fallet, valt att inte bilda ett affärsområde för seniorbostadssegmentet eller erbjuda produkter särskilt inriktade mot målgruppen seniorer eller personer 55+. Skanskas engagemang kommer även fortsättningsvis vara anpassade för olika bostadsprojekt där nyproduktion av bostäder för t.ex. seniorer bara utgör en av många uppdrag.

9.7 Typologisk sammanställning

I den följande figuren görs en grafisk jämförelse mellan idealtyperna utifrån påvisade samband i två dimensioner. Jämförelsen görs utifrån de samband som kan uppstå mellan å ena sidan ökad turbulens i omgivningen och å den andra sidan ökad betydelsen av produktens unika egenskaper. Ju större betydelse en ökning har för de två dimensionerna desto mer åt höger placeras organisationen i fråga. Det samma gäller för motsatta förhållanden med den skillnaden att en minskad betydelse resulterar istället i en placering i figurens vänstra del. Idealtyperna idealister och konceptbyggare formulerar sina strategier utifrån förhållanden som kan betraktas som turbulenta. I dessa strategier ligger fokus på att skapa en så unik och differentierad produkt som möjligt för att förmå kunderna att betala extra för att få tillgång till den. Dessa båda idealtyper konkurrerar således på marknaden via affärsstrategier vilka enligt Porter (1980) definierats som differentieringsstrategi med eller utan fokus. Konkurrensen sker genom en ständig produkt- och tjänsteutveckling vilka därmed bidrar till skapandet av unika egenskaper hos produkten. Idealtyperna idealister och konceptbyggare har således placerats åt höger i figuren.

Idealtypen förvaltare antas, i frånvaro av empirisk underbyggnad, ha en mindre fokuserad verksamhetsinriktning än t.ex. idealtyperna Idealister och Konceptbyggare har. Det betyder att förvaltare agerar på ett annorlunda vis. Reaktionen på turbulensen i omgivningen och produkternas unika egenskaper är inte lika påtaglig som för de två övriga idealtyperna. Detta har bland annat att göra med att förvaltarna agerar i en relativt stabil omgivning där målgruppen är bredare och mindre avgränsad. Således har idealtypen förvaltare placerats mer åt figurens vänstra del. Idealtypen entreprenörer agerar under helt andra förutsättningar. Entreprenörerna har till största delen en projektorienterad verksamhetsinriktning vilket innebär att dessa i realiteten bara uppför det någon uppdragsgivare har beställt och betalar för att få. Även om olika aktörer inom gruppen entreprenörer båda kan ta och tar initiativ till att genomföra projekt är engagemanget i det aktuella projektet inte långsiktigt. Beroende på projektets art kan således många olika samband vara möjliga. Entreprenörer kan således genomföra projekt vars karaktär gör att de måste ta hänsyn till omgivningens ökade turbulens och produktens ökade grad av unika egenskaper. Det omvända gäller på motsvarande sätt. Sammantaget betyder det att idealtypen entreprenörer grafiskt representeras i hela intervallet.

Figur 30: Affärsstrategisk jämförelse av seniorbostadsaktörer

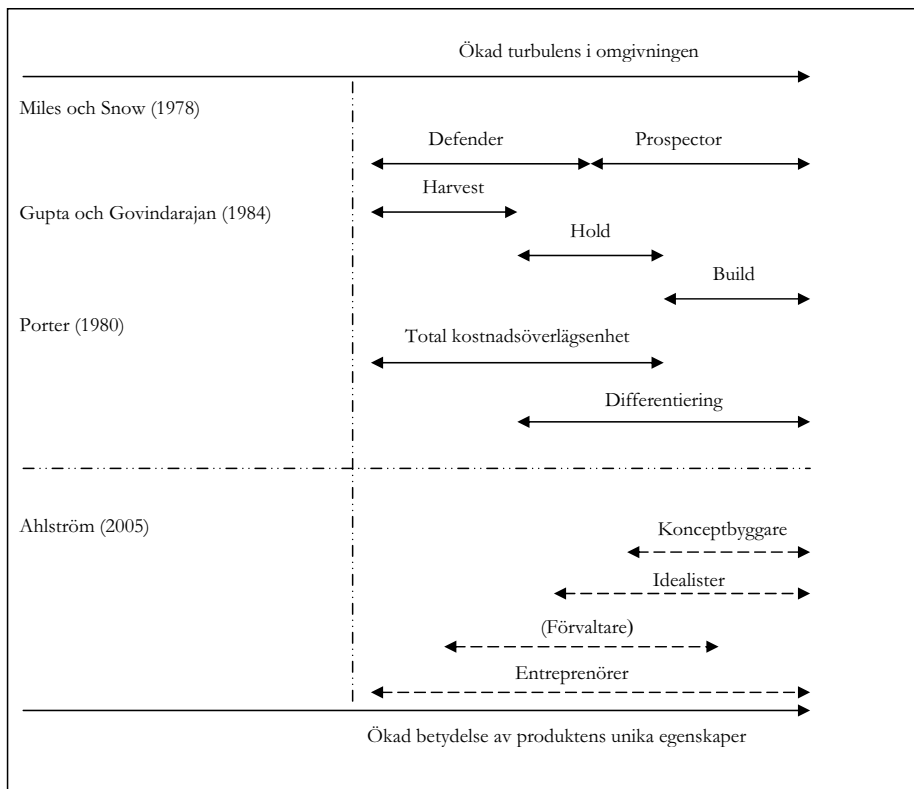


Källa: Efter Nilsson och Rapp (2004 s 74)

9.8 Vetenskapligt bidrag

Ett av den här avhandlingens syften har varit att skapa en affärsstrategisk typologi över affärsstrategier som används på seniorbostadsmarknaden. Seniorbostadsmarknadens situationsspecifika typologi har utgångspunkten i några av strategiområdet generiska strategibildningar formulerade genom Miles och Snow (1978), Porter (1980) och Gupta och Govindarajan (1984). Ambitionen har varit att på ett vetenskapligt förankrat tillvägagångssätt skapa en teoretisk plattform för jämförelse och återkoppling. Inspirationen till jämförelsen utgår ifrån Nilsson och Rapps (2004 s 74) jämförande analys och påvisbara samband mellan dessa affärsstrategiska typologier. Vidare har den bakomliggande tanken varit att via den skapade plattformen öppna upp och föra in förklaringsgrunder från andra branscher att också gälla för seniorbostadsmarknaden. Därmed skulle olika och beprövade analysverktyg från t.ex. bilbranschen komma att ställas till förfogande. Bakomliggande förklaringar till vad det är som skapat den starka marknadspositionen för t.ex. ett bilföretag tillämpande en Prospector strategi på personbilsmarknaden skulle med den utgångspunkten även med fördel kunna användas för en seniorbostadsmarknadsaktör. De förklaringsmekanismer som görs tillgänglig skulle vidare kunna användas för att förutsäga den sannolika utvecklingen inom marknadsområdet. Den affärsstrategiska typologin kan mot bakgrund av det perspektivet komma att bli ett användbart verktyg för t.ex. företagsledningen i ett aktiebolag med ambitionen att etablera verksamhet och växa inom seniorbostadssegmentet.

Figur 31: Jämförelse av affärsstrategiska typologier



Källa: Tillägg och utveckling av Nilsson och Rapp (2004 s 74)

Figuren visar att de finns överensstämmelse mellan idealtyperna idealister och konceptbyggare och det som Porter (1980) beskrivit och definierat som Differentieringsstrategi med eller utan fokus, Gupta och Govindarajan (1984) avser med Buildstrategi samt det Miles och Snow (1987) menar utgör en Prospectorstrategi. Det bör dock påpekas att seniorbostadsmarknadens idealtyp idealisterna har uppenbara likheter med aktörer som befinner sig i det Gupta och Govindarajan (1984) beskriver befinner sig i en Holdfas. Men mot bakgrund av de empiriska resultaten via fältstudien samt de pågående och relativt omfattande expansionsplaner som uppgetts finns stora likheter också med det som beskrivits kännetecknande för idealtypen konceptbyggare. Förvaltare antas bestå av aktörer som agerar under mer stabila former och har mindre fokus på differentieringen av produkter och tjänstekoncept. Här finns likheter med det Porter (1980) benämnt Total kostnadsöverlägsenhet, Gupta och Govindarajan (1984) Hold och Harvest samt Miles och Snows (1978) Defender strategier.

Placeringen av idealtypen förvaltare måste dock betraktas vara preliminär och byggt på antaganden. Detta beror bland annat på att det inte funnits någon aktör som kunnat hänförs dit baserat på det urval som studerats i fältstudien. I den mån dessa antaganden och preliminära resultat stämmer har idealtypen placerat mellan de båda extrempunkterna vilket understrukits i form av parantes. Idealtypen entreprenörer utgörs av en grupp seniorbostadsmarknadsaktörer vars strategi är beroende av uppdragets eller projektets

art. Eftersom dessa aktörer är projektorienterade kan de i realiteten uppstå i många olika kombinationsformer. Idealtypen har därför illustreras i figuren på ett sådant sätt att samtliga kombinationsmöjligheter är möjliga.

9.9 Fortsatt forskning

Det här avhandlingsarbetet har gett upphov till flera intressanta följdfrågeställningar vilka skulle kunna mynna ut i fortsatt forskning i ett annat sammanhang. Till att börja med har frågor väkts kring organisatorisk samverkan i allmänhet och dess betydelse för nischmarknader i synnerhet. Under fältstudien har samverkansfrågorna kring det som slutligen formar de olika seniorbostadsprodukterna påtalats som en allmänt pågående trend. I en fortsatt studie skulle därför vara intressant att studera huruvida en professionell samverkan mellan två eller flera aktörer kan och bör göras. Finns det några klara fördelar eller nackdelar med att bedriva den här typen av verksamhet i samverkansformen i stället för att bedriva den i enskild verksamhetsform? Hur organiseras samverkansformen och har det någon betydelse om endera av parternas associationsformer inte är kongruenta? Ett intressant och tänkbart upplägg för en sådan studie skulle kunna vara att genomföra en fallstudie där sådan samverkan pågår.

En annan forskningsfråga som väkts under det här avhandlingsarbetet har sin utgångspunkt i s.k. non-profit företagande eller ideella verksamhetsutövning. I avhandlingen har det visat sig att organisationer med traditionellt ideella och/eller föreningsmässiga utgångspunkter även planerar att expandera verksamheten. I detta avseende har tom långtgående planer för internationell expansion framkommit. Dessa organisationer har, kanske av tradition, inte växt i den omfattning som nu har aviserats. Det vore således intressant att förklara hur den strategiska planeringen görs för att möta den ökade efterfrågan, utveckla konceptet och/eller helt enkelt styra verksamheten under expansionsfasen. Vad är det egentligen som driver dessa organisationer? Också i detta fall skulle en djupare fallstudie kunna vara motiverad.

En tredje forskningsfråga som skulle kunna vara intressant att forska vidare kring utgår från kundens perspektiv. Avhandlingen har haft en uttalad målsättning att förklara vad det är som skapar en stark position för en aktör på seniorbostadsmarknaden. Utgångspunkten har även medvetet avgränsats till företagets eller den utbudande aktörens perspektiv. Med utgångspunkt i t.ex. Grönroos (2002) modell över servicesystemet, består ju helheten av två delar, företaget och kunden. Den empiri som använts för analysen har samlats in genom intervjuer av olika verksamhetsföreträdare som uppgett sin uppfattning. Även om det argumenterats för att verksamhetsföreträdarna indirekt också representerar kunderna har ju ändå inte några kunder intervjuats direkt för sammanhanget. Seniorbostadsmarknaden, seniorboende och tjänstekoncepten kring detta kan därför på sätt och vis kritiseras som en företeteelse som bara belysts ur ett perspektiv.

För att skapa en helhet och därmed till fullo kunna förklara vad det är som skapar en stark position för en aktör på den här marknaden skulle kundens perspektiv vara viktigt att fånga in. Detta skulle t.ex. kunna ske genom en större longitudinell studie i vilken bostadskunder tillfrågas om deras upplevelser av seniorbostadsprodukten motsvaras av de föreställningar de hade inför att få tillgång till den. Studien skulle därför kunna ha formen av en enkätundersökning. Undersökningen skulle med fördel kunna genomföras hos någon av de studerade aktörerna, men med den skillnaden att fokus istället riktas på deras kunder. För det fjärde, den affärsstrategiska typologi som är ett resultat av den här explorativa studien ska betraktas som preliminära. Typologin behöver som sådan vidareutvecklas, förfinas och testas innan den så småningom skulle kunna betraktas som generisk. Precis som i flera av de övriga förslagen på fortsatt forskning skulle fortsatta fallstudier vara en tillämplig forskningsdesign.

REFERENSER

Ahlström, P., 2002, *Privat seniorboende – en boendeform med marknadspotential*, Examensarbete Nr. 157, Stockholm: KTH, avdelningen för bygg- och fastighetsekonomi.

Ahlström, P. och Nilsson, F., *Interaktivt forskningsarbete med seniorbostadsentreprenörer*, konferensbidrag NFF:Island 2003, Linköpings universitet, 2003

Alvesson M., *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Arbner I. och Bjerke B., *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund 1994

Barney J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, s99-120, 1991

Bennet, P.D., *Dictionary of Marketing Terms*, 2:a upplagan, Chicago, II, American Marketing Association, 1995

Bengtsson, L. och Skärvad P-H., *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur: Lund, 2001

Brecht, S., *Analysing Seniors' Housing Markets*, Urban Land Institute, Washington D.C., 2002

Bryntesson, B., *Bostadsmarknaden – allt utom en marknad*, Elanders Gotab, Stockholm, 2001

Dederig, S. och Sax, U., *Äldres boende - en fråga i tiden, Förstudie med förslag till utvecklingsprojekt*, SABO, Stockholm, 2000

Frenckner, P., *Motiverat vägval – Vid avhandlingar i företagsekonomi*, Working Paper W1986:1, Stockholms Universitet, 1986

Fitzsimmons J. A. och Fitzsimmons M. J., *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Inc, 1994

Forshed K. och Nylander O., *Bostadens omättna värden*, HSB Riksförbund, Stockholm, 2003

Fälldin, C, Här bor du bäst i framtiden – välj mellan 106 alternativ, *Privata Affärer*, Nr 4, april 2004

Haapaniemi, M och Larsson, L. E, *Fastighetsmarknad och marknadsanalys*, kapitel 10 i ”Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur”, Institutet för värdering av fastigheter och Samfundet för fastighetsekonomi, Fastighetsnytt Förlag AB, Södertälje, 2003

Hansson L & Skärvad P-H, *Ekonomistyrning i divisionaliserade företag*, på engelska (Management Control in Divisionalized Firms), i LA. Samuelson (red.) Controllerhandboken, på engelska (Handbook for Controllers), Förlags AB Industrilitteratur: Stockholm, 1992

Henderson, B.D., *Perspectives on the Product Portfolio*, Boston Consulting Group, 1970

Hägered, U., *Hur bor morgondagens äldre? En nyckelfråga i kommunernas boendeplanering*, Boverket: Boverkets kopiering, Karlskrona, 2002

Hägered, U. och Johannesson C., *Bostadsmarknaden år 2003-2004, slutsatser av Bostadsmarknadsenkäten 2003*, Rapport, Boverket: Publikationsservice, Karlskrona, 2003

Hägg I. och Wiedersheim-Paul F., *Modeller som redskap – att hantera företagsekonomiska problem*, Liber-Hermods, Printografen, Halmstad, 1994

Gupta, A.K. och Govindarajan, V., Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementations, *Academy of Management Journal*, 27: 25-41, 1984

Grönroos, C., *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*, Liber AB, Kristianstad, 2002

Gummesson, E., 1985, *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomin*, Lund: Studentlitteratur.

HomeCom Linköping, *Hemkomhandboken, LTAB Linköpings Tryckeri*, Linköping, 2000

Johannessen A. och Tuft P. A., *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Daleke Grafiska AB, Malmö, 2003

Jegers, I., 2001, *Rekordgenerationen slår till igen*, Uppsala, Uppsala Publishing House.

Kaplan, R. S., 1998, "Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, s 89 – 117.

Kald M., Nilsson, F och Rapp, B., On strategy and management control: The importance of classifying the strategy of the business, *British Journal of Management*, 11, 197-212, 2000

Learned, E.P., Christensen, C-R, Andrews, K.R. och Guth, W.D., *Business Policy: Text and Cases*, Irwin: Homewood, 1965

Lind, H., *Bostadsbyggandets hinderbana – en ESO rapport om utvecklingen 1995 - 2001*, Ds 2003:6, Finansdepartementet, Stockholm, 2003

Lind, H. och Persson, E., *Fastighetsmarknad och marknadsanalys*, kapitel 12 i "Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur", Institutet för värdering av fastigheter och Samfundet för fastighetsekonomi, Fastighetsnytt Förlag AB, Södertälje, 2003

Lindh, T. och Malmberg, B., *40-talisternas uttåg – en ESO-rapport om 2000-talets demografiska utmaningar*, Ds 2000:13, Finansdepartementet, Stockholm, 2000

Lundahl U. och Skärvad P. G., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund, 2000

Malmberg, B. och Sundström, G., 1992, "Fortsatt inventering av seniorbostäder", *Planera, bygga, bo*, nr 6.

- Miles R. E. och Snow C. C., Organizational Strategy and Structure: Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7: 233-249, 1978
- Mintzberg, H., *Opening up the definition of strategy*, i Quinn J., Mintzberg H. och James R M., *The Strategy Process*, Prentice-Hall Int Ed, 1988
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. och Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998
- Molin, G. och Franzon, E., 1997, *Morgondagens hem, det mångdimensionella hemmet – basen för livet i det kunskapsindustriella sambället*, Uppsala: Publishing House AB.
- Nilsson B, och Furehed A., *HSB:s seniorboende – Utvärderingar av seniorföreningar 1998*, HSB Riksförbund 1998
- Nilsson, F. och Rapp, B., *Understanding Competitive Advantage – The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control*, Springer: Berlin - Heidelberg, 2004
- Normann R., *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Malmö, Liber Ekonomi, 1992
- Normann R., (1975), *Skapande företagsledning*, Första originalupplagan, nionde tryckningen, Berlings: Arlöv, 1996
- Paulsson, J. och Sundberg S., *Seniorboende i Sverige, idéer, erfarenheter och framtidsperspektiv*, Arkitektursektionen Chalmers: Göteborg, 2001
- Paulsson, J., *Växande intresse för seniorboende*, Tidningen Fastighetsnytt, årgång 9 utgåva 6, s 28-39, 2002
- Paulsson, J., *Seniorboende - aktuell kunskapsutveckling*, Tidningen Fastighetsnytt, årgång 10 utgåva 2, s 42 -43, 2003
- Persson, E., *Fastighetsvärdering*, kapitel 18 i ”Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur”, Institutet för värdering av fastigheter och Samfundet för fastighetsekonomi, Fastighetsnytt Förlag AB, Södertälje, 2003
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985
- Porter M., What Is Strategy? *Harvard Business Review*, November – December, s61-78, 1996
- Porter M., *On Competition*, Harvard Business Review Book, USA: 1998
- Prahalad C. K. och Hamel G., The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990

Rumelt R. P., Schendel, D. E. och Teece, D. J., 1994, "Fundamental Issues in Strategy", in R. P. Rumelt et al. (Eds), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press: Boston.

Sasser W. E., Olsen R. P. och Wyckoff D. D., *Management of Service Operations*, Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon, 1978

Statistiska Centralbyrån (SCB), *Rikets fastigheter 2002*, Sveriges officiella statistik, Statistiska meddelanden, BO 37 SM 0201, 2002

Statistiska Centralbyrån (SCB), *Befolkningsframskrivning 2000 - 2050*, Sveriges officiella statistik, Statistiska meddelanden, BO 37 SM 0201, 2003

Statistiska Centralbyrån (SCB), *Bostads- och byggnadsstatistisk årsbok 2004*, Sveriges officiella statistik, Statistiska meddelanden, 2004

SOU 2002:29, *Riv ålderstrappan! Livslopp i förändring. Diskussionsbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005*, Elanders Gotab AB, Stockholm, 2002

SOU 2003:91, *Äldrepolitik för framtiden, 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning. Slutbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005*, Kortversionen, Edita Västra Aros, Stockholm, 2003

Svensk Ordbok, Norstedts Tryckeri, Stockholm, 1986

Svenska Akademiens Ordlista (SAO), Svenska Akademin, 11 upplagan, åttonde tryckningen, Norstedts Tryckeri, Stockholm, 1994

Svenska Kommunförbundet, *Etniskt äldreboende och Seniorbostäder. En kartläggning*, Stockholm 2000

Svenska Kommunförbundet, *Äldreboende – ett försök till helhetsyn*, Stockholm: FoU-enheten vid Kommunförbundet i Halland, 2002

Söderlund, M., *Segmentering - Om marknadsföring på fragmenterade marknader*, Liber ekonomi, 1998

Söderström, B., *Vem tar ansvar för bostadsförsörjningen?*, Svenska Kommunförbundet et.al, Kommentus Förlag AB, Göteborg, 1993

Temo, *Boende på äldre dar*, SeniorLiving2005 TEMO, Stockholm, 2002

Thorslund, M. och Larsson, K., *Äldres behov – En kunskapsöversikt och diskussion om framtiden*, Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum, Tryckeri AB Småland Quebecbor, Jönköping 2002

Turner, B., *Varför byggs det så lite där efterfrågan är som störst?*, Ekonomisk Debatt, årgång 29, nr 2, s117 – 127, 2001

Von Clausewitz, C., *Vom Kriege*, 1834

Yin, R. K., *Case study research Design and methods*, third edition, Sage Publications, Inc., 2003

Östman, P., *Vad kännetecknar bostadsmarknaden?*, Magisteruppsats i Nationalekonomi ISRN LIU-EKINEK-D-96/4-SE, Linköping, 1996

INFORMATIONS- och MARKNADSFÖRINGSSKRIFTER

Föreningen Blomsterfonden, *Blomsterfondens Lägenhetsboende, Sjukhem och Gästhem, Prislista 2004*, informationsbroschyr, 2004

SEB Trygg Liv, *BoViva Boendet för aktiva seniorer*, marknadsföringsmaterial, 2003

SeniorLiv, *Ett gott seniorliv. SeniorForum Björknäs - en förening för sig som vill ha det bra på äldre dagar*, marknadsföringsmaterial, 2004

Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux (SVPH), *Fakta om Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux*, informationsmaterial, 2002a

Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux (SVPH), *Trygghet, glädje, omtanke, respekt och kontinuitet*, informationsbroschyr, 2002b

Vigs Ängar, *Så vill jag ha det när jag blir gammal och behöver trygghet och inspiration*, marknadsföringsmaterial, 2003

LAGRUM

Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade

Socialtjänstlag (2001:453)

Lag (2000:1383) om kommunernas bostadsförsörjningsansvar

Lag (2002:104) om ändring i lagen (2000:1383) om kommunernas bostadsförsörjningsansvar

ÅRSREDOVISNINGAR

Blomsterfonden 2003

BoViva 2003

Capio AB 2003

HSB 2003

Seniorgården AB 2003

Skanska AB 2003

Stångåstaden AB 2003

INTERVJUFÖRTECKNING

Namn, titel, organisation samt datum för intervjun.

Ekholm, Jan, VD SeniorLiv AB, 2004-10-29

Ericson, Göran, VD Stångåstaden AB, 2004-10-13

Eriksson, Olof, Marknadschef Västerjärva Exploatering AB, 2004-09-03

Ericsson, Sture, Marknadschef Capio Omsorg AB, 2004-08-30

Husberg, Lillemor, VD Husberg Arkitektbyrå, 2004-10-29

Karlsson, Björn, VD Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux, 2004-09-28

Lindmark, Christer, VD Seniorgården AB, 2004-09-03

Mårtensson, Gun-Britt, Förbundsordförande HSB Riksförbund, 2004-09-29

Peterson, Sven Erik, VD för Föreningen Blomsterfonden, 2004-09-28

Ringdahl, Tomas, vice VD Skanska Sverige AB, 2004-08.30

Söderström, Ann, Verksamhetsansvarig för BoViva, 2004-09-28

INTERNETADRESS

Internetadress är den adress som organisationen kan nås via Internet.

BoViva	www.boviva.se
Capio Omsorg AB	www.capio.se
Föreningen Blomsterfonden	www.blomsterfonden.se
HSB Riksförbund	www.hsb.se
Husberg Arkitektbyrå (Vigs Ängar)	www.husberg-arkab.se
Skanska Sverige AB	www.skanska.se
Seniorgården AB	www.seniorgarden.se
SeniorLiv AB	www.seniorforum.se
Stångåstaden AB	www.stangastaden.se
Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux	www.svph.se

BILAGA 1, Intervjufrågeformulär

Allmänna frågeställningar om organisationen

1. Allmänna fakta om organisationens XX?
2. Beskriv organisationens (koncernens) övergripande verksamhet?
3. Övrigt om verksamheten?
4. Beskriv affärsenhetens verksamhet?

Frågeställningar kring affärsenhetens strategi

5. Vad är affärsenhetens vision?
6. Vad är affärsenhetens mål?
7. Vad är affärsenhetens affärsidé?
8. Vad är affärsenhetens strategi?

Frågeställningar kring affärsenhetens marknadsläge

9. Vad är affärsenhetens produkt och/eller tjänst?
10. Hur har affärsenhetens valt att positionera sitt utbud?
11. Hur ser marknaden ut?
 - a. Vilka är affärsenhetens konkurrenter?
 - b. Vad utgör substitut för affärsenhetens produkter och/eller tjänster?
 - c. Vilka är affärsenhetens leverantörer?
 - d. Vilka är affärsenhetens potentiella konkurrenter?
 - e. Vilka är affärsenhetens kunder?
 - f. Hur har affärsenhetens ”ideala” kund definierats?
12. Hur många seniorbostäder har affärsenheten uppfört, håller på att uppföra och har planer att bygga i framtiden?
13. Hur stor är Er relativa andel av marknaden?
14. Hur betraktar Ni marknaden för seniorboende sett utifrån ett livscykel perspektiv?
15. Var i seniorbostadsmarknadens livscykel ligger, enligt Er uppfattning, affärsenhetens eget produkt eller tjänsteutbud?
16. Vilken/vilka är, enligt Er, de ledande aktörerna på den här marknaden och varför?

Frågeställningar kring marknadsbilden och dimensioner i kunderbjudandet

17. Vilka dimensioner (egenskaper) i boendet, enligt Er uppfattning, medverkar till skapandet av det ”ideala” seniorboendet med integrerad service, vård och omsorg?
18. Vilka dimensioner vill Ni erbjuda i ert koncept?
19. Vilka av dessa egenskaper bör, enligt Er, ingå och vilka kan exkluderas?

Frågeställningar kring marknadsbilden, hot och möjligheter

20. Vilka ”hot” och/eller ”möjligheter” föreligger, enligt Er uppfattning, vid införandet av dessa egenskaper i ett verkligt sammanhang?
21. Vad krävs för att affärsenheten, enligt Er uppfattning, ska uppföra eller efterfråga seniorboenden med integrerad service, vård och omsorg i en mer expansiv omfattning än idag?

Övrigt

22. Övriga tankar, reflektioner och funderingar, från Er, rörande boendet och boendelösningar för morgondagens pensionärer?

BILAGA 2, Begreppsordlista

Med seniorboende avses;

En form av ordinarie boende där de inflyttade boende måste vara över 55 år och som inte upplåtits med stöd av Socialtjänstlagen (SOL) eller lagen om särskilt stöd eller service (LSS).

Med seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg avses;

Marknaden för ordinarie boende där de inflyttade boende måste vara över 55 år, där boendet inte upplåtits med stöd av Socialtjänstlagen (SOL) eller lagen om särskilt stöd eller service (LSS) och som utöver boendet också erbjuds tillsammans med ett integrerat tjänsteinnehåll bestående av boenderelaterad service, vård och omsorg.

Med affärsenhet avses;

En av flera självständiga enheter i vilken företagets affärsverksamheter är strukturerade. I nästan samtliga fall, innebär en sådan enhet decentraliserat affärs- och resultatansvar under en affärsenhetsledning. Trots att affärsenheten är baserad på en produkt och ett marknadsområde med väl avgränsade konkurrenter, utgår enhetens lönsamhet från försäljningen till en extern marknad med ett eget affärskoncept och en egen strategi.

Med vision avses;

Visionen uttrycker ett tidlöst övergripande mål för verksamheten där företagets intressenter lyfts fram, t.ex. "I den nya världen underlättar X till kommunikation mellan människor".

Med affärsidé avses;

Affärsidén anger företagets verksamhetsinriktning. T.ex. "X erbjuder kommunikationstjänster som berikar, förenklar och skapar värde."

Med mål avses;

Företagets mål är ofta finansiellt orienterade, sträcker sig över en längre tidsperiod och är nära knutna till skapandet av aktieägarvärde och därmed det som företaget tjänar sina pengar på. T.ex. "Ta en marknadsledande roll på bredbands- och Internetområdet".

Med strategi avses;

Hur organisationen väljer att i samspel med omgivningen utnyttja sina resurser på ett sådant sätt att organisationens mål nås. Strategin ligger till grund för den operativa planen som används för den dagliga verksamheten. Något förenklat; "Strategin är tillvägagångssättet att uppfylla visionen och målen".

Med koncernstrategi avses;

Hur koncernen ska nå sina mål. En viktig strategisk fråga är vilka marknader som koncernen skall verka på. Valet påverkar koncernens struktur och således dess synergipotential och behov av verksamhetsintegration. Koncernstrukturen, i synnerhet diversifieringsgraden, brukar ses som ett uttryck för den koncernstrategiska inriktningen.

Med affärsstrategi avses;

Hur den enskilda affärsenheten skall agera för att dess övergripande mål skall vara möjliga att nå. Affärsstrategin formulerar hur enheten ska gå tillväga för att uppnå konkurrensfördelar på den egna marknaden genom t.ex. kostnadseffektivitet eller produktdifferentiering.

Med dimension avses;

Mått, utsträckning, omfattning, omfång eller egenskap.

Med produkt livscykel avses;

En modell som beskriver utvecklingen hos en produkt eller tjänst, eller en hel bransch, i fyra faser: introduktionsfasen, tillväxtfasen, mognadsfasen och stagnationsfasen. Varje fas representeras av ett bestämt mönster, och vad beträffar produkter, även olika marknadsandelar och grad av standardisering.

BILAGA 3, Kontaktuppgifter – Fallstudieorganisationerna, hösten 2004

Nr	Organisation	Namn, titel, adress och telefon
1	Skanska Sverige	Tomas Ringdahl, Vice VD 405 18 Göteborg Tfn; 040-14 44 51
2	Capio Omsorg	Sture Ericsson, Marknadschef 405 18 Göteborg Tfn; 0706-04 10 01
3	Seniorgården AB	Christer Lindmark, VD Box 956, 191 29 Sollentuna Tfn; 08-626 66 31
4	Västerjärva Exploatering AB	Olof Eriksson, Marknadschef 170 68 Solna Tfn; 08-514 830 96
5	Sällskapet till Vänner Pauvres Honteux	Björn Karlsson, VD 168 40 Bromma Tfn; 08-579 777 08
6	Blomsterfonden	Sven Erik Peterson, VD Box 114, 182 05 Djursholm Tfn; 08-555 945 00
7	BoViva	Ann Söderström, Verksamhetsansvarig 106 40 Stockholm Tfn; 08-785 10 00
8	HSB Riksförbund	Gun-Britt Mårtensson, Förbundsordförande 104 20 Stockholm Tfn; 08-785 30 00
9	Stångåstaden AB	Göran Ericson, VD Box 3300, 580 03 Linköping Tfn; 013-20 85 40
10	Husberg Arkitektbyrå (Vigs Ångar)	Lillemor Husberg, VD 270 22 Köpingsbro Tfn; 0411-55 05 00
11	Senior Liv AB	Jan Ekholm, VD Campus Gräsvik, 371 75 Karlskrona Tfn; 0455-37 93 30

DEL II

**PRODUKTIONSSTRATEGIER
FÖR
KONCEPTBYGGARE**

DEL II, Produktionsstrategier för konceptbyggare

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemställningen	6
1.3 Syfte och bidrag.....	8
1.4 Läsanvisning.....	9
2. STRATEGI OCH STYRNING	11
2.1 STRATEGISK KONGRUENS OCH INTEGRERAD STYRNING.....	11
2.1.1 Centrala begrepp.....	12
2.1.2 Centrala samband.....	13
2.1.3 Ideala positioner.....	16
2.2 AFFÄRSSTRATEGI.....	17
2.2.1 Konceptbyggare	19
2.2.2 Seniorboendekonceptet	20
2.2.3 Seniorboendekonceptets boendekomponent.....	23
2.2.4 Seniorboendekonceptets tjänstekomponent	25
2.2.5 Seniorboendekonceptets positionering	28
2.3 PRODUKTIONSSTRATEGI.....	31
2.3.1 Produktionsstrategier för bostadsproduktion	32
2.3.2 Produktionsstrategier för tjänsteproduktion	38
2.4 EKONOMISK STYRNING	43
2.5 PRODUKTIONSSTYRNING	46
2.5.1 Produktionsstyrning av bostadsbyggande.....	47
2.5.2 Produktionsstyrning av tjänster	51
2.5.2.1 Kvalitetsstyrning	54
2.5.2.2 Kapacitetsstyrning	56
2.5.2.3 Personalstyrning.....	56
2.5.3 Produktionsstyrningens klassificeringsdimensioner.....	57
2.6 KONKURRENSKRAFT OCH VÄRDESKAPANDE.....	59
2.7 TEORETISK FÖRESTÄLLNINGSRAM	63
3. METOD.....	67
3.1 STUDIENS INTERAKTIVA FORSKNINGSAKSATS	67
3.2 VALET AV VETENSKAPLIG METOD.....	68
3.3 STUDIENS FORSKNINGSDSIGN.....	69
3.3.1 Urval.....	71
3.3.2 Datainsamling.....	73
3.3.4 Dataanalys	75
3.3.5 Analysverktyget	76
3.4 KVALITETSSÄKRING OCH MÖJLIGHETER TILL GENERALISERING	81

4. FALLBESKRIVNINGEN HSB	83
4.1 HSB	83
4.2 FALLET HSB NORR	85
4.2.1 Omgivning	85
4.2.2 Affärsstrategisk inriktning	86
4.2.3 Produktionsstrategisk inriktning	88
4.2.4 Styrning	90
4.2.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning	92
4.3 FALLET HSB OMSORG	92
4.3.1 Omgivningen	93
4.3.2 Affärsstrategi	94
4.3.3 Produktionsstrategi	97
4.3.4 Styrning	99
4.3.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning	101
4.4 FALLET HSB ÖSTERGÖTLAND	102
4.4.1 Omgivning	102
4.4.2 Affärsstrategi	103
4.4.3 Produktionsstrategi	106
4.4.4 Styrning	108
4.4.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning	110
4.5 JÄMFÖRANDE BESKRIVNING	111
5. FÄLTSTUDIEN I NORDAMERIKA	113
5.1 INLEDNING	113
5.2 OMGIVNINGEN	115
5.3 ORGANISATIONEN A	117
5.3.1 Affärsstrategisk inriktning	119
5.3.2 Produktionsstrategisk inriktning	120
5.3.3 Styrning	121
5.3.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning	122
5.4 ORGANISATIONEN B	122
5.4.1 Affärsstrategisk inriktning	122
5.4.2 Produktionsstrategisk inriktning	124
5.4.3 Styrning	125
5.4.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning	126
5.5 ORGANISATIONEN C	126
5.5.1 Affärsstrategisk inriktning	126
5.5.2 Produktionsstrategisk inriktning	128
5.5.3 Styrning	130
5.5.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning	130

5.6 ORGANISATIONEN D	131
5.6.1 Affärsstrategisk inriktning	132
5.6.2 Produktionsstrategisk inriktning.....	134
5.6.3 Styrning.....	135
5.6.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning.....	135
5.7 ORGANISATIONEN E.....	136
5.7.1 Affärsstrategisk inriktning	137
5.7.2 Produktionsstrategisk inriktning.....	138
5.7.3 Styrning.....	140
5.7.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning.....	142
5.8 ORGANISATIONEN F.....	143
5.8.1 Affärsstrategisk inriktning	144
5.8.2 Produktionsstrategisk inriktning.....	145
5.8.3 Styrning.....	147
5.8.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning.....	148
5.9 ORGANISATIONEN G	149
5.9.1 Affärsstrategisk inriktning	150
5.9.3 Produktionsstrategisk inriktning.....	152
5.9.4 Styrning.....	153
5.9.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning.....	154
5.10 ORGANISATIONEN H.....	155
5.10.1 Affärsstrategisk inriktning.....	155
5.10.3 Produktionsstrategisk inriktning	158
5.10.4 Styrning	158
5.10.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning	159
5.11 RESULTATSAMMANSTÄLLNING.....	160
6. RESULTATDISKUSSION OCH FORTSATT FORSKNING.....	165
6.1 Studerade marknader och aktörer	165
6.1.1 Seniorboendekonceptets boendekomponent.....	168
6.1.2 Seniorboendekonceptets tjänstekomponent	171
6.2 Strategisk kongruens och integrerad styrning.....	174
6.2.1 Affärsstrategisk inriktning	175
6.2.2 Produktionsstrategisk inriktning.....	177
6.2.3 Styrning.....	181
6.2.4 Reflektioner rörande den teoretiska föreställningsramen.....	182
6.2.5 Reflektioner kring samstämmigheten	187
6.3 Implikationer för praktiker.....	193
6.4 Fortsatt forskning	194
REFERENSER.....	197

BILAGA 1, Intervjufrågeformulär	207
BILAGA 2, Questionnaire.....	208
BILAGA 3, Intervjufrågeformulär	209
BILAGA 4, Intervjuförteckning.....	210
BILAGA 5, Fältstudien.....	211
BILAGA 6, Adresser till medverkande organisationer inom HSB.....	212
APPENDIX 1.....	213
APPENDIX 2.....	214

FIGURER

Figur 1: Studiens avgränsning.....	7
Figur 2: Seniorboendekonceptets produktionsskeden ur ett livscykelperspektiv	8
Figur 3: Översikt över avhandlingens del II	10
Figur 4: Strategisk kongruens och integrerad styrning – variabler och tentativa samband	14
Figur 5: Tentativa positioner för strategisk kongruens	16
Figur 6: Seniorboendefastighetens livscykel.....	18
Figur 7: Seniorboendekonceptets komponenter och gjorda avgränsningar	22
Figur 8: Seniorboendekonceptets komponenter och affärsstrategiska samband	30
Figur 9: Affärsstrategi och produktionsstrategi – begrepp och samband.....	34
Figur 10: Tjänsteprocessens produktionsvariabler och dess positionering.....	40
Figur 11: Jämförelse mellan industriell tillverkning och tjänsteproduktion	41
Figur 12: Ekonomistyrningssystemet - sekvenser och samband	44
Figur 13: Bebyggelseprocessens kostnadsinläsningar och kostnadseffektiv projektpåverkan	48
Figur 14: Produktionsstyrning av tjänster - begrepp och samband.....	53
Figur 15: Teoretisk föreställningsram	64
Figur 16: Fallet HSB	84
Figur 17: Segment på den Nordamerikanska seniorboendemarknaden.....	113
Figur 18: Positionering av studerade organisationer.....	166
Figur 19: Studerade konceptbyggare på den Nordamerikanska seniorboendemarknaden.....	167
Figur 20: Konklusioner kring den teoretiska föreställningsramen – strategisk kongruens.....	188
Figur 21: Justering av den teoretiska föreställningsramen - integrerad styrning	189

TABELLER

Tabell 1: Sökmotorer på Internet för identifiering av nordamerikanska fallstudieorganisationer	72
Tabell 2: Studiens analysverktyg.....	79
Tabell 3: Fallet HSB, resultatredovisning och jämförande beskrivning	111
Tabell 4: Seniorboendemodellens boendekomponenter.....	160
Tabell 5: Seniorboendemodellens tjänstekomponenter	161
Tabell 6: Kompletterande information	162
Tabell 7: Den nordamerikanska fältstudien, resultatredovisning och jämförande sammanfattning.....	163
Tabell 8: Resultatjämförelse med den teoretiska föreställningsramen	185

1. INLEDNING

Det här kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning till forskningsområdet. Bakgrundsbeskrivningen övergår därefter i studiens problemområde, syfte och delsyften samt inom- och utomvetenskapliga bidrag. Kapitlet avslutas med en läsanvisning.

1.1 Bakgrund

Framtidens pensionärsgrupper kan i många avseenden se fram mot en relativt lång och frisk ålderdom. Den tidsperiod som individer oftast upplever efter förvärvsarbetets upphörande har beskrivits som den tredje åldern (Thorslund, och Larsson, 2002: SOU 2007:103). Den tredje åldern har definierats som (SOU 2007:103):

”Den period efter pensioneringen som karakteriseras av frånvaron av allvarliga sjukdomar och funktionsnedsättningar.”

För många av dessa personer (seniorer eller personer +55) torde den tredje livsåldern omfatta ett antal aktiva och friska år. Studier har visat att morgondagens seniorer och pensionärsgrupper utgör en relativt välbeställd grupp i samhället. En betydande andel av framtidens seniorer utgörs specifikt av personer från den talrika 40-talistgenerationen. Den här gruppen har visat sig disponera betydande realekonomiska tillgångar. Tillgångsmassan består bl.a. av fastigheter, sparande och pensionsförmögenheter (jmf Lindh och Malmberg, 2000: Hägered, 2002: SOU 2007:103).

I en nyligen genomförd studie diskuteras kommunernas ansvar för de äldres boende och hur det påverkar kommunernas kostnader – i synnerhet för boende och boenderelaterade tjänster: service, vård och omsorg (Ahlström och Nilsson, 2007). Av de intervjuer som presenteras i skriften framgår att ett ökat kvarboende samt ett ökat individuellt ansvarstagande kring den enskildes boendesituation och serviceinsatser kan bli aktuellt. Den utvecklingen beror bl.a. på att andelen äldre ökar i högre grad än de resurser som samhället har till sitt förfogande (jmf Svekom, 2002: Sundström, 2003). Nödvändiga samhällsprioriteringar kan därför komma att innebära att enskilda tvingas ta större initiativ och betalningsansvar för delar av dessa områden. Initiativet och betalningsansvaret kommer mot bakgrund av ett sådant scenario handla om olika insatser inom det befintliga boendet (”kvarboende”). Den här boendeformen benämns ofta för ordinarie boende. Insatserna inom det s.k. särskilda boendet, dvs. boende enligt socialtjänstlagen, kommer sannolikt även i fortsättningen vara ett åtagande från samhällets sida (jmf Lindgren och Lindström, 2005: SOU 2007:103).

Mot den bakgrunden är det sannolikt att framtidens seniorer, boende i det ordinära bostadsbeståndet och som är i behov av serviceinsatser i anslutning till bostaden, får organisera och betala en större andel själva än vad som tidigare har varit fallet. Det torde vidare medföra ett ökat intresse för alternativa boendelösningar eller boendekoncept. Till de boendekoncept som kan bli aktuella för enskilda hör det s.k. seniorboendekonceptet. I den typen av boendekoncept har både bostaden och de anslutande tjänsterna anpassats för ett liv i åldrande (Ahlström och Nilsson, 2007). Attityd- och generationsundersökningar har bl.a. pekat på att denna pensionärsgrupp har högre krav och förväntningar beträffande det framtida boendet och tillgången till boenderelaterade tjänster än vad tidigare generationsgrupper har uppvisat (Jegers, 2001). Andra konsumtions- och aktivitetsmönster uppges även gälla för den här generationens medlemmar. Resor, aktiviteter och annan konsumtion torde mot bakgrund av dessa studier karaktärisera personerna i den tredje livsfasen framöver (Jegers, 2001: Thorslund, och Larsson, 2002: AMF Pension, 2007). Till skillnad från tidigare har den här generationsgruppen av seniorer andra ekonomiska förutsättningar (Hägered, 2002: SOU 2002:29). Ett framtidsscenario är att många individer kommer att använda sina ekonomiska

tillgångar för resor, konsumtion, rekreation och boende. (Temo, 2002: AMF Pension, 2007: SOU 2007:103). Beträffande de framtida pensionärsgруппernas boendeval förefaller kvarboende även framöver utgöra den mest efterfrågade boendeformen (Adolfsson och Ålund, 2004). Ett stort antal individer kan dock förväntas söka sig mot olika livsstilsbejakande och trygghetsskapande boendeformer i samband med inträdet i den tredje livsfasen (Paulsson, 2005). I de fall det är aktuellt söker dessa individer sannolikt en boendeform som har anpassats för ett liv i åldrande. Den anpassning som blir aktuell torde röra aspekter rörande t.ex. tillgänglighet, komfort och livsstil (Temo, 2000: SOU 2002:29).

På den svenska bostadsmarknaden har en tydlig marknadsnisch vuxit fram. Marknadsnischen ("seniorboendemarknaden") har fram till idag karakteriserats av låga produktionsvolymmer. Aktivitetsnivån på marknaden har emellertid sedan 2000-talets inledning kommit att öka (Del I, Kapitel 3, Marknaden: SOU 2007:103). Bl.a. har det vid upprepade tillfällen under 2000-talet genomförts inventeringsstudier på seniorboendemarknaden. Därmed har en utvecklingstrend kunnat fångas. I början på 2000-talet uppskattades antalet seniorbostäder till ca 11 400 (Svekom, 2000, sid 10). Fem år senare uppskattades antalet till ha ökat till ca 18 400 bostäder (SKL, 2005, sid 4). År 2007 visar ytterligare en inventeringsstudie att antalet seniorbostäder ökat till ca 28 000 (SKL, 2007). Sälunda har antalet seniorbostäder under perioden vuxit kraftigt. Mot bakgrund av det stora antalet individer som redan har gått eller snart går i ålderspension förefaller tillväxtpotentialen som mycket god.

På seniorboendemarknaden bjuds boendeprodukter ut i form av olika genomtänkta seniorboendekoncept. Den uttalade målgruppen utgörs ofta av personer tillhörande en viss ålderskategori. En vanlig kategorisering som förknippas med den aktuella marknadsnischen är +55 boende, dvs. boende för personer som är 55 år eller äldre. Studier har emellertid visat att det faktiska åldersintervallet i dessa boendeformer är betydligt högre, snarare +70 (Paulsson och Choi, 2004). En orsak till det kan vara att personer i 55-årsåldern inte upplever sig som seniorer. En kategorisering utifrån livsstil, yrke eller intresse kan för vissa kännas mer tilltalande. För många som söker sig mot ett seniorboende för ålderdomen kan bristen på tillräckligt attraktiva boendalternativ göra att flytten uteblir trots att ett starkt intresse finns.

Professionella marknadsaktörer bedriver affärsverksamhet med utgångspunkten i ett antal uppställda mål. Det handlingsmönster som aktören har formulerat för att nå målpuppfyllelsen bildar fundamentet i organisationens strategi. Organisationens framgång på marknaden har bl.a. att göra med hur väl organisationen lyckats med att formulera strategier som matchar dess externa och interna förutsättningar. Strategi är ett område som således är av intresse för både praktiker och forskare. Intresset handlar t.ex. om att försöka förstå organisationers formulerings- och implementeringsprocesser. Att strategi är ett prioriterat område bottnar bl.a. i insikten om att strategierna har betydelse som utpekare av organisationens färdriktning. Det är bl.a. den riktningangivelsen som leder medarbetarna till att "göra rätt saker" för att i förlängningen skapa en effektivare organisation. I väl fungerande organisationer finns därför styrsystem som stödjer strategiernas genomförande. Styrsystemet bör vidare genomsyra organisationens samtliga nivåer. Att utforma ett styrsystem som överensstämmer med de strategiska målen antas nämligen vara en avgörande faktor vid skapandet av en framgångsrik affärsverksamhet (Anthony och Govindarajan, 2003). Enligt Porter (1980: 1985) kännetecknas ekonomiskt framgångsrika marknadsaktörer av att de har en tydlig affärsstrategi och fokus.

Resultaten i del I visar att framgångsrika aktörer på seniorboendemarknaden bedriver någon form av differentieringsstrategi. En sådan strategi kännetecknas av att dessa organisationer erbjuder en särskiljande

produkt¹, här i form av ett seniorboendekoncept. Centralt för en differentieringsstrategi är att kunden uppfattar produkten som unik (se 2.2.2, Seniorboendekonceptet). Seniorboendekonceptet antas därmed ha sådana kvalitéer att kunderna är beredda att betala en prispremie för att få tillgång till det. Under de här marknadsförhållandena antas konkurrenskraft skapas genom att ständigt vidareutveckla de befintliga produkterna samt genom att kontinuerligt lansera nya. En aktör på seniorboendemarknaden torde utnyttja detta förhållande genom att t.ex. differentiera seniorboendekonceptet med hjälp av dess immateriella dimension. Med den immateriella dimensionen avses seniorboendekonceptets ”mjuka” innehåll. Det mjuka innehållet består framförallt av tjänster. Differentieringen kan vidare uppnås genom att addera tjänster och olika former av tjänstesammansättningar som kunden uppfattar som värdeskapande. En sådan strategisk process inleds genom att identifiera och klassificera seniorboendekonceptets tjänstesammansättning. Det kan göras med utgångspunkten i sammansättningens delkomponenter: kärn-, stöd- och plustjänster (jmf Grönroos, 2002; Olve och Westelius, 2007).

Förmåga att formulera och implementera strategier antas således vara någonting centralt för att nå en attraktiv position och relativ framgång på marknaden. Med relativ framgång avses en lönsamhet över branschgenomsnittet (Porter, 1980). Förmågan att implementera affärsstrategierna beror bl.a. på organisationens val av styrsystem. Styrsystemet bör vidare vara utformat på ett sådant sätt att strategierna och målsättningen understöds genom styrningen. Ett sådant styrsystem benämns integrerad styrning. Genom olika studier har en god matchning mellan strategierna på olika organisatoriska nivåer påvisats ha stor betydelse för organisationens förmåga att både skapa konkurrenskraft och värde för intressenterna. Ett sådant tillstånd benämns strategisk kongruens. Med det avses en särskilt utvecklad kompetens att koordinera mål och formulerade strategier med beaktande av organisationens resurser (jmf Nilsson och Rapp, 2005).

Följande exempel får illustrera ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning. För att möta en ökad internationell konkurrens, framförallt från låglöneekonomier i Asien, har den finländska varvsindustrin tvingats anpassa produktionen och styrningen av tillverkningen av kryssningsfartyg på ett innovativt sätt. Från att varje tillverkningsuppdrag betraktats som ett unikt projekt har produktionen allt mer kommit att inriktas mot en process som består av ett ökat inslag av standardiserade komponenter och moduler. Standardiseringen har skett utan att inverka på kundernas kvalitetsupplevelse av slutprodukten, dvs. upplevelsen av att färdas på en kryssning. Denna anpassning och utveckling av den tidigare projektbaserade tillverkningen har samtidigt ökat det finländska varvets förmåga att konkurrera på marknaden (jmf Björkdahl och Engman, 2005-09-11; Engman, 2005-09-15). Värt att notera är att den genomförda förändringen har gjorts samtidigt som produkten, i kundernas tycke, bibehållit en hög grad av differentiering. I jämförelsen mellan produktionen av kryssningsfartyg och seniorboendekoncept finns flera likheter. Båda produkterna är kapitalintensiva. Produkten inrymmer vidare en komplex mix av fysiska komponenter och en affärsverksamhet som framförallt inriktats mot produktion av tjänster. Förutsättningarna att bedriva affärsverksamhet, kryssningar eller seniorboende, beror således mycket på de begränsningar som byggs in i den fysiska strukturen i produktionskedjet. Begränsningar som ger effekter för den framtida produktionen av tjänster.

Även bygg- och fastighetsbranschen förefaller i allt större utsträckning gå mot ett nytt sätt att organisera och styra nyproduktionen av bostäder. På senare tid har flera bygg- och fastighetsprojekt visat på ett ökat inslag av industrialiserad byggeproduktion. I dessa projekt har delar av produktionen bestått av prefabricerade moduler på fabrik. Moduler som senare har transporterats och uppförts på byggsplatsen. Industrialiseringstendensen syns i det sammanhanget bl.a. genom en ökad användning av standardiserade element och

¹ Som tidigare framhållits kan fysiska produkter ha ett stort tjänsteinnehåll.

processer. Fördelen med en mer industriellt inriktad byggproduktion jämfört med en mer traditionell platsspecifik byggproduktion uppges bl.a. handla om kvalitet. Kvalitetsvärden som gärna framhålls utgörs exempelvis av en mer kontrollerbar byggprocess med kortare ledtider (Gann, 1996). Produktutvecklingen i dessa byggprojekt liknar ett utvecklingsmönster som har tillämpats en längre tid i många andra industrialiserade branscher. En följd av ett sådant mönster är att branscherspektivet har kommit att vidgas. I likhet med t.ex. kryssningsbranschen går det således att argumentera för att även bygg- och fastighetsbranschen börjar ta ett allt större grepp över den totala byggproduktionen. Ett helhetsgrepp som omfattar ett brett intervall, från programförklaring, projektering och byggande till funktionsuppfyllelse och förvaltning. Till skillnad från vad som tidigare har varit fallet lyfts idag också kundperspektivet fram i diskussionen kring bygg- och fastighetsorganisationernas slutprodukter. Som ett exempel beskriver flera av de stora svenska byggentreprenörerna sin verksamhet mer i termer av att vara en tjänsteproducent snarare än att vara en byggentreprenör (jmf exempelvis Skanska som numera ser sig själva som ett tjänsteföretag och inte som en traditionell byggentreprenör).

Mot den nu angivna bakgrunden kan bygg- och fastighetsbranschen på ett annat sätt än tidigare betraktas som en tjänsteprocess, min tolkning av Ballard och Howells (1998) begrepp designprocess, än som en traditionell byggprocess. Genom att betrakta byggprocessen utifrån ett tjänsteperspektiv tas slutanvändaren, dvs. kunden, i beaktande på ett helt annat sätt än vad som historiskt har varit fallet. Att redan på ett projekts utvecklingsstadium föra in kunden i produktionsprocessen syftar ytterst till kundtillfredsställelse. Med andra ord att kunden ska erbjudas en produkt som hon i slutändan också är villig att betala för. Helhetsgreppet gör vidare att produkter och processer bättre kontrolleras och anpassas utifrån kundernas krav och förväntningar. Det kan i sin tur betyda att vissa produkter och processer i ett produktionskedje kan, och kanske med fördel ska, standardiseras, medan andra fortsättningsvis också bör vara situationsanpassade (Ballard och Howell, 1998, sid. 4). Det innebär sålunda att en annan förståelse och anpassning för den verksamhet som byggnaden i slutändan ska omfatta redan tas i beaktande i program- och projekteringskedena. En utmaning blir därmed att hitta en balans mellan en ekonomiskt effektiv produktionsorganisation av den fysiska byggnaden och kundernas upplevelser av slutprodukten, dvs. verksamheten. Mot bakgrund av Porters (1980) resonemang måste organisationsledningen vid strategiformuleringen ta hänsyn till det motsatsförhållande som kan finnas mellan de affärsstrategiska ytterligheterna, differentiering och total kostnadsöverlägsenhet. Eftersom det är omöjligt att uppnå allt på samma gång måste ledningen kunna ta ställning, prioritera och välja en tydlig strategisk inriktning. Om det inte görs finns risken att organisationen kommer att fastna i en oattraktiv marknadsposition.

Givet den utmaningen, hur bör egentligen produktionen av seniorboendekoncepten organiseras för att skapa marknadsframgång? Utifrån organisationsledningens perspektiv utgör uppförandet av de fysiska bostäderna och produktionen av de anslutande tjänsterna två separata produktionskedor ur ett seniorboendekonceptets livscykel. Kraven på hög flexibilitet i det fysiska boendet, t.ex. beträffande olika gemensamma utrymmens utformning, kan därför stå i motsatsförhållande till en effektiv organisering av bostadsproduktionen. Kraven på en mer flexibel utformning kan leda till merkostnader i det fysiska produktionskedet. De produktionsbeslut som fattas under dessa skeden ger konsekvenser för de framtida förutsättningarna som konceptbyggaren måste ta hänsyn till vid bedrivandet av affärsverksamheten. Det är således en utmaning att sammanfoga entreprenörens och beställarens önskemål om en rationell byggproduktion med den kommande affärsverksamhetens. I slutändan ger det konsekvenser för slutkundernas efterfrågan på seniorboendekonceptets tjänsteinnehåll.

Tjänsteinnehållet har visat sig bestå av en konstellation av olika slags tjänster. För fastighetsägaren eller affärsidkaren kan dessa bestå av fastighetsrelaterade tjänster som utlokaliseras för att underlätta driften av

fastigheten. Sådana tjänster kan bestå i exempelvis städtjänster, receptionisttjänster eller fastighetsförvaltning. Den typen av utlokaliserade tjänster benämns ofta "facilities management". För anläggningens boendekunder har tjänsteinnehållet med största sannolikhet en helt annan betydelse. Kundernas fokus torde vara riktat mot de tjänster som finns att tillgå i anslutning till boendet och som adderar värde för kunderna. Dessa tjänster kan ha olika karaktärer och i ett seniorboendesammanhang härledas till åtminstone tre tjänstekategorier i anslutning till seniorboendet: service, omsorg och vård. Producenten av dessa tjänster kan utgöras av fastighetsägaren men även av olika externa marknadsaktörer. Till dem hör både den kommunala hemtjänsten och privata tjänsteleverantörer.

I en bransch som på senare tid har vidgat sitt branschperspektiv kan lärdomar hämtas från andra branscher som genomgått en jämförbar utveckling. Två sådana branscher utgörs t.ex. av den tidigare nämnda varvsindustrin och personbilsbranschen. För att illustrera en sådan kunskapsöverföring kan ett exempel från bilbranschen tas. Ford och Jaguar är två bilmodeller som hos kunden sannolikt kan ge upphov till två olika upplevelser. Värt att notera är att flera av dessa och andra bilmodeller faktiskt produceras på samma basplattform. De innehåller även i övrigt i stort sett samma typ av teknologi och komponenter. Ändå är upplevelsen av bilmodellerna olika. Vad är det då som har skapat skillnaden? En kompetens som bilbranschen utvecklat med stor framgång är betydelsen av att segmentera, kundanpassa och skapa en image kring produkterna. Att differentiera produkter som på ett fysiskt och teknologiskt plan är relativt lika varandra handlar om en förmåga att både identifiera och addera mervärden till produkten. Dessa mervärden utgör därför viktiga konkurrensmedel för en organisation. En tillräckligt attraktiv tjänstekonstellation (även benämnd servicepaket) kan alltså bli utslagsgivande för kundens slutgiltiga val av bilmodell. I just exemplet Ford och Jaguar torde en stor del av skillnaderna i upplevelser dock handla om varumärkesbyggande (marknadsföring). Vissa av dessa erfarenheter från bilbranschen borde vidare relativt ograverat kunna överföras till ett bygg- och fastighetssammanhang. Lundström (2002, sid. 14) skriver bl.a. följande:

"Olika former av servicepaket är viktiga konkurrensmedel och kan vara avgörande för konsumenternas val. Detta gäller särskilt i en situation när basfunktionerna, hos exempelvis bilmärken i samma segment, allt mer liknar varandra. Vissa bilfabrikanter väljer att lägga in en stor del av extrautrustningen och service i priset, medan andra säljer en basutrustad bil där kunden har en mångfald av tillval. Dessa tillval prissätts i huvudsak utifrån kundpreferenser och inte utifrån vad de kostar att tillhandahålla."

Bygg- och fastighetsbranschen har sannolikt mycket att lära av bilindustrin beträffande just deras tillvägagångssätt i att tillmötesgå sina kunder (Gann, 1996). En viktig kompetens som borde kunna utvecklas inom bygg- och fastighetsbranschen är förmågan att identifiera betalningsviljan för olika kundsegment. I bilbranschen är det känt vad kunderna efterfrågar och är villiga att betala extra för. Kulör, extrautrustning eller garantier kan avgöra varför kunderna väljer en produkt före en annan. Andra beslutsgrundande faktorer handlar om underhåll och reparationer. Serviceinsatser som sammantaget gör att kunderna känner olika förtroende för olika totalerbjudanden. För producenten kan denna insikt även ge upphov till betydande merintäkter trots att kostnaden för att tillhandahålla dem är marginella (jmf Gann, 1996; Lundström, 2002, sid. 14).

Bilbranschens tillvägagångssätt att addera och organisera mervärden till olika bilmärken borde även kunna överföras till ett seniorboendesammanhang. I en tidigare internationell jämförelse av olika senior- och äldreboendes utformning betonades särskilt tjänsternas (servicens) betydelse som utslagsgivande för kundernas val av boendeleverantörer. Framgången med att organisera tjänsteverksamheten uppgavs bl.a. ligga i att kunna integrera boendets fysiska strukturer med den bedrivna tjänsteverksamheten. En väl ut-

förd integration av boende och tjänster ansågs vara kostnadsbesparande. Den ansågs även vara en förutsättning för kundens kvalitetsupplevelser och valmöjligheter (Brink, 1992, sid. 34):

”Servicens organisation, i relation till bostadens utformning, är nyckeln till både kundens kostnader och kundens valmöjligheter på servicesidan, inklusive flexibilitet och individuella anpassningar. I många andra länder erbjuds de äldre ett bredare urval av lösningar. Parallellt med samhällets institutioner förmedlar privata och ideella organ bostäder och service. Detta alstrar konkurrens och håller kostnaderna nere. Tyvärr beror också valmöjligheterna på pensionärernas inkomster”.

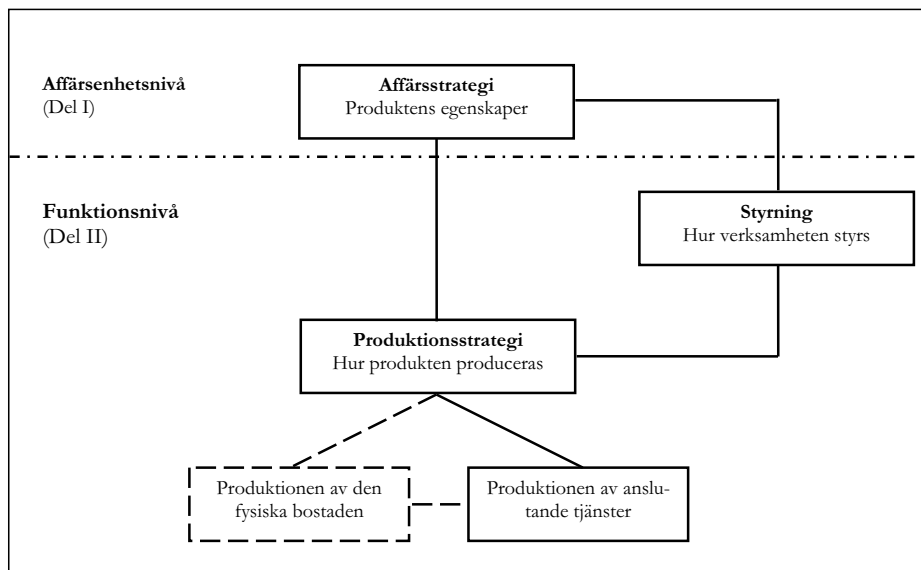
Oavsett vilken affärsstrategi ett företag till sist väljer att formulera och implementera är det av största vikt att förstå hur detta val också medför begränsningar. En aktör på seniorbostadsmarknaden måste exempelvis ta ställning till vilken produktionsstrategi för uppförandet av bostaden som är lämplig. Dessutom måste aktören kunna ta ställning till hur det integrerade tjänsteutbudet, bestående av service, vård och omsorgsrelaterade tjänster, ska produceras. Affärsstrategierna måste således översättas till de mer specifika förhållandena på funktionsnivån.

1.2 Problemställningen

I del I identifierades fyra strategiska idealtyper: förvaltare, entreprenörer, konceptbyggare och idealister. Den strategiska idealtypen konceptbyggare har varit fokus i del II (se 2.2.1 Konceptbyggare). Intresset för konceptbyggare har bl.a. att göra med deras utpräglade strategiska inriktning mot differentierade seniorboendekoncept. Att kontinuerligt utveckla och förnya seniorboendekonceptet utgör i det sammanhanget ett centralt inslag i konceptbyggarens affärsstrategi. Det är därför inte förvånande att konceptbyggarens seniorboendekoncept kan säljas med en viss prispremie (se del I, sid 141 ff.). En hypotes är att konceptbyggarens framgång till stora delar handlar om en lyckad implementering av sina affärsstrategier på samtliga organisatoriska nivåer. Implementeringen förutsätter således ett visst mått av strategisk samstämmighet (”strategisk kongruens”). Genom andra studier har samband kunnat påvisas vilka tyder på att de organisationer som har lyckats med att skapa strategisk kongruens tenderar att bedriva en mer framgångsrik verksamhet än om så inte varit fallet (Nilsson och Rapp, 2005).

I del II har ett intresse funnits att förklara hur en stark konkurrenskraft och värde för organisationens intressenter skapas. Det har gjorts genom att visa på hur intentionerna i en affärsplan, i form av bl.a. önskade marknadsandelar och ett starkt varumärke, kan omsättas i en tydlig produktionsstrategisk inriktning. Studien har således handlat om att skapa förståelse för vilka affärs- och produktionsstrategier som är möjliga att kombinera. Det bör dock påpekas att del II genomförts på befintliga affärsverksamheter. Det har inneburit att fokus kommit att riktats mot produktionen och styrningen av tjänster. För helhetens och balansens skull har emellertid den teoretiska föreställningsramen utvecklats mot att även omfatta produktionsstrategier för det fysiska boendet. Det senare har dock inte studerats empiriskt på ett motsvarande sätt som produktionen av seniorboendekonceptets tjänster. Det beror på att majoriteten av respondenterna framförallt intervjuades som företrädare för de pågående tjänstproducerande verksamheterna. Uttalanden kring den fysiska boendeproduktionen har därför endast sträckt sig till eventuella inläsningseffekter som visat sig ha betydelse för den bedrivna affärsverksamheten. Styrsystemets utformning och betydelse för understödandet av den strategiska inriktningen har vidare belysts i del II. Utgångspunkten har varit att styrsystemet har en viktig strategisk funktion att fylla som ledningsverktyg vid både formuleringen och implementeringen av organisationens strategier. De gjorda avgränsningarna har illustrerats i Figur 1.

Figur 1: Studiens avgränsning

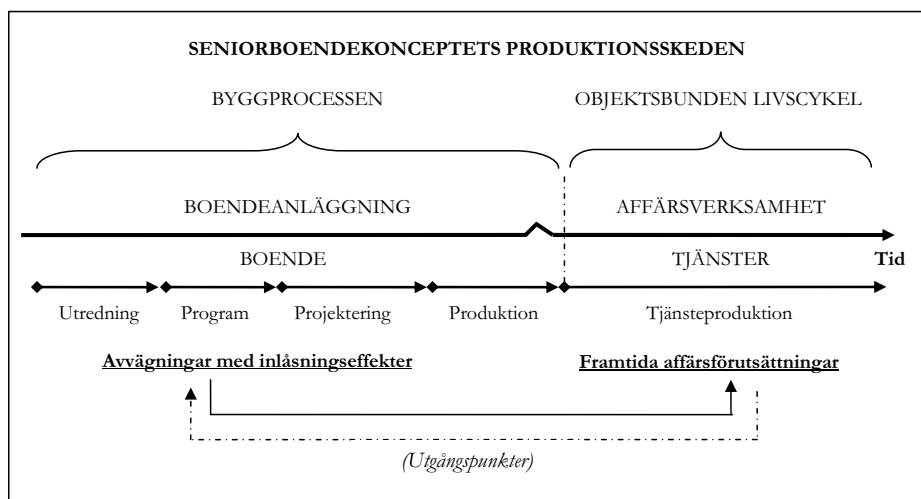


I avgränsningarna har produktionen av den fysiska bostaden streckats. Det indikerar att seniorboendekonceptets boendekomponent inte har kunnat belysas empiriskt på motsvarande sätt som den studerade tjänsteproducerade affärsverksamheten. Vidare är det viktigt att framhålla att forskningsfrågan i del I och II hänger samman. Den skillnad som föreligger mellan avhandlingens båda delar är framförallt nivårelaterad. I del I utgjorde forskningsfrågan en problemställning som fokuserade på den affärsstrategiska nivån. I del II har problemställningen breddats och framförallt inriktats mot den funktionsstrategiska nivån. Dessutom har den utvidgats till att även omfatta ett styrningsperspektiv. Styrningsperspektivet har inkluderats i del II då styrningen antas ha en stor betydelse vid genomförandet av en organisations affärs- och produktionsstrategier. I sammanhanget har organisationens ekonomi- och produktionsstyrning av tjänster varit i fokus. Även om den produktionsstrategiska nivån varit central i del II bör det dock betonas att den affärsstrategiska nivån inte har exkluderats. Diskussionen kring organisationens strategiska kongruens förutsätter nämligen en analys av flera strategiska nivåer. Den forskningsfråga som har formulerats och varit vägledande i del II lyder enligt följande:

"Vilka produktionsstrategier och styrsystem går att identifiera hos några av de mest framgångsrika konceptbyggarna?"

Affärsverksamheterna, och då med fokus på funktionsnivån, har i det här avhandlingsarbetet studerats i befintliga anläggningar. Det har inneburit att studien särskilt har kommit att betona strategier och styrning av pågående tjänsteproduktionsverksamheter. Det betyder emellertid inte att strategier och styrsystem för produktionen av den fysiska bostaden helt har utelämnats (se Figur 1). Hur bostaden produceras får som tidigare har nämnts konsekvenser för hur den pågående affärsverksamheten överhuvudtaget kan bedrivas. Med utgångspunkt i ett livsryttskonomiskt perspektiv kan eventuella inlåsningseffekter ofta härledas tillbaka till byggprocessen (se Figur 2).

Figur 2: Seniorboendekonceptets produktionsskeden ur ett livscykelperspektiv



Genom figuren framgår de i tiden olika produktionsskedena under den objektbundna livscykeln. Efter-som produktionsskedet av fysiskt boende föregår produktionen av tjänster och studien har bedrivits på pågående affärsverksamheter har fokus riktats mot tjänsteproduktionen. Först i de fall där det har kunnat konstateras att tydliga inläsningseffekter skapats under byggprocessen, genom dess inverkan på den bedrivna affärsverksamheten, har den fysiska produktionen av bostaden tagits i beaktande.

1.3 Syfte och bidrag

Det övergripande syftet med denna studie är att öka kunskapen och förståelsen för huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning förekommer hos framgångsrika konceptbyggare och vad som i så fall skapar en sådan samstämmighet. Detta övergripande syfte har brutits ned i följande två delsyften:

- Att utveckla den av Nilsson och Rapp (2005) framtagna teoretiska föreställningsramen så att den kan användas för att beskriva och analysera strategisk kongruens och integrerad styrning hos konceptbyggare. Särskild vikt läggs vid att utveckla ramverket med avseende på strategier och styrsystem för bygg- och tjänsteproduktion.
- Att beskriva och analysera ett antal framgångsrika konceptbyggare med avseende på strategisk kongruens och integrerad styrning.

Forskningsprojektets bidrag kan delas in i ett inomvetenskapligt och utomvetenskapligt bidrag. Det inomvetenskapliga bidraget har bl.a. bestått i utvecklingen av Nilssons och Rapps (2005) teoretiska föreställningsram. Utvecklingen har skett för att anpassa deras ramverk för strategier och styrsystem för bygg- och tjänsteproduktion. Ett inomvetenskapligt bidrag utgörs därför av den genomförda modellutvecklingen. Efterfrågan från forskarsamhället på rika fallbeskrivningar av organisationer som har uppnått ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning är stor. Ett annat inomvetenskapligt bidrag har därför varit att illustrera och exemplifiera strategisk kongruens och integrerad styrning genom ett antal fallbeskrivning-

ar. Genom den illustrationen följer ännu ett bidrag i att förklara vilka kombinationer av affärs- och produktionsstrategier som kan anses vara kongruenta. Ett ytterligare bidrag är att förklara vilken typ av styrning som underlättar realiseringen av organisationens uppställda mål och formulerade strategier.

Det utomvetenskapliga bidraget handlar om att öka branschens medvetenhet kring betydelsen av att uppnå strategisk kongruens och integrerad styrning. Det har gjorts genom att visa på nödvändigheten av att nå överensstämmelse mellan organisationens affärs- och produktionsstrategier. Vidare har det gjorts genom att visa på betydelsen av ett understödande integrerat styrsystem. Med andra ord, ett utomvetenskapligt bidrag är att tydliggöra den betydelse som skapandet av strategisk kongruens och integrerad styrning antas ge en organisation i skapande av konkurrenskraft och värde. För seniorbostadsmarknadens aktörer antas insikten om strategisk kongruens och integrerad styrning medföra nya utmaningar och möjligheter. En sådan utmaning är att visa på hur en lämplig produktionsstrategi bör utformas givet en önskad affärsstrategisk inriktning. Idag är det relativt många nya marknadsaktörer som önskar och planerar för ett inträde på seniorboendemarknaden. Aktörerna representerar ofta olika branscher såsom försäkring, bygg, fastighet och tjänster. Frågan är bara hur marknadsaktörerna bör eller rentav ska gå till väga för att lyckas. Ett tillvägagångssätt, och något som har tillämpats i den här studien, är att lära från några framgångsrika exempel. Exempelen är hämtade både från nationella och internationella konceptbyggares affärsverksamheter. I arbetet med att utveckla en teoretisk föreställningsram har inspiration hämtats från branscher som har kommit längre i tillämpandet av koncepttänkande. Att indirekt också bidra till en överföring av dessa erfarenheter via en teoretisk föreställningsram till ett bygg- och fastighetssammanhang torde därmed också vara ett viktigt utomvetenskapligt bidrag.

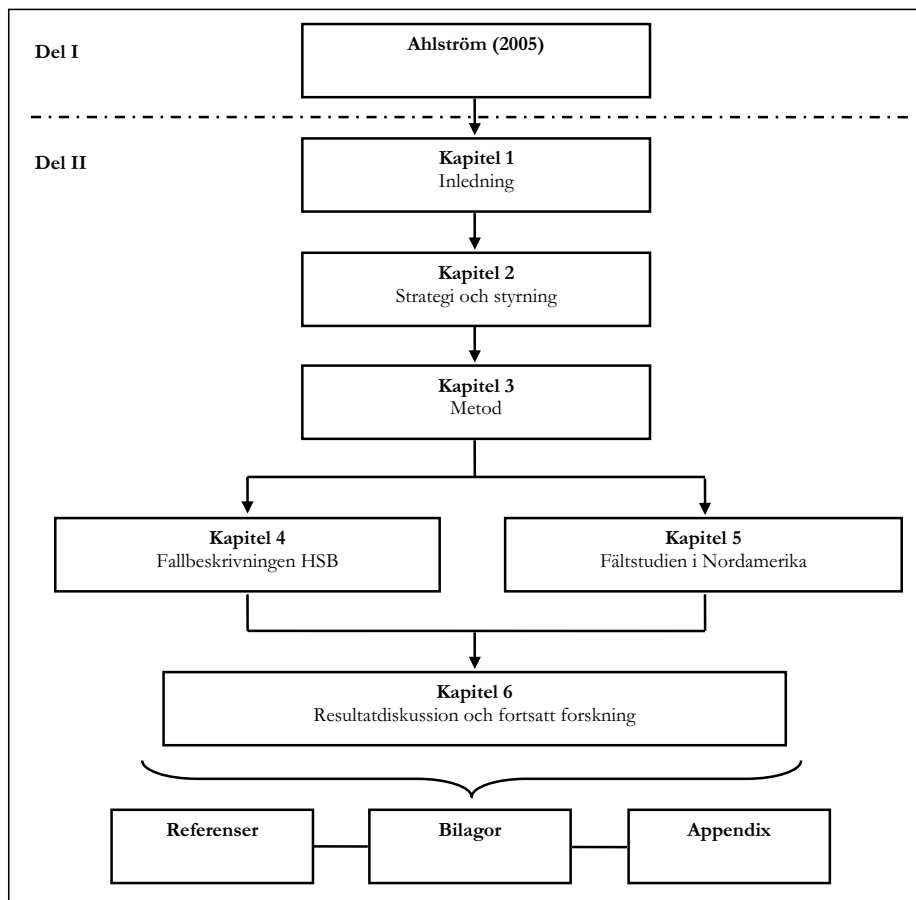
1.4 Läsanvisning

Som tidigare har konstaterats består den här studien av två separata delar vilka har utförts vid två separata tidpunkter. Del I har tidigare presenterats och försvarats vid ett akademiskt seminarium. För del I finns en särskilt utformad läsanvisning. Del II utgör en direkt fortsättning och fördjupning av studien i del I. För att läsaren på bästa sätt ska kunna tillgodogöra sig den avrapporterade forskningen i del II har en översikt över delstudiens ingående delar gjorts (se Figur 3).

Del II inleds med Kapitel 1, Inledning. Inledningskapitlet består av bakgrund, problemställning, syfte och bidrag. Kapitel 1 torde således läsas i sin helhet för att på så sätt ge förutsättningarna för den vidare läsningen. Kapitel 2, Strategi och styrning, bör läsas av den som vill kunna förstå bakgrunden till den teoretiska föreställningsram som kapitlet har mynnat ut i. Föreställningsramen är vidare central för att förstå metodiken kring hur studien har designats och vilka teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för den analys som genomförts på insamlad empiri.

I Kapitel 3, Metod, beskrivs sättet på vilket studien har planerats och genomförts. I kapitlet framgår hur de olika respondenterna har valts ut och hur insamlad data har bearbetats och analyserats. Den läsare som av olika skäl inte avser att läsa hela Kapitel 2 och 3 bör ändå överväga att läsa några av kapitlets mest centrala delar. I Kapitel 2 utgörs den mest centrala delen av det sista avsnittet, kapitelavsnittet 2.7 Teoretisk föreställningsram – sammanfattning. I Kapitel 3 utgörs motsvarande centrala kapitelavsnitt av Kapitel 3.3.5, Analysverktyget. Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB, samt Kapitel 5, Fältstudien i Nordamerika, går att läsa parallellt. Kapitlen utgör rika fallbeskrivningar av svenska och internationella fallobjekt. Dessa kapitel utgör grunden för den kommande analysen och resultatdiskussionen. Den analysen och resultatdiskussionen görs i Kapitel 6, Resultatdiskussion och fortsatt forskning.

Figur 3: Översikt över avhandlingens del II



De mest centrala delarna av det kapitlet torde bestå av följande kapitelavsnitt. I Kapitel 4 utgörs de av 4.1, HSB, samt 4.5, Jämförande beskrivning. Motsvarande kapitelavsnitt i Kapitel 5 utgörs av kapitelavsnittet 5.1, Inledning, samt kapitelavsnittet 5.11, Resultatsammanställning. Kapitel 6 utgör avrapporteringens avslutande kapitel. Slutsatserna från den bedrivna forskningen görs i det aktuella kapitlet. Det är något som per automatik talar för att läsa kapitlet i dess helhet. Om endast några av de mest centrala delarna är av intresse att läsa torde kapitelavsnitt 6.2, Strategisk kongruens och integrerad styrning, samt kapitelavsnitt 6.3, Implikationer för praktiker, utgöra två sådana avsnitt. Del II avslutas liksom del I med tillhörande referenser, appendix och bilagor. Dessa behöver inte läsas särskilt för att kunna ta till sig helheten. De avslutande referenserna, appendix och bilagorna bör istället mer betraktas som en möjlighet att kunna spåra, tydliggöra och fördjupa den övriga textframställningen och framkomna resultat.

2. STRATEGI OCH STYRNING

Genomgången inleds med en diskussion av Nilssons och Rapps (2005) modell. Det är den modellen, dess begrepp och samband, som bildat utgångspunkt för del II. Därefter följer en beskrivning och definition av fallstudieobjekten, konceptbyggare och idealister. Framställningen övergår i en beskrivning av den produkt som konceptbyggarna bjuder ut på marknaden: seniorboendekoncept. I kapitlets följande avsnitt anpassas Nilssons och Rapps (2005) modell till konceptbyggarnas specifika förutsättningar. Seniorboendekoncept är produkter med en hög grad av tjänsteinnehåll. Utvecklingen av modellen har framförallt gjorts utifrån ett tjänsteproduktionsperspektiv. Kapitlet avslutas med en sammanfattning. Den utmynnar i studiens teoretiska föreställningsram.

2.1 STRATEGISK KONGRUENS OCH INTEGRERAD STYRNING

I det här kapitlet redovisas och diskuteras de studier som har haft betydelse för utvecklingen av en teoretisk föreställningsram för konceptbyggare (se 2.2.1 Konceptbyggare). Konceptbyggarnas produkter utgörs av s.k. seniorboendekoncept. Seniorboendekoncept är en mix av såväl fysiska som immateriella produktkomponenter (se 2.2.2 Seniorboendekonceptet). Intresset för konceptbyggarnas verksamhet har riktats mot den affärs- och produktionsstrategiska nivån samt ekonomi- och produktionsstyrningen. Att styrsystemet varit av intresse beror på att det betraktas som ett verktyg för realiseringen av formulerade strategier i en organisation. Till skillnad från vad som har varit fallet tidigare har moderna produktionsorganisationer ofta en sådan karakteristik att de kan definieras som tjänsteorganisationer istället för industriorganisationer (Chase och Erikson, 1988; Fitzsimmons och Fitzsimmons, 1994; Johansson, 2006). Påståendet torde gälla trots att produktens kärna fortfarande till stora delar utgörs av en fysisk slutprodukt tillverkad i en industriell process. Tjänstedefinitionen har istället att göra med att en allt större del av produktens fördlingsvärde ligger i de tjänster och attribut som adderas till slutprodukten. Tillverkningen av en modern lastbil kan illustrera utvecklingen. Till skillnad från tidigare definierar lastbilstillverkaren inte slutprodukten som en fysisk produkt, dvs. som en lastbil. Istället betraktas den som en del i en mer övergripande transport- eller logistiklösning. I den lösningen utgör lastbilen en plattform till vilken mervärden adderas. Dessa mervärden kan bestå av produktrelaterade tjänster som t.ex. olika former av supportfunktioner, serviceerbjudanden, funktionsgarantier och finansieringsåtaganden (jmf Chase och Erikson, 1988; Porter, 1991; Johansson, 2006).

En hypotes i del II har varit att hitta orsakssamband hos studerade fallstudieorganisationer som belyser huruvida konceptbyggarnas konkurrenskraft och värdeskapande kan relateras till tillståndet strategisk kongruens och integrerad styrning. I de följande kapitelavsnitten följer därför en inledande diskussion kring de hypotetiska samband som antas existera. Utgångspunkten har hämtats från Nilssons och Rapps (2005) teoretiska ramverk. I avsnittet tydliggörs de kompletterings- och utvecklingsbehov som måste beaktas för att modellen även ska kunna användas som analysverktyg för konceptbyggare. Till de kompletteringsbehoven hör bl.a. produktionsstrategin fast punkt. Det är en produktionsstrategi som är särskilt relevant för bygg- och fastighetsproduktion och som inte finns med i den ursprungliga modellen (jmf Hill, 1985; Nilsson och Rapp, 2005). Dessutom måste ett tjänsteperspektiv adderas till det befintliga industriella produktionsperspektivet. Med den utvecklingen kan den ursprungliga modellen också bli ett användbart analysverktyg för tjänsteinriktade affärsverksamheter.

Mot den här bakgrunden bör några förtydliganden göras avseende teorikapitlets struktur. Nilssons och Rapps (2005) modell utgör således utgångspunkten för den teoretiska föreställningsram som det här kapit-

let syftar till att mynna ut i och som är anpassad för studiens forskningsfråga och syfte. Den obalans en läsare eventuellt kan uppleva beror således på det faktum att kapitlet har fokuserat på de kompletteringar och den utveckling som gjorts av den ursprungliga modellen enligt Nilsson och Rapp (2005). Det betyder t.ex. att kapitelavsnittet kring ekonomistyrning och produktionsstyrningen av fysiska produkter är relativt lite utvecklad. Det beror dels på att några kompletteringsbehov inte har förelegat och dels på att styrningen av bostadsproduktionen inte utgör någon central del av avhandlingen. De avsnitten blir därmed inte lika omfattande som de kapitelavsnitt som utvecklats för att förklara produktionsstrategier och produktionsstyrningen av tjänster. På specifikt dessa två områden har kompletteringsbehoven varit stora. På samma sätt förhåller det sig med kompletteringarna av perspektiv rörande produktionsstrategin fast punkt som rör bostadsproduktionen. Närmast följer en kort sammanfattning och beskrivning av Nilssons och Rapps (2005) teoretiska föreställningsram.

2.1.1 Centrala begrepp

Diskussionen huruvida ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning har inträffat i en organisation eller inte utgår från Nilssons och Rapps (2005) föreställningsram. Till de centrala begreppen hör, omgivning, intern och extern matchning (engelskans "fit"), strategisk kongruens, integrerad styrning, konkurrenskraft och värdeskapande. Begreppsdiskussionen inleds med en beskrivning av vad som menas med omgivning. Därefter följer en motsvarande beskrivning av övriga begrepp. Med omgivning menas den miljö som organisationen är en del av. Den del av omgivningen som organisationen interagerar med benämns domän. I linje med studiens contingencyteoretiska perspektiv betraktas organisationer som öppna system. Med öppna system menas att organisationen påverkas av omgivningen och att omgivningen samtidigt påverkas av organisationen. Omgivningen och organisationen utövar med andra ord en växelvis påverkan på varandra. Omgivningen kan beskrivas i termer av stabilitet eller turbulens. Dessa termer relaterar vidare till organisationens förmåga att göra långsiktiga och säkra prognoser. Olika organisationsstrukturer har mot den bakgrunden visat sig passa olika bra ihop med olika omgivningsförhållanden. Studier har t.ex. kunnat påvisa att en mekanisk organisationsstruktur är särskilt lämplig för stabila omgivningsförhållanden. Den organiska organisationsstrukturen har istället visat sig passa bättre för turbulenta omgivningsförhållanden. Det betyder att varje fall förutsätter en situationsberoende lösning (jmf Burns och Stalker, 1961; Lawrence och Lorsch, 1967; Thomson, 1967).

I begreppet strategisk kongruens ligger implicit en jämförelse av strategier på olika organisatoriska nivåer. I del II har conceptbyggarnas affärs- och produktionsstrategier jämförts. För att formulera framgångsrika affärsstrategier är det viktigt att kunna identifiera och beskriva de omgivande (externa) hoten och möjligheterna. De bör därefter ställas mot organisationens egna (interna) styrkor och svagheter.² I en strategi där en god avvägning (matchning) finns mellan de externa och interna faktorerna finns också goda möjligheter att hitta, utveckla och försvara en attraktiv ("lönsam") position på marknaden (Learned et al, 1965; Porter 1980). Mot den bakgrunden är det centralt för en organisations ledning att kunna karaktärisera omgivningen på ett adekvat sätt. Det kan bl.a. göras genom att klassificera omgivningen i termer av turbulens eller stabilitet. Dessa klassificeringsdimensioner kan betraktas som ett sätt att gradera den osäkerhet som föreligger i omgivningen. Osäkerheten kan i sin tur bestämmas utifrån ledningens förmåga att göra långsiktiga och säkra prognoser för verksamheten. Mot den bakgrunden kan en låg grad av osäkerhet tillskrivas omgivningar där förutsägbarheten är god. Om det tillståndet infinner sig är det förhållandevis enkelt att pla-

² En SWOT-analys kan vara ett sådant tillvägagångssätt (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 23).

nera långsiktigt. Om motsatsen råder, dvs. en hög grad av osäkerhet, är förutsättningarna att genomföra sådana förutsägelser svårare att göra (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 37).

Med strategisk kongruens menas ett tillstånd där organisationens strategier överensstämmer med de organisatoriska nivåerna och mellan dess olika enheter. Den strategiska kongruensen underlättas bl.a. av en gemensam affärslogik och genom att begränsa affärsverksamheterna till processer och aktiviteter som bedrivs under likartade förhållanden. Strategisk kongruens är ett begrepp som Nilsson och Rapp (2005, sid 47) har definierat som:

"By strategic congruence we mean that the corporate, business, functional strategies of the firm are mutually consistent, with strategies at each level appropriate to the firm's competitive arena and overall strategic aims".

Strategisk kongruens har ursprungligen definieras med utgångspunkt i ett koncernperspektiv. Det bör dock påpekas att orsakssambanden omfattar samtliga nivåer i en organisation. Med andra ord antas sambanden gälla även när, som i den här studien, koncernnivån har exkluderas.

Med integrerad styrning avses att planerings- och uppföljningsrutinerna hänger samman på samtliga organisatoriska nivåer. En fördel med att söka harmonisera styrningen på olika nivåer ligger i att organisationens informationsflöden då kan antas konvergera. Det antas medföra att styrningen bli mer effektiv. Integrerad styrning definieras av Nilsson och Rapp (2005, sid. 94) som:

"Integrated control exists when planning and follow-up at each organizational level are coherent throughout the firm. The purpose of integrated control is to facilitate the exchange of information between different organizational levels and decision makers concerning strategic, tactical and operational decisions".

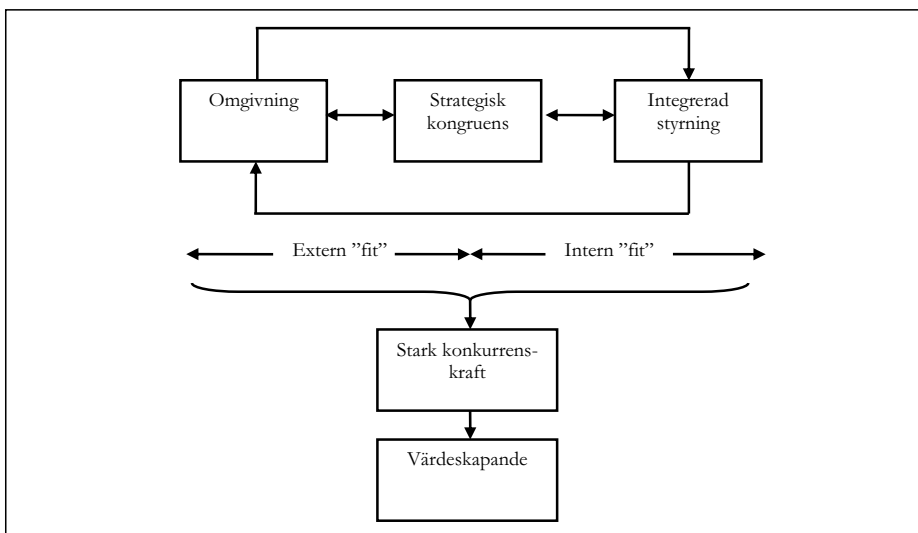
Studiens bakomliggande hypotes är att organisationer som uppvisar strategisk kongruens och integrerad styrning har bättre förutsättningar att bedriva konkurrenskraftiga verksamheter än andra organisationer. Konkurrenskraft är ett relativt begrepp. Om konkurrenskraften översätts i termer av lönsamhet avses helt enkelt en lönsamhet som ligger över branschens genomsnitt (Porter, 1980). Att bedöma konkurrenskraften hos de studerade konceptbyggarna har inte varit aktuellt. I del II har konkurrenskraft istället jämförts med organisationens framgång (se Kapitel 3, Metod). Begreppet framgång är på motsvarande sätt ett relativt begrepp. I del I definierades de kriterier som här har använts för att karaktärisera framgångsrika affärsverksamheter på seniorboendemarknaden (del I, sid. 12, 141). Urvalet av fallobjekt har gjorts mot bakgrund av dessa framgångskriterier. Att bedriva framgångsrik affärsverksamhet antas vidare vara en grundförutsättning för en organisation i skapandet av konkurrenskraft och värde för dess intressenter. Med intressenter avses i första hand kunder, ägare och medarbetare (Abrahamsson och Andersen, 1996: Nilsson och Rapp, 2005).

2.1.2 Centrala samband

I Figur 4 illustreras de hypotetiska sambanden. Omgivningen beskrivs, som tidigare konstaterats, i termer av stabilitet och turbulens. Graden av stabilitet avgörs utifrån om det kan anses vara enkelt eller svårt att göra långsiktiga prognoser. Strategisk kongruens är ett begrepp som tar utgångspunkt i den bedrivna affärsstrategin. Beskrivningen av produkten som differentierad eller standardiserad är viktig för att förstå vilken inriktning affärsstrategin har. Beskrivningen av produktionsstrategin handlar istället om att beskriva och förstå organisationens produktionsförhållanden och specifika produktionsförutsättningar. Sådana

förutsättningar utgörs exempelvis av produktionsorganisationens tekniska komplexitet och tekniska flexibilitet. Med teknisk komplexitet avses produktionsprocessens grad av mekanisering. Med teknisk flexibilitet avses istället organisationens förmåga att hantera förändringar i volym- och produktmix. En flexibel produktionsorganisation förmår t.ex. snabbt anpassa produktionsvolymen efter variationer i efterfrågan. I en sådan process kan t.ex. medarbetarna styras till arbetsuppgifter som för tillfället kräver extra personalinsatser.

Figur 4: Strategisk kongruens och integrerad styrning – variabler och tentativa samband



Källa: "Variables and relationships of interest in the subsequent discussion", Nilsson och Rapp (2005, sid. 36)

För att diskutera strategisk kongruens krävs minst två nivåer. I modellens termer inleds analysen av hurvida strategisk kongruens uppnåtts eller inte i en klassificering och beskrivning av den bedrivna affärsstrategin. Den klassificeringen syftar till att ställa den affärsstrategiska inriktningen mot den produktionsstrategiska och jämföra dem (Hayes och Wheelwright, 1979; Porter, 1980). Det är i det här sammanhanget som den första insikten om ett behov av att komplettera modellen uppstår. Trots den pågående trenden mot ett större inslag av en industrialiserad byggprocess uppförs många nybyggnadsprojekt fortfarande som ett specifikt lägesbundet byggprojekt. Platsproduktionen följer en produktionsstrategi som i Hills (1985) termer har definierats som fast punkt eller projekt ("fast punkt"). Den strategin finns inte i Nilssons och Rapps (2005) teoretiska föreställningsram varför den måste läggas till. Som tidigare konstaterats måste modellen även kompletteras med ett tjänsteproduktionsperspektiv. Silvestro et al (1992) har bl.a. genom sin forskning adderat ett sådant perspektiv till den industriella organisationens förutsättningar. Det är också med det perspektivet som Nilssons och Rapps (2005) modell utvidgats.

Modellens styringsdimension, integrerad styrning, avser både styrdimensionerna ekonomi och produktion. Den diskussion som förs kring ekonomistyrningen syftar till att belysa och visa på styrningskombinationer som överensstämmer med den förda strategiska inriktningen. De begrepp och samband som är av intresse vid en analys av ekonomistyrningen kretsar kring dess intensitet, typen av utnyttjad information samt vilket tidsperspektiv den ekonomiska styrningen antas ha. Intensiteten i styrningen diskuteras i ter-

mer av lös eller hård styrning. Använd information analyseras i termer av monetär och ickemonetär information. Tidsperspektivet definieras i det här sammanhanget som långsiktigt om det är längre än ett år. Kortsiktigt tidsperspektiv definieras som ett tidsperspektiv kortare än ett år. Det bör naturligtvis poängteras redan här att vad som kan uppfattas som ett långsiktigt respektive kortsiktigt tidsperspektiv är någonting relativt.

Produktionsstyrningen utifrån Nilssons och Rapps (2005) föreställningsram har framförallt utvecklats för beskrivning och analys av traditionell industriproduktion. Centrala variabler i det här sammanhanget är kapacitets- och planeringsstrategier, kundorderpunkt och styrfilosofi. Med kapacitets- och planeringsstrategier avses två, men kombinerbara produktionsstyrningsstrategier, med olika tidsperspektiv. Kapacitetsstrategin handlar om förvärv och avyttring av långsiktig kapacitet. Planeringsstrategin avser hur man ska hantera produktionen inom en given kapacitet – se vidare i Nilsson och Rapp, inom produktionsorganisationen, t.ex. personaltimmar, i samband med produktionen. Variabeln speglar således effektiviteten och flexibiliteten i tillverkningskedet. Den här variabeln diskuteras ofta i termer av sina extremtillstånd, ”Lag/Level”³ och ”Lead/Chase”⁴.

Kundorderpunkten är en annan variabel av betydelse för styrningen av traditionell varuproduktion. Den används för att bestämma var i produktionskedet en produkt knyts till en specifik kund och kan således anpassas för dennes preferenser. Den variabeln diskuteras ofta i termer av sina ytterligheter ”MTO”⁵/"MTS”⁶. Den tredje variabeln med betydelse för styrningen av industriproduktion handlar om vilka styrfilosofier som organisationen valt att följa. Den variabeln kan diskuteras i termer av extrempunkterna ”MRP”⁷/"JIT”⁸ (Ibid. sid. 109 ff.). De variabler och klassificeringsdimensioner som utvecklats för den här typen av mer traditionell industriell produktion har visat sig passa dåligt för att analysera bostadsproduktion organiserad i form av en fast punkt, dvs. den produktionsstrategi som visat sig vara mest an-

³ ”Lag”/"Level” utgör en kombination av kapacitets- och planeringsstrategi med följande egenskaper. Med kapacitetsstrategin (Lag) avses ett förhållande där ny produktionskapacitet, i form av t.ex. personaltimmar, först tillförs efter att en ökad efterfrågan har registrerats. Planeringsstrategin (Level) avser situationer där produktionsvolymen hålls konstant under planeringsperioden. Strategin kan karaktäriseras som en strategi för hög kapacitetsutnyttjande och samtidigt relativt låg flexibilitet.

⁴ ”Lead”/"Chase” utgör en kombination av kapacitets- och planeringsstrategi med följande egenskaper. Kapacitetsstrategin (Lead) innebär en strategi där produktionskapaciteten förändras alldeles innan en minskning i efterfrågan inträffar. Planeringsstrategin (Chase) är avsedd för situationer där produktionsvolymen kontinuerligt förändras och så att säga följer försäljningstakten. Strategin kan karakteriseras som en strategi för utnyttjandet av befintliga resurser som ger stor flexibilitet i produktionen.

⁵ ”Make to order” (montering mot kundorder) avser en kundorderpunkt som även benämns färdigställande mot kundorder. Produkter producerade under dessa styrningsförhållanden karaktäriseras av en hög kundanpassningsgrad.

⁶ ”Make to stock” (produktion mot varulager) sker när marknaden kräver omedelbara leveranser av varor och produkter. Vid produktion mot lager ligger kundorderpunkten i lagret för färdiga varor. Produktionen omfattar därför oftast s.k. standardprodukter. Denna orderpunkt har karaktären av att vara en inflexibel produktionsprocess med höga produktionsvolymerna.

⁷ ”Material requirements planning” eller materialbehovsplanering är en styrfilosofi som innebär en produktion av ”rätt vara i rätt mängd vid rätt tidpunkt”. MRP kan karaktäriseras som en flexibel styrfilosofi för planering av produktionsflöden. Styrningsfilosofin klarar av att hantera stora variationer i både produktionsvolym och produktionsammansättningar. Det gör den särskilt lämpad för produkter med hög grad av kundanpassning producerade i relativt små volymer (Olhager, 2000; Nilsson och Rapp, 2005).

⁸ Just-in-time är en styrningsfilosofi som är fokuserad mot att upprätthålla ett jämt flöde genom produktionsprocessen. Genom den starka flödesorienteringen kan mellanlagren minimeras. Styrfilosofin är relativt inflexibel i vilken både produktionsvolym och produktionsammansättningen är låst i ett kortare perspektiv. Filosofin fungerar särskilt väl för standardiserade produkter i stora volymer. Den bakomliggande planeringen är taktbaserad och styrs av inkommande kundorders (Olhager, 2000; Nilsson och Rapp, 2005).

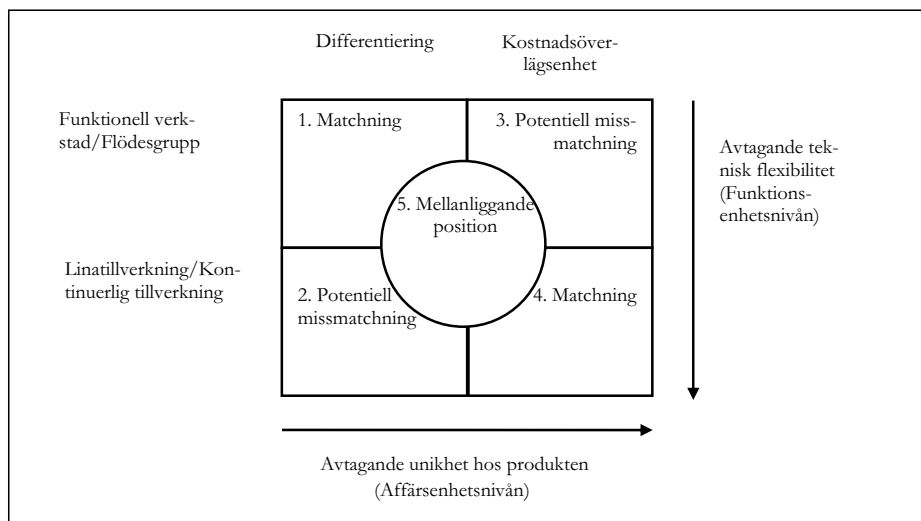
vänd i den här studien. Även om fokus inte har varit produktionsstyrning av bostäder kommer föreställningsramen att kompletteras med en sådan diskussion i enlighet med studiens syfte.

Vid ett tillstånd där extern och intern matchning har uppnåtts antas förutsättningarna för en stark konkurrenskraft och värdeskapande vara goda. Att uppnå strategisk kongruens och integrerad styrning handlar med andra ord både om att uppnå intern och extern matchning. När väl matchning har uppstått antas förutsättningarna för att konkurrera framgångsrikt på marknaden finnas. I Nilssons och Rapps (2005) termer definieras kundvärde i unika produktattribut eller relativpris. Uppnår organisationen konkurrenskraft och framgång på marknaden finns goda förutsättningarna att skapa värde för dess intressenter. Eftersom omgivningen är föränderlig måste organisationen ständigt omprövas och anpassas till de interna förutsättningarna i relation till de externa omgivningsförhållandena. Att kontinuerligt upprätthålla den strategiska kongruensen och integrerade styrningen i en organisation blir således en svår balansakt för ledningen (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 39).

2.1.3 Ideala positioner

Nilsson och Rapp (2005) har sammanställt olika kombinationer med utgångspunkt i de orsakssamband som har antagits skapa strategisk kongruens och integrerad styrning. Vissa strategiska positioner och samband kan mot den bakgrunden antas passa bättre ihop än andra. De strategiska positionerna och sambanden illustreras i Figur 5. Av figuren framgår att strategisk kongruens föreligger i positionerna ett och fyra. Med andra ord baseras modellen på att det är den strategiska kombinationen, differentiering på det affärsstrategiska planet och funktionell verkstad på det produktionsstrategiska planet, som skapar strategisk kongruens. På motsvarande sätt antas den affärsstrategiska inriktningen kostnadsöverslägsenhet och den produktionsstrategiska inriktningen linatillverkning ge samma resultat. Övriga strategiska positioner antas inte vara ideala (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 129).

Figur 5: Tentativa positioner för strategisk kongruens



Källa: "Possibilities of achieving strategic congruence and integrated control", Nilsson och Rapp (2005, sid. 133)

I Figur 5 åskådliggörs två idealtillstånd. Den positionen antas bestå av en affärsstrategisk inriktning mot differentiering i kombination med en produktionsstrategi mot funktionell verkstad. Den integrerade styrningen som antas understödja den strategiska kombinationen antas vara en ekonomistyrning som utformats för att samla in och förmedla icke-monetär information, som är lös till sin karaktär och har ett relativt långsiktigt tidsperspektiv. I produktionsstyrningstermer antas motsvarande kombinationer för att skapa integrerad styrning utgöras av en produktionsstyrning av ”Lead/Chase”, tillverkning mot kundorder och styrfilosofi enligt MRP.

Den andra ideala positionen består av en kombination av en affärsstrategisk inriktning mot kostnadsöverlägsenhet och en produktionsstrategi mot linatillverkning. Den integrerade styrningen som antas understödja den inriktningen följer en ekonomistyrning som har utformats för att samla in och förmedla monetärt inriktad information, är hård till karaktären samt har ett relativt kortsiktigt tidsperspektiv. För produktionsstyrningen antas kombinationen, ”Lag/Level”, tillverkning mot lager och styrfilosofi enligt JIT (Nilsson och Rapp, 2005, sid 32) var lämplig.

I de följande kapitelavsnitten kommer begrepp och samband som kompletterat och utvecklat Nilssons och Rapps (2005) teoretiska ramverk att redovisas och diskuteras mer ingående. Framställningen mynnar ut i den teoretiska föreställningsram som använts för analys av fallstudieorganisationerna (se 2.7 Teoretisk föreställningsram).

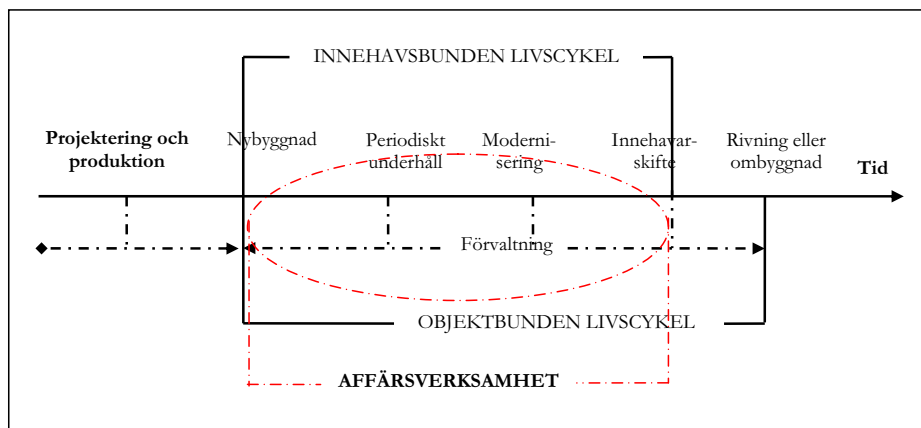
2.2 AFFÄRSSTRATEGI

Affärsenheten är den minsta självständiga enhet som har resultatansvar i en organisation. Den plan eller det handlingsmönster som ledningen utformat och som beskriver enhetens väg till uppställda mål utgör affärsstrategin. Ett av affärsstrategins huvudsyften är att positionera produkten på marknaden samt att fördela de resurser som affärsenheten förfogar över på ett så effektivt sätt som möjligt (Porter, 1998: Bengtsson och Skärvad, 2001). Resursfördelningen syftar till att skapa en så konkurrenskraftig produkt som möjligt genom att särskilja den från andra konkurrerande produkter. På lång sikt handlar affärsstrategin framförallt om att beskriva hur de uppnådda konkurrensfördelarna ska kunna försvaras och utvecklas i relation till marknadens konkurrenter. Affärsstrategin kan betraktas som den manual organisationen har upprättat (formulerat) och bestämt sig för att följa (implementera) i organisationen (Del I, sid. 45 ff.). Den produkt som seniorbostadsmarknadens aktörer bjuder ut på marknaden består av en kombination av fysiskt boende och immateriella tjänster. I denna avhandling har produkten definierats som ett seniorboendekoncept (se 2.2.2 Seniorboendekonceptet). Tillhandahållandet av seniorboendekoncept sker i särskilt anpassade seniorboendeanläggningar. De består av en eller flera samverkande byggnader (”fastigheter”). I analogi med det tidigare lastbilsexemplet kan fastigheterna betraktas som en plattform till vilken olika mervärden har adderats. Utifrån kundens perspektiv utgörs mervärdena i huvudsak av olika former av tjänster. I fastigheten inryms enskilda lägenheter, såväl som gemensamma utrymmen, till vilka mervärden kan adderas. Det är i dessa fastigheter som boende och tjänster produceras över tiden. Boendet genomgår ett antal utvecklingsskeden under sin livscykel. För att läsaren ska få förståelse för dessa skeden följer en beskrivning av fastighetens livscykel (se Figur 6). Utgångspunkten har tagits i konceptbyggarens perspektiv.

Bygg- och fastighetsmarknaden präglas av långa projekt- och förvaltningsskeden. Skedena utgör hållpunkter för vilka konceptbyggaren och/eller fastighetsägaren bör vidta olika typer av insatser och åtgärder för att hålla fastigheten i ett ekonomiskt och tekniskt bra skick. En fastighets livscykel kan vidare delas in två

livscyklar, en objektsbunden och en innehavsbunden livscykel. Den objektsbundna livscykeln omfattar fastighetens totala livscykel. Tidsperspektivet för den objektsbundna livscykeln är därför relativt lång. Den omfattar ett intervall från projektering och produktion till ombyggnad eller rivning. Den tidsperiod som en fastighet ägs av en specifik ägare definieras som den innehavsbundna livscykeln. Längden på den livscykeln beror bl.a. på ägarens motiv till innehavet. Förvaltningsskedet är den tidsperiod som pågår under en fastighets totala livscykel. Den är med andra ord objektsbunden. Under förvaltningsskedet äger flera insatser och åtgärder rum. Exempel på sådana förvaltningsspecifika insatser är periodiska underhåll och moderniseringsåtgärder (Bejrums och Lundström, 1996, sid. 26).

Figur 6: Seniorboendefastighetens livscykel



Källa: Med tillägg av skedena, "Projektering och nyproduktion" samt "Affärsverksamhet", till Bejrums och Lundströms (1996, sid 26), "Aktiviteter under en byggnads livscykel". Tilläggen har markerats med fet stil.

Seniorboendeanläggningens innehavsbundna och objektsbundna livscyklar kan naturligtvis sammanfalla om en ägare innehar fastigheten från nybyggnad till ombyggnad alternativt rivning. I de fall byggnaden har en fysisk struktur som i stort överensstämmer med den bedrivna affärsverksamheten kan erforderliga moderniseringsåtgärder räcka. Dessa åtgärder sker inom ramen för de ordinarie förvaltningsinsatserna. Ju mer flexibel planutformningen är desto enklare torde det vara att anpassa byggnaden efter rådande affärsförutsättningar. Den här avhandlingen består som tidigare nämnts av två tydliga delar, del I och II. Del I har huvudsakligen haft affärsstrategiskt fokus och det är också dit läsaren hänvisas för att fördjupa sig inom området (Del I, sid. 45 ff.). I det följande ska dock problemställningen, syftet samt de viktigaste resultaten kort rekapituleras för att utgöra en bakgrund till den fortsatta framställningen. Problemställningen i del I syftade till att söka svar på vad det var som kunde påvisas skapa en stark marknadsposition för en aktör på seniorboendemarknaden med integrerad service, vård och omsorg. Det är samma marknadssegment som också har varit föremål för studier i del II. Marknadssegmentet har emellertid omdefinierats till "seniorboendemarknaden" eftersom ett uttalat tjänsteperspektiv adderats till studien.

Ett viktigt resultat i del I blev den klassificering av aktörstyperna på seniorboendemarknaden i ett antal strategiska idealtyper. De strategiska idealtyperna byggdes upp utifrån påvisbara strategiska likheter vilka hade identifierats och analyserats genom studier av aktörernas affärsmodeller. De aktörstyper som definierades kategoriserades som konceptbyggare, idealister, förvaltare och entreprenörer. Med entreprenörer

avsas marknadsaktörer som endast bedriver projektberoende verksamhet. Det betyder att de specifikt inte är inriktade mot seniorer eller seniorboendemarknaden. Engagemanget är förhållandevis kortsiktigt och följer uppdragsgivarens (beställarens) preferenser. Entreprenörer återfinns därför i hela seniorboendebranschens verksamhetsintervall, dvs. inom både boendeproduktionens och tjänsteproduktionens olika delområden. Med förvaltare avses bostads- och fastighetsföretagande där verksamheten fokuserar på uthyrning och förvaltning. Tilldelning av lägenheter och anslutande tjänstekoncept sker dessutom oftast via den kommunala bostadskön (allmännyttan).

De affärsstrategiska idealtyperna, konceptbyggare och idealister, har varit i fokus och studerats mer ingående i del II. Det beror på att dessa aktörstyper har påvisats vara de som bedriver de mest framgångsrika affärsverksamheterna på den svenska seniorboendemarknaden. Karakteristiskt för de bedrivna affärsstrategierna är att de till stora delar överensstämmer med vad Porter (1980) har definierat som en differentieringsstrategi med eller utan fokus (Del I, sid. 155 ff.). Det som karakteriserar konceptbyggare och idealister beskrivs och utvecklas mer i detalj i nästa kapitelavsnitt. Efter den presentationen kommer endast en benämning användas, ”konceptbyggare”. Anledningen är att de skillnader som aktörstyperna uppvisat är marginella och inte på ett signifikant sätt påverkar innehållet i den analys som har genomförts. Genom att använda ett gemensamt begrepp antas läsbarheten öka.

2.2.1 Konceptbyggare

Konceptbyggare är en aktörstyp som fokuserar på uppförandet och tillhandahållandet av skräddarsydda seniorboendekoncept för en given målgrupp, seniorer +55 år. Konceptbyggarnas produkter består av två komponenter, seniorboende och tjänster, som paketerats i form av ett seniorboendekoncept. Konceptbyggare är en aktörstyp som bl.a. konkurrerar på marknaden genom en aktiv och kontinuerlig produkt- och marknadsutveckling. Utvecklingsarbetet syftar ytterst till att differentiera produkten från andra produkter. Därmed skapas möjligheten att även ta ut en prispremie för den. Konceptbyggarna är aktörer som har insett varumärkets betydelse. Seniorboendekonceptet är en företeelse som består av flera beståndsdelar och komplexa samband. Konceptbyggare kan genom sin syn på produkten och utvecklingen av den karakteriseras som innovativa, entreprenöriella och flexibla organisationer. Samverkan med andra parter betraktas som en naturlig och nödvändig del i affärsverksamheten. Kontrollen över de strategiska resurserna och seniorboendekonceptets kärna utgör vidare faktorer som organisationen starkt värnar om. Konceptbyggarstrategin är anpassad för turbulenta omgivningsförhållanden. Ett tydligt strategiskt mål är att stärka den egna marknadspositionen genom att aktivt arbeta för verksamhetsexpansion och erövrandet av nya marknadsandelar (Del I, sid. 158).

Idealister är en aktörstyp som till stor del liknar konceptbyggarorganisationen. Idealister uppför och tillhandahåller också seniorboendekoncept för en specifik målgrupp. Målgruppsinriktningen har utöver ålder ofta ideella utgångspunkter. Exempel på det senare är t.ex. seniorboende för änkor, pensionärer med en viss yrkesbakgrund eller individer som delar en viss gemensam värdegrund. En avgörande skillnad mellan idealister och konceptbyggare handlar om affärsmodellen. Skillnaden ligger bl.a. i att idealister ofta bygger sin affärsverksamhet utifrån andra orsaker än konceptbyggarnas strikt kommersiella utgångspunkter. Skillnaden handlar inte i första hand om att idealisterna inte skulle vara intresserade av att bedriva affärsverksamhet. Skillnaden handlar snarare om fokus mot ickekommersiella värden än att tjäna pengar åt sina ägare. Med det menas en värdegrund som handlar om ideella insatser med utgångspunkt i t.ex. föreningsrörelsen. Den ekonomiska föreningsformen, stiftelseformen eller organisationer med ett allmännyttigt ideal är tre vanliga associationsformer för idealister. Dessa utgångspunkter har bl.a. möjliggjort finansiering

av verksamheten genom exempelvis donationer och insamlingar. De möjligheterna har i sin tur inneburit att den socioekonomiska målgruppen har breddats relativt konceptbyggarnas målgrupper. Möjligheten till finansiering genom gåvor har således också historiskt gjort att ekonomiskt svaga och utsatta grupper kan erbjudas boende och tjänster genom fonderade medel. Idealisternas affärsstrategi passar väl för turbulenta omgivningsförhållanden. Vidare strävar man likt konceptbyggarna efter att växa och ta marknadsandelar. Men det finns även idealister som har inriktat sig mot att skörda av tidigare satsningar snarare än att ha fokus inriktat mot att göra nya. Trots uppenbara likheter i organisationernas affärsstrategiska överväganden och marknadsbeteenden finns således distinktioner som motiverar en indelning i idealister och konceptbyggare (Del I, sid. 158-162). I den fortsatta framställningen kommer dock konceptbyggare och idealister att användas som synonymter.

2.2.2 Seniorboendekonceptet

Komplexiteten i bygg- och fastighetsmarknadens boendeprodukter och erbjudanden är stor. Att till en redan komplex boendedimension addera ytterligare en tjänstedimension tenderar att öka den ytterligare. Komplexiteten förstärks dessutom när utnyttjade definitioner och begrepp inte entydigt har definierats för en bransch. Därför följer nu en genomgång och definition av centrala begrepp med en affärsstrategisk innebörd. Den produkt som konceptbyggare bjuder ut på seniorboendemarknaden har definierats som ett seniorboendekoncept. Seniorboendekonceptet är en marknadsföreteelse som visat sig bestå av minst två dimensioner, en fysisk och en immateriell dimension. Det är denna komplexa kombination av boende och tjänster som kunderna värderar och som till sist avgör hur väl aktörerna lyckas positionera affärsverksamheten på marknaden. Komplexiteten i produkten, erbjudandet, tjänsten eller den begreppsterminologi konceptbyggaren valt att ge seniorboendekoncept kan åskådliggöras genom följande uttalande kring vad ett modernt boende omfattar och innehåller (Lundström, 2002, sid 11):

"Vi utgår från att det är det totala tjänstepaketet med alla dess tjänster som värderas av kunden. Det är då uppenbart att boendetjänsten är komplex och skapas genom samverkan mellan fastighetens läge, fysiska miljö, tekniska utformning och den service som tillhandahålls. Det är också uppenbart att kostnaderna för att åtgärda olika delar av tjänstepaketet varierar inom ett brett intervall. Med kunskap om värdesättningen av och kostnaderna för olika delar av tjänstepaketet kan ägaren, i samverkan med kunden, utveckla kunderbjudanden på ett kostnadseffektivt sätt".

Lundströms (2002) beskrivning av boendeprodukten görs i termer av ett sammansatt "tjänstepaket". Ett tjänstepaket är någonting som består av ett antal konkreta och mindre konkreta egenskaper. Det råder inget tvivel om att "tjänstepaketet" innehåller beståndsdelar som i dess mest renodlade form är tjänster. Olika forskare har myntat olika benämningar för den här produktsammansättningen. Normann (1992) kallar den för "servicepaketet" samtidigt som Grönroos (2002) talar om "tjänstepaket". I fortsättningen, och för att undvika begreppsförvirring, kommer termen seniorboendekoncept användas löpande och avsetts som andra definierat såsom, "servicepaket", "tjänstepaket", "tjänstekoncept", "boendelösning" eller motsvarande (Normann, 1992: Lundström, 2002: Grönroos, 2002: Johansson, 2006: Ahlström och Nilsson 2007a).

Frågan är vad seniorboendekonceptets produktinnehåll egentligen består av? Med utgångspunkt i Figuren, "Seniorboendekonceptets komponenter och gjorda avgränsningar", har seniorboendekonceptets beståndsdelar identifierats. Seniorboendekonceptet betraktas som en kombination av fysiskt boende och immateriella tjänster. Konceptet består av fyra huvudkomponenter, "boende", "service", "vård", och

”omsorg”. Seniorboende och seniorboendekoncept kan erbjudas inom ramen för både det ordinära och särskilda boendet. Här följer därför en definition följt av en diskussion kring dessa boendebegrepp. Efter som del II är en direkt fortsättning på del I utnyttjas i huvudsak samma begreppsdefinitioner (Del I, sid. 9).

I det följande kommer därför några av de centrala begreppen som tidigare har definierats i del I att repeteras. Begreppen är, ordinär bostad, seniorboende och särskilt boende:

Med ”ordinär bostad” avses (SOU 2003:91 sid. 51):

”Alla boendeformer som inte förutsätter ett kommunalt biståndsbeslut med stöd enligt Socialtjänstlagen.”

Med ”seniorboende” avses (SOU 2003:91 sid. 51):

”En form av ordinärt boende där de boende bör vara över en viss ålder för att kunna få flytta in.”

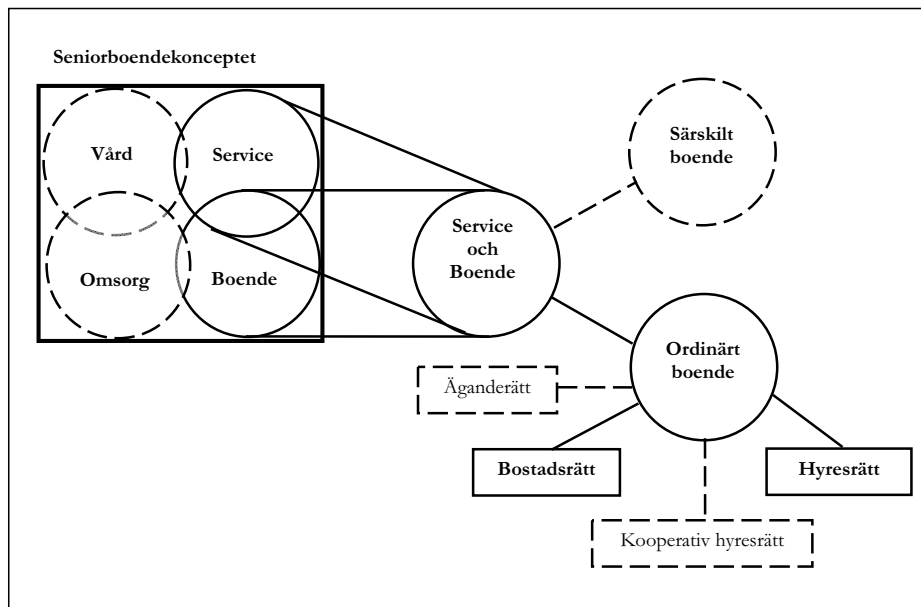
Med ”särskilt boende” avses (SOU 2003:91 sid. 51):

”Boendeformer i enlighet med Socialtjänstlagen och som tillhandahålls under förutsättning att kommunen fattat ett biståndsbeslut.”

Med ordinärt boende avses således ett vanligt boende i flerbostadshus, egna hem eller motsvarande. Kvarboende är något som har diskuterats som ett alternativ till att flytta in i t.ex. ett seniorboende (Adolfson och Ålund, 2004: SOU 2007:103, sid. 11). Kvarboende är en boendeform inom ramen för den ordinära, ofta befintliga, bostaden. Särskilt boende utgörs av de boendeformer som med stöd i bl.a. Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) inrättats och tillhandahålls för kommunens äldre medborgare i särskilt behov av omvårdnad, stöd och service (SOU 2007:103, sid. 11). Inflyttningen till ett särskilt boende föregås av ett kommunalt biståndsbeslut och är en andrahandupplåtelse i upplåtelseformen hyresrätt. Seniorboendekoncept kan vidare upplåtas i någon av de existerande upplåtelseformerna, hyresrätt, kooperativ hyresrätt, bostadsrätt och äganderätt. Av dessa utgörs de vanligast förekommande upplåtelseformerna av bostadsrätts- och hyresrättsformen (SKL, 2005).

Seniorboende är en ordinär boendeform till vilket de boende måste vara över en viss ålder för att kunna få flytta in. Seniorboendet karaktäriseras av att det har en hög grad av fysisk tillgänglighet samt tillgång till gemensamhetsutrymmen. Med tillgänglighet menas i det här sammanhanget att den fysiska miljön har anpassats så att den överensstämmer med de boendes individuella fysiska kapaciteter. Seniorboendet ses av många som en viktig mellanboendeform mellan ordinärt och särskilt boende (Paulsson och Sundberg, 2001: SOU 2007:103, sid. 11). Seniorboendekonceptets innehåll av ”mjuka” beståndsdelar kan relateras till olika tjänster och aktiviteter. De tjänster som finns att tillgå i anslutning till boendet består av tre tjänstslag, hushållsnära tjänster (”service”), vård och omsorg. För att tydliggöra seniorboendekonceptets tjänstdimension kommer en begreppsutredning kring begreppet ”tjänst” att göras. I de fall seniorboendekonceptets totala innehåll är det som avses eller tjänster i vid bemärkelse används begreppet tjänst. Tjänstebegreppet blir så att säga ett metabegrepp för samtliga tjänster. När seniorboendekonceptets specifika innehåll avses och diskuteras används indelningen i service, vård och omsorg (se Figur 7).

Figur 7: Seniorboendekonceptets komponenter och gjorda avgränsningar



Källa: "Boende för äldre och dess relation till verksamhetsområdena service-, vård- och omsorg", Ahlström och Nilsson (2007).

"Service" är en tjänstekategori som i det här sammanhanget har definierats som (SOU 2003:91 sid. 67):

"Insatser för skötsel av hemmet och som kan erbjudas av den kommunala hemtjänsten⁹ eller någon annan utförare mot avgift och som avser hushållsnära tjänster som t.ex. städning, tvätt, inköp och matlagning."

Service utgörs således av enklare insatser och åtgärder producerade i den enskildes hemmiljö. Exempel på service är städning, tvätt, ledsagning, matlagning och tillsyn. Med enklare avses således inte att de på något sätt skulle vara mindre betydelsefulla utan endast att utförandet av tjänsterna inte omgärdas av något formellt regelverk. Inte heller att utförandet omgärdas av krav om att produktionen ska ske på ett visst sätt eller av personal med en viss formell kompetens. Det betyder vidare att konceptbyggarnas serviceproduktion inte förutsätter någon särskild myndighetstillsyn under t.ex. Socialstyrelsen eller kommunens medicinskt ansvariga sjuksköterska (MAS).

De andra begreppen som rör innehållet i seniorboendekonceptet har beskrivits i termer av vård och omsorg. Den begreppsterminologin kommer i det följande att definieras med utgångspunkten i Äldreberedningens begreppsvokabulär. Med begreppet "vård och omsorg" (i fortsättningen endast "omsorg") avses (SOU 2007:103, sid. 12):

"Åtgärder och insatser till enskilda personer gällande socialtjänst, stöd och service till personer med funktionsnedsättningar samt hälso- och sjukvård enligt gällande lagar."

⁹ Hemtjänst består av individuella och behovsprövade insatser tillhandahållna av kommunen i enlighet med socialtjänstlagens föreskrifter. Hemtjänst erbjuds både i ordinärt och särskilt boende (SOU 2003:91, sid. 67).

Med ”vård” menas (SOU 2007:103, sid. 12):

”Åtgärder som innefattar utredning, behandling, rådgivning eller omvårdnad”

Med ”omvårdnad” avses (SOU 2007:103, sid. 12):

”Insatser enligt socialtjänstlagen och/ eller hälso- och sjukvårdslagen för person som inte själv kan tillgodose sina fysiska, psykiska och sociala behov.”

Del II har medvetet avgränsats från tjänsteslagen, vård och omsorg. Det betyder inte att dessa tjänsteslag skulle vara ointressanta utifrån ett affärsstrategiskt perspektiv. Avgränsningen beror på ett försök att minska studiens komplexitet. Vård samt vård- och omsorgstjänster utgörs av insatser och åtgärder som är underordnad lagstiftning samt den kommunala kontroll- och betalningsstrukturen. Det är den komplexiteten som avgränsningen avser att undvika. Eftersom service utgör ett tjänsteslag som endast inkluderar kunden och utföraren (tjänsteproducenten) antas relationerna och sambanden bli rakare samt därmed även lättare att studera. Det kan därmed konstateras att den här typen av tjänster får en annan inriktning och vardagsbetydelse för den enskilde såväl som för konceptbyggarens sätt att organisera affärsverksamheten. För konceptbyggaren blir en direkt konsekvens av detta att personal måste underordnas en viss formell kompetensnivå och att verksamheten i dessa delar har ställts under myndighetstillsyn. I den mån dessa tjänster utgör ett centralt inslag i de studerade seniorboendekoncepten kommer detta faktum att påtalas annars inte.

2.2.3 Seniorboendekonceptets boendekomponent

I analogi med den tidigare diskussionen om skillnaden mellan en lastbil som betraktas som en produkt kontra en logistiktjänst kan skillnaden mellan en fysisk bostad och ett immateriellt boende betraktas. Med den utgångspunkten utgör boendet en fysisk bostad (plattform) till vilken olika mervärden har adderats. Mervärdena kan bestå av olika fysiska produktattribut eller sättet på vilket boendet och gemenskapen kring boendet har organiserats. Framförallt består mervärdena av de tjänster som finns att efterfråga i anslutning till bostaden. Boendet betraktas således också i det här sammanhanget som en produkt med en hög grad av tjänsteinnehåll. Det medför att boendet, på motsvarande sätt som lastbilen, kan betraktas som en tjänst och inte som en fysisk produkt. Därmed ansluter den här studien till en tradition som bl.a. Felleson (1998, sid. 11) har utgått från. Genom dennes arbete har boendet skildrats utifrån de skillnader som uppstått baserade på hur bostadsföretag har definierat och betraktat affärsverksamheten. Skildringen gjordes utifrån ett resurs- och produktionsperspektiv som ställdes mot ett tjänsteperspektiv. Genom det arbetet påvisades hur resurs- och produktionsperspektivet kom att medföra att fokus framförallt riktades mot den fysiska bostaden. Utifrån det perspektivet betraktas bostaden som en resurs, ofta med en finansiell inriktad fastighetsförvaltning. I dessa fall var det de kommersiella värdena som ställdes i centrum, före kundens upplevelse av den. Med det perspektivet som utgångspunkt betraktas bostadsorganisationen som en aktör som bjuder ut en fysisk slutprodukt. Det som utgör produktens egentliga värde får med en sådan utgångspunkt ett innehåll som både formas och definieras av fastighetsägaren. Kunden (hyresgästen) kan med en sådan syn på värdeskapande endast ta ställning till huruvida de ”färdigförpackade” mervärden som fastighetsägaren så att säga tillfört produkten motsvarar eller inte motsvarar förväntningarna.

Om ett tjänsteperspektiv istället läggs på bostadsorganisationens affärsverksamhet ändras fokus från den fysiska bostaden till det egentliga boendet och del i den omkringliggande gemenskapen. Med det menas del i såväl bostaden, anläggningen som dess närmiljö. Den stora skillnaden ligger i att boendet med detta perspektiv utvidgats och betraktas som en tjänst, inte enbart som en fysisk produkt. Kunden utgör i det perspektivet en viktig egen resurs i egenskap av medproducent. Bostaden blir med det perspektivet en plattform från vilken kundens tjänstekonsumtion och värdeskapande sker. Framgången för bostadsorganisationen ligger därför i dess skicklighet att bygga långsiktiga relationer med kunderna. Kundens kvalitetsupplevelser blir också något centralt för bostadsorganisationen. Den långsiktiga lönsamheten och konkurrenskraften för organisationen handlar med den här utgångspunkten om en förmåga att tillsammans med kunden producera och skapa kundvärde. Därutöver handlar det om att ständigt lyckas återupprepa värdeskapandet. Det innebär vidare att relationsbyggandet med kunderna och andra intressenter måste göras långsiktigt och så attraktivt att kunderna förmås stanna. Det är därför bostadsorganisationer som har ett tjänsteperspektiv efterfrågar kompetenser som förstår betydelsen av kundsamverkan (Fellsson, 1998).

Seniorboendets boendekomponent utgörs således av de standarder och tillval (kriterier) som särskiljer seniorboendeformen från andra boendeformer. Utformningen av gemensamhetslokaler, bostadskomplement, tillgänglighetsanpassningar samt trygghetsskapande strukturer och installationer är exempel på sådana kriterier (jmf Paulsson och Sundberg, 2001: Del I, 2.7 Förstudien, sid. 14 ff.). Seniorboendets tjänstekomponent kan beskrivas som de värden som adderats till för att öka attraktiviteten i boendet. Värden som skapar trivsel hos de individer som valt att vara en del av gemenskapen. Tjänsterna kan vidare bestå av olika värdeskapande tillägg till det fysiska boendet och således addera värde till affärsidkaren. Dessa kan bestå av fastighetsrelaterade underhållstjänster, administrativa tjänster, uthyrningsförfaranden etc. Tjänster som primärt utformats för att skapa värde för kunderna kan istället bestå av olika hyresgästengagemang, bemötandet vid felanmälningar, service, aktiviteter, rekreation eller olika trygghetsskapande insatser (Fellsson, 1998).

Boendedimensionen kan även beskrivas och analyseras utifrån Paulsson och Sundbergs (2001) kategorisering i sina grundstrukturer, fysisk och social struktur. Dessa grundstrukturer kan i sin tur delas in i ytterligare understrukturer. Den fysiska strukturen har delats in i understrukturerna, boende, personal, bostadskomplement och gemensamhetsanläggningar. Den sociala strukturen har på motsvarande sätt delats in i understrukturerna idé- och intressegemenskap samt boendets sammansättning. De fysiska understrukturerna, bostaden och personal, beskriver Paulsson och Sundberg (2001, sid. 35) som:

"... vanliga bostäder med höga krav på krav på tillgänglighet, äldre- och handikappanpassning i utformning och inredning samt vicevärdskap och fastighetsskötsel."

Med andra ord avses bostadens arkitektoniska gestaltning och tekniska utformning. Planlösning, utrustning, tekniska detaljer, materialval, arkitektonisk utformning och utsmyckning, trädgård, IT-anpassning och läge är samtliga exempel på sådana understrukturer. Med personal avses istället seniorboendets bemanning, vicevärdskap och fastighetsskötsel men också annan bemanning som exempelvis omfattar personalkategorier såsom receptionister, lokalvårdare och annan servicepersonal (Del I, sid. 18). På motsvarande sätt beskriver Paulsson och Sundberg (2001, sid. 35) de fysiska understrukturerna, gemensamhetsutrymmen och bostadskomplement som:

"... gemensamhetsutrymmen för matlagning, fika, måltider, samvaro, hobby, motion, eventuellt gästrum och / eller gästlägenhet - bostadskomplement av olika omfattning, lätta att nå från de enskilda bostäderna."

Med gemensamhetsutrymme avses med andra ord seniorboendets gemensamma samlingslokaler och allmänna utrymmen. Dessa har uppförts för umgänge och trivselaktiviteter. Till denna kategori hör exempelvis datorhörna, bibliotek, restaurang, lobby och trädgårdsutrymmen. Med bostadskomplement avses kompletterande lokaler och utrymmen, dvs. andra utrymmen som kan användas för privat och gemensamt bruk. Bostadskomplementens förekomst i seniorboendet kan exemplifieras i form av bastu och rekreationsanläggning, förekomst av privat restaurangdel vid fest, hobbyverkstad och ateljéutrymmen (Del I, sid. 18). Den sociala strukturen beskrivs i understrukturerna, idégemenskap och intressegemenskap samt boendets sammansättning. Paulsson och Sundberg (2001, sid. 35) beskriver den sociala understrukturen i termer av:

”... idé- och intressegemenskap. Denna aspekt vill vi byta fram som en primär grund. Seniorboende kan som modell bli en föregångare när det gäller att stödja gemenskap/nätverk i boendet, för att ge trygghet i vid mening för alla i boendet.”

Med idé- och intressegemenskap avses således den bakomliggande idén och gemensamma nämnaren för boendekonceptet. I sammanhanget utgör egenskaper som upplåtelseform, bakomliggande filosofi, religiös eller etnisk utgångspunkt och kollektiv livsstil viktiga analysfaktorer. Paulsson och Sundbergs (2001, sid. 35) beskriver den sociala understrukturen, boendets sammansättning, som:

”... ålder, hälsa, familjesammansättning med mera. I dessa avseenden bör olika ställningstaganden kunna vara möjliga.”

Vid en analys av ett seniorboendekoncept är det av central betydelse att förstå på vilka utgångspunkter som seniorboendet och intressegemenskapen vilar. Med andra ord rör den här strukturen frågeställningar kring seniorboendets målgrupp. Seniorboendets målgruppsinriktning har t.ex. uttryckts i former av personer +55 år utan hemmavarande barn, pensionärer +65 år bosatta i en viss kommun eller personer med en viss yrkestillhörighet. Analysen av idé- och intressegemenskapen ger därför snabbt en indikation på vilken typ av seniorboende det är som studeras (Del I, sid. 18).

2.2.4 Seniorboendekonceptets tjänstekomponent

Seniorboendekonceptets andra huvudkomponent utgörs som tidigare konstaterats av tjänster. Med utgångspunkt i Normanns (1992) vokabulär kan tjänster beskrivas som ”en samling fördelar som organisationen erbjuder kunden”. Tjänstesystemet består enligt honom av fem samverkande grundkomponenter. Dessa har definierats som tjänstekonceptet, leveranssystemet, kultur och filosofi, marknadssegmentet och image (Normann, 1992, sid. 60). Att förklara och analysera ett tjänstesystem med utgångspunkt i dessa systemkomponenter har flera fördelar. En ligger i möjligheten att på ett pedagogiskt sätt förklara orsakerna och sambanden bakom framgångsrika tjänstesystem. Med den insikten kan teoretikern eller praktikern på ett analytiskt plan reproducera tjänstesystemet. Studier har påvisat att en viktig framgångsfaktor hos lönsamma tjänsteorganisationer, exempelvis McDonalds, ligger i en unik förmåga att reproducera och exportera sina tjänstesystem på kontinuerlig basis för att på så sätt sprida tjänstekoncepten. Reproduktion handlar dels om att identifiera systemets framgångsfaktorer, det som Normann (1992, sid. 59) benämner som de ”absolut oundgängliga komponenterna”. Dels handlar det även om förmågan att styra och kontrollera dem. Med andra ord att ”utforma effektiva sätt att kontrollera och återskapa komponenterna” (Normann, 1992, sid. 59). Andra studieresultat har visat att alltför komplexa tjänstesystem är svåra att reproducera.

Tjänster kan paketeras i form av koncept. Med utgångspunkten i tjänstekonceptet beskrivs de fördelar som kunderna erbjuds i termer av kärn-, hjälp- och stödtjänster. Grönroos (2002) definierar detta som ett tjänstekoncept. Tjänstekoncept inramar således det Normann (1992) menar vara ”en samling fördelar som organisationen erbjuder kunden”. Enligt Grönroos (2002, sid. 182) består dessa kunderbjudanden av ett antal tjänster som i sin tur kan beskrivas som:

”... en räkka olika tjänster, påtagliga och opåtagliga element, vilka tillsammans utgör tjänsten.”

Som tidigare har antytts är tjänster ett samlingsbegrepp för flera olika tjänsteslag. Seniorboendekonceptets tjänsteinnehåll har beskrivits som ett innehåll bestående av komponenterna service, vård och omsorg. Service kan med andra ord kategoriseras som en tjänst men alla tjänster kan inte kategoriseras som service.

Med utgångspunkt i ett kundperspektiv kan tjänstekonceptet beskrivas som bärare av olika fördelar som kunderna kan åtnjuta. Fördelarna består av ett antal komplexa och svårdefinierade samband och värderingar. Vissa av servicekonceptets fördelar är mer påtagliga medan andra är mer indirekta. Med det avses helt enkelt att vissa tjänster är av sådan karaktär att de har egenskaper som påminner om fysiska produkter. Andra har mer immateriella egenskaper. Det som emellertid utgör tjänstekonceptets kärna och huvud-erbjudande definieras som kärntjänster. De tjänstesystem som omfattar produktion av seniorboendekoncept ska i det följande beskrivas med utgångspunkt i det Normann (1992, sid. 60) beskriver som tjänstesystemet (även om han använder begreppet service) tjänstekonceptet, leveranssystemet, kultur och filosofi, marknadssegmentet och image. Av tjänstesystemets fem grundbegrepp inleds den här framställningen med tjänstekonceptet som begrepp. Kärnan i konceptbyggarens seniorboendekoncept utgörs av boende och tjänster.

Den aktuella upplåtelseformen av intresse för det här avhandlingsarbetet utgörs av seniorboende i hyresrätts- och bostadsrättsform. För en organisation som erbjuder ett boende bestående av t.ex. hyresrättslägenheter utgör boendet i hyresrätten organisationens kärntjänst. Vad som därutöver kan anses tillhöra kärnan är någonting öppet. Beroende på var organisationen drar gränsen kan naturligtvis andra beståndsdelar, som t.ex. konkret standard eller viss teknisk utrustning, tillföras erbjudandets kärna. Kärntjänsten kan således ha både materiella och immateriella egenskaper. Exempel på standard och utrustningsnivå definierade som kärntjänster kan bestå av telefon, bredband och portvaktsjänster. I boendeorganisationen HSB benämns en sådan kärntjänst (portvaktsjänst) för ”boendevärd”. Viktigt att påpeka är att med utgångspunkt i ett kundperspektiv är det erbjudandets samtliga tjänstekomponenter (service, vård, vård- och omsorg) och dess indelning i underliggande delkomponenter (kärn-, stöd- och plustjänster) som skapar kundens mervärde (jmf Normann, 2001; Vargo och Lusch, 2004).

Olika tjänstekonstellationer (kombinationer av tjänster) ger upphov till olika profiler. Profilerna kan organisationen exempelvis utnyttja i det imageskapande arbetet. Logiken bakom dessa tjänsteprofiler kan på så sätt tydliggöra organisationens strategiska inriktning och affärsmodell. Ett boendekonceptets innehåll av värdeskapande tjänster, dvs. de tjänster som på olika sätt syftar till att öka värdet av kärntjänsten, benämns stöd- och plustjänster (Olve och Westelius, 2007). Indelningen i stöd- och plustjänster har visat sig vara användbart i sammanhang där syftet varit att påvisa dels vilka av boendekonceptets beståndsdelar som stödjer ett kvarboende i den ordinära bostaden, dels vilka tjänster som istället har rollen att öka attraktiviteten i boendet som helhet. Stödtjänster definieras som de anslutande boendetjänster som ger upphov till möjligheterna för en kund att kunna bo kvar i fastigheten. För den som inte har de fysiska funktionerna intakta, t.ex. förmågan att gå i trappor på grund av ålder och nedsatt funktionsförmåga, blir tillgången till

en hiss någonting helt avgörande för ett kvarboende. Hissfunktionen blir därmed ett exempel på vad som i sammanhanget menas med en stödtjänst.

Analytiskt kan den tjänst som en hiss genererar hänföras till ett tjänsteslag som i andra sammanhang kanske inte skulle ha definierats som en tjänst utan istället som en funktion eller ett bostadskomplement (jmf Paulsson och Sundberg, 2001). Argumentet i detta fall är att det för kunden inte spelar någon roll hur hissfunktionen definieras. För kunden är det den totala konstellationen av olika servicekomponenter som genererar servicen och kundvärdet. Men det finns naturligtvis ingen knivskarp gräns mellan vad som kan anses utgöra ett stöd för kvarboendet eller ett plusvärde för boendet i sin helhet. Värdekonstellationen (värdesammansättningen), tjänster, funktioner och bostadskomplement kan i ett specifikt sammanhang definieras som stödtjänster för att i ett annat sammanhang definieras som plustjänster. Sophämtning är en sådan komponent vilken i praktiken går att betrakta som en konstellation av service, en ren funktion och bostadskomplement. Sopnedkastet är en fysisk funktion som finns inbyggd i fastigheten och som utifrån ett perspektiv kan betraktas som ett rent bostadskomplement. Inbakat i en värdekonstellation utgör sopnedkastet – i ett större sammanhang där någon faktiskt hämtar soporna, lagar utrustningen om den går sönder och underhåller dess funktion över tiden – en tjänst. I det här fallet är tjänsten att betrakta som en plustjänst. Med plustjänster menas således de extra tillägg som till skillnad från stödtjänster primärt inte utgör en förutsättning för att kunna bo kvar. Dock utgör tjänsterna något ”extra” i anslutning till boendet. Det är detta ”extra” som gör det mer attraktivt att bo kvar och som gör att kunder väljer en anläggning framför någon annan. Det är plustjänsterna som strategiskt bör utnyttjas av organisationens ledning för att på så sätt positionera produkten bland andra marknadsprodukter (jmf Grönroos, 2002: Olve och Westelius, 2007).

Tjänstesystemets leveranssystem kan jämföras med en industriorganisationens produktions- och distributionssystem. Studier har visat att leveranssystemet är en komponent i tjänstesystemet med stor betydelse för organisationens innovationsförmåga och differentieringspotential. Tillvägagångssätten att producera och leverera tjänster inom systemet har många gånger visat sig vara en viktigare framgångsfaktor för organisationen än på vilket sätt som tjänstekonceptet har utformats. Det är särskilt några delkomponenter som visat sig ha större betydelse än andra och som utifrån ett analytiskt sammanhang bör studeras särskilt noggrant. Till de delkomponenterna hör personal, kund, teknologi och support. Eftersom tjänsteinriktade organisationer ofta är mycket personalintensiva handlar en stor del av organisationens framgång om på vilket sätt arbetsuppgifterna bäst bör organiseras. Ett annat framgångskriterium rör hur arbetet ska ge tillfredsställelse för personalen så att den lockar till rekrytering, personalen stannar och utvecklas. Eftersom kunden inte bara passivt mottar servicen utan ofta själva aktivt medverkar under produktionsprocessen är relation och samspel mellan kunden och personalen väsentligt. Att välja ut rätt kunder för verksamheten och dessutom förmå att leda dem genom processen är en annan viktig framgångsfaktor. Teknologi och fysisk support i detta hänseende handlar om hur kunderna kan utnyttja teknologin för att på så sätt kunna ta del av servicen. Vidare handlar det om vilken fysisk support kunderna möter när frågor eller problem uppstår. Informationsteknologins betydelse och inverkan på servicens produktionsprocess blir särskilt påtaglig i det här sammanhanget, men även annan teknologi och fysiska hjälpmedel.

Med image avses den påverkan som ledningen vill skapa på medarbetare, kunder och andra intressenter. Att analysera de imageskapande åtgärderna och jämföra dem med exempelvis kundernas och medarbetarnas uppfattning är en bra indikation på om organisationens ambitioner överensstämmer med den gängse uppfattningen (Grönroos, 2002). Image handlar med andra ord ytterst om varumärkesbyggande, rykte och trovärdighet. Imageskapande är ett viktigt kriterium på en marknad där produkterna är relativt lika varandra. Detta bl.a. därför att bilden bidrar till skapandet av kundernas förväntningar på både organisatio-

nen och dess produkter. Det finns därför en överhängande risk kopplad till image. I de fall organisationen inte förmår att leva upp till kundernas förväntningar riskerar organisationen att få ett dåligt rykte. Image är därför nära sammanbundet med organisationens kvalitetsarbete. Att motsvara eller överträffa förväntningarna är någonting viktigt för att skapa en bra image. Med kultur och filosofi avses i det här sammanhanget organisationens värdegrund och ideologi som bär upp och formar verksamheten, produktionsprocesserna och aktiviteterna. Tjänstesystemets kultur- och filosofikomponent har visat sig vara ytterligare en central komponent för organisationers långsiktiga konkurrensförmåga och framgång (Salzer-Mörling, 1998). Organisationens kultur och filosofi kan beskrivas i enlighet med det Normann (1992, sid. 61) har uttryckt som:

”De övergripande principer efter vilka den sociala process som leder till leverans av tjänster och till fördelar för kunder, kontrolleras, bibehålls samt utvecklas.”

Marknadssegmentet kan beskrivas utifrån den segmentering ledningen gör av seniorbostadsmarknaden inför lanseringen av ett kunderbjudande. Segmenteringen syftar till att hitta en viss målgrupp som organisationens erbjudande särskilt ska riktas mot och produceras för. Målgruppen kan definieras utifrån t.ex. yrkestillhörighet, ålder, livsstil eller intressegemenskap. Marknadssegmenteringen kan göras på olika nivåer. Den kan omfatta hela marknader eller delar av den. Geografiskt avgränsade marknadssegment understöds ofta av en fokusstrategi. Marknadssegmenteringen syftar inte bara till att definiera och dela upp kunderna i hanterbara målgrupper. Den syftar även till att identifiera en pris- och kvalitetsnivå för den sökta målgruppen (Söderlund, 1998). En indikator för den pris- och kvalitetsnivå som segmenteringen syftar till att bestämma utgörs av den exklusivitet som ett kunderbjudande av olika slag avser att signalera till omgivningen¹⁰.

2.2.5 Seniorboendekonceptets positionering

Sammanfattningsvis utgör seniorboendekoncepten en produkt på seniorboendemarknaden bestående av fysiskt boende och anslutande tjänster. Seniorboendekoncepten kan således betraktas som tjänstekoncept med hög grad av fysiskt produktinnehåll. Tjänstekonceptets kärna utgörs av seniorboendet. Stödtjänster betraktas som de tjänster som är helt nödvändiga för individens förmåga till kvarboende på längre sikt. Det betyder att stödtjänster utgörs av kvalificerade tjänsteinsatser, dvs. tjänster som kunderna förutsätter finns men inte är villiga att betala extra för. En sådan stödtjänst är bankomatkortet till en bankomat. Kortet är en förutsättning (kvalificerande) för att ta ut (kärntjänsten) pengarna i bankomaten. För att kunna särskilja sig och differentiera det egna seniorboendekonceptet gentemot andra konkurrerande koncept bör ledningen utforma plustjänster på ett sådant sätt att de blir särskiljande. I bankomatexemplet innebär de t.ex. att bankomater finns utplacerade på ett antal strategiska platser. Vidare att kunden t.ex. har fria uttag kopplade till bankomatkortet. Det är i plustjänsten som den stora konkurrenspotentialen ligger. Inom ramen för konceptbyggarnas tjänsteutbud kan plustjänsten liknas vid en ”meny” av olika tillägg som kunden kan kombinera i olika värdekonstellationer. Plustjänstens främsta uppgift blir därmed att öka attraktiviteten i seniorboendet som helhet. Kombinationsmöjligheterna är flera. Det som därmed ytterst avgör attraktiviteten i konceptbyggarnas ”menyer” handlar snarare om en förmåga att optimera dem utifrån kundernas preferenser och betalningsvilja.

¹⁰ Som illustrerande exempel kan de kanadensiska seniorbostadsmarknadsaktörernas indelning av sina verksamheter i olika nivåer nämnas. I sammanhanget talas det ofta om ”5, 4, 3, 2, 1 Star Residences”, där 5 utgör det absolut mest exklusiva och påkostade erbjudandet och 1 det minst exklusiva erbjudandet. Den här bedömningen kan t.ex. jämföras med motsvarande ranking för hotell.

Seniorboendekonceptets plus- och stödservice (dvs. seniorboendekonceptets servicekomponent) utgör de specifika servicekomponenter som kan användas för att öka attraktiviteten i seniorboendekonceptets servicedimension. Det sker konkret genom tillhandahållandet av olika serviceprofiler och serviceprogram. Det betyder att de serviceprofiler eller serviceprogram som erbjuds kunden kan bestå av enskild service eller en sammansättning av service bestående av flera olika plus- och stödservicekomponenter. Det finns även egenskaper i dessa aktuella serviceerbudanden som värderas av kunden men som inte är enkla att kategorisera som service. Eftersom dessa komponenter trots allt är centrala för servicesammansättningens totala uppbäggning är det viktigt att också kunna definiera och värdera dessa.

I Paulssons och Sundbergs (2001) begreppsterminologi används seniorboendets fysiska struktur för att beskriva boendekomponentens affärsstrategiska betydelser. Funktionen kan med den terminologin beskrivas genom följande exempel. Seniorboendeformen karakteriseras bl.a. av den sociala kontroll som boendegemenskapen medför. En funktion som följer boendet är således den trygghets- och säkerhetshöjande känslan som enskilda personer kan känna genom ett boende i en känd och invand boendemiljö. Den funktionen understöds av ett antal bostadskomplement, t.ex. gemensamhetslokal eller rekreationsanläggning. Funktionen kan även utgöras av konkreta teknologiska anordningar som t.ex. ett lås, larm eller manuellt kameraövervakade allmänna områden. Den teknologiska utrustning som medföljer och omgärdar funktionen underbygger således upplevelsen av tjänsten. Betoning på trygghet i den här typen av boendesammanhang har medfört att ett nytt boendebegrepp och typ av boende har förslagits, s.k. trygghetsbostäder. Dessa boendeformer avser således en särskild betoning på trygghet och säkerhet i jämförelse med t.ex. seniorbostäder. ”Trygghetsbostäder” har definierats som (SOU 2007:103, sid. 12):

”En form av bostäder avsedda för äldre som känner sig oroliga och otrygga. Bostäderna uppfyller höga krav på tillgänglighet, tillgång till gemensambetslokaler, tillgång till servicewärd/värdinna eller motsvarande och trygghetslarm.”

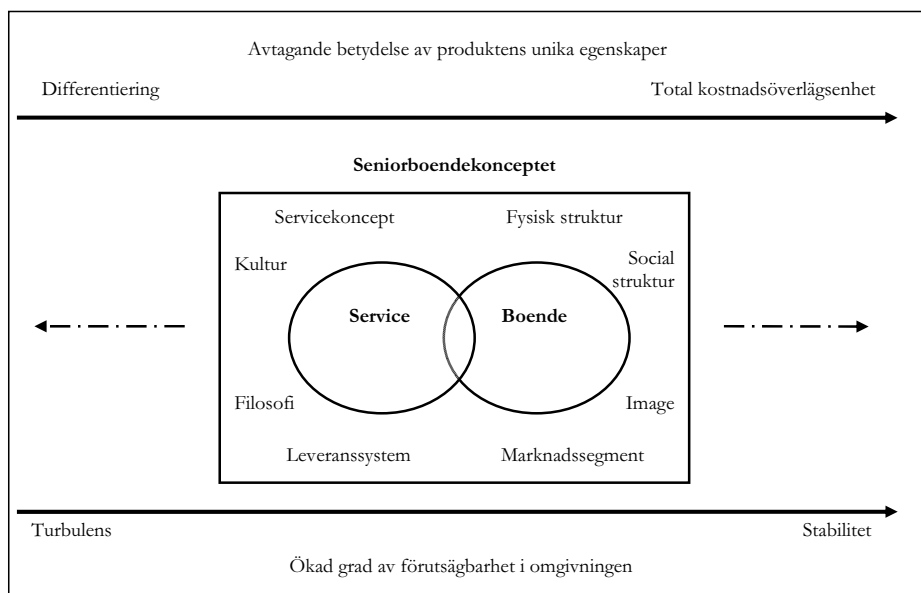
Chandler (1962, sid. 468) har beskrivit en organisations strategi som det handlingsmönster som formulerats för verksamheten. Handlingsmönstret syftar till att positionera organisationens resurser och mål ställt i relation till dess intressenters, ytterst ägarnas, intressen. Enligt Chandler (1962) är strategi detsamma som en positioneringsaktivitet vilket han uttryckt enligt följande:

”The way an organization positions itself in its setting in relation to its stakeholders, given the organization's resources, capabilities, and mission”.

Seniorboendekonceptet har i studien kommit att betraktas som den produkt som konceptbyggare tillhandahåller. Genom att studera konceptbyggares strategier och affärsmodeller erhålls värdefulla insikter kring ledningens sätt att resonera. Insikterna ger svar på hur organisationen valt att positionera sina interna resurser, kapaciteter och målsättningar i relation till ägarnas förväntningar. Figur 8 har byggts upp utifrån seniorboendekonceptets två centrala dimensioner boende och tjänster. Ytterligheterna spänner mellan affärsstrategierna, differentiering och kostnadsöverlägsenhet (Porter, 1980). Differentiering är en strategi som förutsätter en förmåga att kunna särskilja sig från konkurrerande erbjudanden och uppfattas som unik av kunderna. Total kostnadsöverlägsenhet är en strategi som däremot sätter kostnadseffektiviteten främst. För aktörer som följer den strategin handlar det ytterst om att vara det billigaste marknadsalternativet. Den andra dimensionen handlar om omgivningens förutsägbarhet. Med det avses möjligheten att göra goda långsiktiga prognoser för organisationen. I en stabil omgivning är detta lättare att göra än i en turbulent omgivning (Nilsson och Rapp, 2005).

Konceptbyggarna antas konkurrera genom att aktivt arbeta för att positionera sina seniorboendekoncept på seniorbostadsmarknaden. Det görs genom att matcha de interna styrkorna och svagheter mot omgivningens möjligheter och hot (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 22 ff.). En viktig positioneringsfaktor är seniorboendekonceptets sammansättning. Seniorboendekonceptet består av två tydliga dimensioner, boende och tjänster. Positioneringspotentialen ligger i att balansera konceptets inbördes strukturer, understrukturer, komponenter och delkomponenter på ett sådant sätt att kunderna särskiljer det på marknaden och finner det attraktivt. En uthållig och attraktiv konkurrensposition antas uppstå av flera orsaker. För det första antas konkurrenspositionen följa genom att organisationen väljer en tydlig affärsstrategi.

Figur 8: Seniorboendekonceptets komponenter och affärsstrategiska samband



Utifrån Porters (1980) perspektiv handlar konkurrens ytterst om att göra ett val. Valet står mellan ytterligheterna differentiering eller total kostnadsöverlägsenhet. Valet är helt avgörande för den långsiktiga framgången. Om detta inte görs ökar risken för att köra fast eller hamna i ett besvärligt mellanläge. Organisationer som hamnar i detta mellanläge utvecklas inte på ett optimalt sätt, förlorar i lönsamhet och riskerar att gå i konkurs. För det andra antas en konkurrenskraftig marknadsposition kunna uppnås först om organisationen aktivt verkar för att realisera och sedan följa den valda strategin. Styrningsperspektivet som har förts in i det här sammanhanget är strategiskt. Med det avses att realiseringen av formulerade strategier är någonting som framförallt understöds av organisationens styrsystem. Att studera organisationens styrsystem, i det här fallet med avseende på ekonomi och tjänsteproduktion, antas ge svar på vilket sätt ledningen valt att implementera strategierna.

Mot den här bakgrunden har variabeln affärsstrategi brutits ned i fyra klassificeringsdimensioner. De klassificeringsdimensionerna som har utnyttjats för att sammanfatta och positionera de studerade fallobjektens

affärsstrategiska inriktningar (gradering) utgörs av: differentieringsgrad (hög/låg), grad av tjänsteutveckling (hög/låg), produktmix (hög/låg) samt produktens relativpris (hög/låg) (se vidare Kapitel 3.3.5, Analysverktyget). Valet av dessa klassificeringsdimensioner har gjorts därför att de på ett tydligt sätt kan karaktärisera olika affärsstrategiska inriktningar. Den kategoriseringstypologi som har utnyttjats utgörs av Porters (1980) strategiska typologi. Dessutom utgör de dimensioner som relativt enkelt antas kunna identifieras i den insamlade primär- och sekundärdata. Differentieringsgraden har i det här sammanhanget klassificeras som antingen hög eller låg. En hög grad av differentiering utgörs av seniorboendekoncept som på ett tydligt sätt särskiljer sig från andra. Det skulle exempelvis kunna handla om verksamheter som tydligt inriktat sig mot friskvård, t.ex. kost och motion, eller rekreation, t.ex. resor och aktiviteter. Vad som anses vara högt eller lågt har bedömts relativt de andra aktörerna inom urvalet samt mot branschen i allmänhet.

Med graden av tjänsteutveckling avses den studerade affärsstrategiska inriktningen mot att konkurrera om kunderna genom en hög grad av produktutveckling (hos konceptbyggare detsamma som tjänsteutveckling). Med en hög grad av tjänsteutveckling avses således verksamheter som prioriterar och aktivt arbetar för att utveckla och utvidga seniorboendekonceptets innehåll av tjänster. Det kan ta sig uttryck genom att t.ex. inrätta en särskild position för tjänsteutveckling. Med låg grad av tjänsteutveckling avses verksamheter som relativt sett inte förefaller prioritera en sådan utveckling. Med produktmix avses seniorboendekonceptets innehåll av produkter t.ex. boendekomplement, gemensamhetsanläggningar, olika singulära tjänster, tjänstekonstellationer och aktiviteter. En hög grad av produktmix anses föreligga i verksamheter som relativt sätt har ett stort antal produkter att erbjuda sina kunder. I sammanhanget är det viktigt att notera att det är en relativ bedömning som avses. Relativpris utgör den sista klassificeringsdimensionen. Med relativpris avses den prisnivå till vilken produkten tillhandahålls. Därmed indikeras att priset är någonting relativt såväl hos de medverkande fallen som på marknaden i allmänhet. Ett högt relativpris är ett pris som ligger över genomsnittspriset för produkten medan ett lågt relativpris utgör dess motsats. I det nästföljande avsnittet diskuteras det produktionsstrategiska begreppet mer i detalj. Avsnittet syftar till att öka förståelsen för produktionsstrategins betydelse för att uppnå strategisk kongruens och integrerad styrning.

2.3 PRODUKTIONSSTRATEGI

Funktionsstrategin utgör den operativa uttolkningen av affärsstrategin. Den beskriver funktionsenhetens handlingsmönster för att nå sina uppställda mål. För att på bästa sätt kunna bidra till ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning bör vissa förhållanden först ha tagits i beaktande. Grundläggande är att funktionsstrategierna har en sådan utformning att de harmoniserar både inom och mellan de olika funktionsenheterna samt med den övergripande affärsstrategin (Hill, 1985; Olhager, 2000, sid. 53; Nilsson och Rapp, 2005). I större organisationer finns ofta flera funktionsenheter. Exempel är marknadsföringsfunktionen, forsknings- och utvecklingsfunktionen, IT-funktionen och produktionsfunktionen. Det är genom organisationens produktionsfunktion som de olika insatserna förädlas till produkter. Med andra ord, de aktiviteter och processer som omvandlar organisationens resurser till prestationer (Olhager, 2000; Lindvall, 2001).

Sambandet mellan konceptbyggares affärsstrategier och produktionsstrategier är, som tidigare beskrivits, av särskilt intresse för det här forskningsprojektet (se 2.2.1, Konceptbyggare). Genom produktionsstrategin åskådliggörs konceptbyggerorganisationens handlingsmönster för hur produktionen av seniorboendekonceptet ska genomföras. Det avser produktionen av både seniorbostäder och de anslutande boenderelaterade tjänsterna, service, vård samt vård och omsorg. Studier av produktionsstrategierna och orga-

nisationen av produktionsprocesserna baseras på ett antagande om att produktionsstrategiernas yttersta syfte är att understödja produktens konkurrenskraft på marknaden (Hill, 1985, sid. 23: Olhager, 2005, sid. 2). Produktionsstrategin kan utifrån det antagandet betraktas som produktionsfunktionens handlingsmönster och del i förverkligandet av affärsstrategins övergripande intentioner. Mot den bakgrunden har produktionsstrategi definieras enligt följande (Olhager, 2005, sid. 1).

”En produktionsstrategi är ett integrerat handlingsmönster för hela produktionsverksamheten för att nå organisationens övergripande affärsidé och mål. Utformningen av en strategi är nödvändigt för att ge vägledning och lösa målkonflikter. Strategin skall skapa samstämmighet i hela organisationen, så att alla strävar åt samma håll. Samverkan med andra funktionella strategier är därför ett måste”.

Konceptbyggarnas produktion av seniorboendekoncept sker enligt två produktionsstrategier: en för boendeproduktion och en för produktion av tjänster. Den följande framställningen inleds med en genomgång av produktionsstrategier för fysisk boendeproduktion (se 2.3.1 Produktionsstrategier för bostadsproduktion). Därpå följer en genomgång av produktionsstrategier för tjänsteproduktion (se 2.3.2 Produktionsstrategier för tjänsteproduktion). Sambandet mellan produktionsstrategierna för boende och tjänster har sammanställts i Figuren 11.

2.3.1 Produktionsstrategier för bostadsproduktion

Skinner (1969) började relativt tidigt argumentera för produktionsfunktionens betydelse för affärsenhetens prestationsförmåga. Förlorade marknadsandelar och dålig lönsamhet kunde enligt Skinner (1969) förklaras av bristande samband mellan de affärsstrategiska och produktionsstrategiska nivåerna inom den tillverkande industrin. För Skinner (1969) stod det klart att konkurrenskraft var ett tillstånd som kännetecknade de industriorganisationer som också lyckades integrera de operativa produktionsförhållandena med de övergripande affärsstrategiska målen. Att organisera produktionsverksamheten på ett sådant effektivt sätt förutsatte dock att vissa produktionsstrategiska beslut kring organiseringen av produktionen först måste fattas. Exempel på sådana beslutsområden var produktionsorganisationens anläggning och utrustning samt planering och kontroll. Den konkurrensförmåga som organisationen förfogade över ansågs i förlängningen vara beroende av de beslut och avvägningar som gjordes inom ramen för dessa beslutsområden. I en senare studie av Skinner (1974) argumenterades för att en mer flexibel och kundanpassad produktionsorganisation skapade större marknadsframgångar än de som av tradition fortsatte att bedriva massproduktion av varor och produkter. För att anpassa organisationen till de nya förutsättningarna som rådde vid tidpunkten visade hans resultat på att framgångsrika industriorganisationer hade lyckats med att situationsanpassa produktionen. Situationsanpassningen kunde bl.a. göras genom att skapa en mer flexibel produktionsorganisation vilken i sin tur bättre kunde ta hänsyn till produktvariationer och volymförändringar än vad som hade varit fallet tidigare. I den flexibiliteten låg implicit en förmåga att bättre möta upp individuella kundpreferenser. Framgångsfaktorerna handlade således om att göra snabbare produktionsomställningar samt att organisera produktionen så att den förmådde tillverka mindre och mer kundanpassade produkter.

Hayes och Wheelwright (1979) har kunnat påvisa att produktionsprocesser förändras över tiden på motsvarande sätt som en produkt förändras över sin livscykel. Den insikten ställer ledningen inför en rad olika beslutsituationer beroende på var någonstans i den aktuella processen och produkten befinner sig. Under det initiala produktionskedet kännetecknas tillverkningsprocesserna av både flexibilitet och småskalighet. Produktionen sker därför till en relativt hög styckkostnad. Produkter, exempelvis kapital- och konsum-

tionsvaror, tenderar att mogna över tiden. I takt med ökad mognadsgrad tenderar efterfrågan att öka. För att tillmötesgå den ökade efterfrågan måste produktionsvolymen höjas. Volymhöjningen möts genom en ökad grad av standardisering av produkter och produktionsprocesser. Det sker emellertid ofta på bekostnad av flexibiliteten. Komplexiteten i tillverkningen ökar som en följd av att mekaniseringsgraden i produktionsprocessen tilltar. I förlängningen medför den här livscykelutvecklingen att den producerade volymen kan höjas markant. Volymökningen och en ökad grad av standardisering medför samtidigt ökade möjligheter att nå skalfördelar i produktionen. Fokus riktas därmed allt mer mot att göra produktionen så kostnadseffektiv som möjligt. Det innebär ett behov av att genomföra kapitalintensiva och omfattande investeringar i produktionskapacitet och processer.

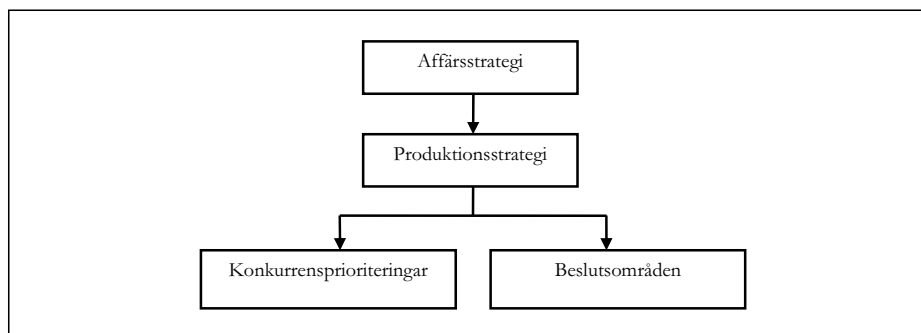
Det unika med Hayes och Wheelwrights (1979, sid. 135) modell är att de genom den har sammanfört flera produktionsbegrepp i en och samma förklaringsmodell. Med det som utgångspunkt formulerade de fyra produktionsstrategiska processtrukturer. Dessa har definierats som funktionell verkstad, flödesgrupp, linatillverkning och kontinuerlig tillverkning.¹¹ För resonemangen i del II är linatillverkning av särskild betydelse. Linatillverkning är en produktionsstruktur som inte bara tar hänsyn till en ökad standardiseringsgrad. Den ger även skalekonomi till följd av ökade produktionsvolym. Skalekonomi inträder i regel när en produkt nått mognadsfasen. Biltillverkningen utgör ett tydligt exempel på en produktionsstruktur som överensstämmer med det som avses med linatillverkning (Hayes och Wheelwright, 1979, sid. 135; Olhager, 2000, sid. 113 ff.).

Med utgångspunkt i Hayes och Wheelwrights (1979) processtrukturer vidareutvecklade Hill (1985) deras process- och produktstrukturmodell för ännu en produktionsstruktur: fast punkt eller projekt. Den fasta punkten utmärks av en produktionsstruktur vilken anpassats för relativt unika, lägesbundna och relativt komplexa omgivningsförhållanden (Hill, 1985, sid. 61). De omständigheter till vilken den fasta punkten lämpar sig bäst utgörs därför ofta av tekniskt mycket komplicerade projekt. Projekten kräver således stor kompetens och kapacitet från såväl den producerande organisationen som dess medarbetare. Projektorganisationen måste t.ex. ha en hög grad av flexibilitet och förmåga att situationsanpassa produktionsverksamheten. Förmågan hos organisationen att leverera kreativa lösningar, av hög kvalitet, är andra kännetecken för hur den fasta punkten kan understödja produktionen och produktens konkurrensförmåga på marknaden. Exempel på produktionsförhållanden som av tradition ofta organiseras i fast punkt utgörs av stora, unika och komplexa anläggnings- och husbyggnadsprojekt (Hill, 1985, sid. 61; Olhager, 2000, sid. 113).

De dimensioner som enligt Hill (1985) avgör produkternas konkurrensförmåga kan sammanfattas i ordervinnande kriterier, produktionsstrategiska processval och infrastrukturer. Dessa dimensioner definieras och kan översättas något olika beroende på vilken typ av produktionsförhållande som är aktuellt och vilka organisationsspecifika mål som ska förverkligas. Leong et al., (1990, sid. 113) delar in produktionsstrategin i grundkriterierna, konkurrensprioriteter och beslutsområden. Genom konkurrensprioriteringarna kanaliseras de produktionsbaserade verksamhetsmålen. Det görs genom att bilda en brygga mellan den affärsstrategiska och produktionsstrategiska nivån (se Figur 9). För att strategisk kongruens ska uppstå i en affärsverksamhet är en grundförutsättning att konsistens råder mellan konkurrensprioriteringarna och de affärsstrategiska målen. Konkurrensprioriteringarna har av Leong et al (1990, sid. 115) brutits ned i begreppen kostnader, kvalitet, leveransutförande, flexibilitet och innovationsgrad.

¹¹ Processtrukturernas svenska och engelska begreppslydelser är enligt följande. Funktionell verkstad motsvaras av engelskans "Job shop", svenskans flödesgrupp av engelskans "Batch", linatillverkning blir på engelska "Assembly line" och kontinuerlig tillverkning motsvaras av engelskans "Continuous flow" (Olhager, 2000, sid. 112).

Figur 9: Affärsstrategi och produktionsstrategi – begrepp och samband



Källa: ”Predominant content model of manufacturing strategy”, Leong et al, (1990, sid. 113).

De produktionsstrategiska beslutsområdena kan med utgångspunkten i Leong et als (1990) terminologi förklaras som det beslutsmonter som ledningen valt att följa vid beslutsfattande. Besluten som produktionsledningen fattar måste vidare vara konsistenta med den affärsstrategiska målsättningen för att göras effektiv. Med andra ord handlar beslutsområden om en rad situationsspecifika beslut som ledningen har att ta ställning till inför produktionens organisering. Rätt fattade beslut kommer i förlängningen att understödja organisationen i dess strävan att nå den affärsstrategiska målsättningen (Leong et al., 1990, sid. 113). Leong et als (1990) antaganden bygger vidare på de resultat och slutsatser som bl.a. Skinner (1969) och Hayes och Wheelwright (1979) tidigare har kommit fram till. Innehållet i de produktionsstrategiska beslutsområdena kan förfinas ytterligare en nivå genom att delas in i två underliggande delområden. I Olhagers (2005) terminologi benämns dessa besluts kategorier. De kan delas in i strukturella och infrastruktur- eller besluts kategorier.

Beslut fattade inom det strukturella området berör produktionsorganisationens yttre förhållanden. Enligt Olhager (2005) handlar dessa beslut om frågeställningar kring anläggningens fysiska utformning och organisation, produktionsutrustning, kapacitet, vertikal integration och produktionsteknologi. Besluten fattade inom det infrastruktur- eller området berör produktionsorganisationens interna förhållanden. Dessa förhållanden tar upp frågeställningar såsom produktionsplanering, produktionskontroll, produktionens organisation och ledning, dess medarbetare, produktutveckling och tillvägagångssätten för att mäta prestationer. Porter (1980) har hävdade att det är när organisationen förmår välja, formulera och följa en av de två generiska affärsstrategierna totalt kostnadsledarskap eller differentiering som konkurrens fördelar skapas genom. Det görs genom att på så sätt formulera hur en attraktiv marknadsposition ska intas, försvaras och utvecklas av organisationen. Leong et al (1990, sid. 115) menar att besluten rörande de produktionsstrategiska konkurrensprioriteringarna blir avgörande vid skapandet av produktens långsiktiga konkurrens fördelar. Om produktionsstrategin ska kunna understödja produkternas konkurrenskraft på marknaden är det därför viktigt att produktionsstrategin också har koppling till och överensstämmer med organisationens affärsstrategi (Skinner, 1969, sid 140; Hill, 1985, sid 41; Nilsson och Rapp, 2005, sid 47 ff.).

Bygg- och fastighetsbranschen har en branschstruktur som gör att organisationernas faktiska storlekar och styrkor är det som ofta faller avgörandet för beställarens slutgiltiga val av samarbetspartner. De fysiska produktionsresurserna, kompetensen eller den finansiella styrkan tillsammans med förmågan att förhålla sig till risktagande skiljer vanligtvis de stora organisationerna från de mindre. Förmågan att uppnå skalför-

delar är naturligtvis också mycket större hos en stor aktör än hos en liten. Samtidigt har möjligheten till flexibilitet visat sig minst lika god i en liten organisation som i en stor (Psilander, 2004). Att utnyttja de interna styrkorna och svagheter i förhållande till omgivningens hot och möjligheter är således en viktig utgångspunkt i positioneringen av den aktuella produktionsstrategin. Byggprocessen med en produktionsstrategisk utgångspunkt går att strukturera på en glidande skala mellan ytterligheterna, fast punkt och linatillverkning. Det bör dock framhållas att den sannolikt vanligaste produktionsstrategiska organisationsformen fortfarande utgörs av projektorganisationen enligt produktionsstrategin fast punkt. Dock finns en trend mot att centrala delar av byggprocessens produktionskedan, exempelvis produktionen av små- och flerbostadshus, i allt högre utsträckning görs under industriella tillverkningsförhållanden. Den tendensen benämns industrialiserat byggande och sker till stor del i form av prefabricerade bostadsmoduler för platsuppsättning.¹² Projektorganisationen är således det sätt på vilken byggproduktionen av tradition har organiserats (Gann, 1996: Ballard och Howell, 1998).

Utgångspunkten för organiseringen av en byggprocess i form av en fast punkt beror på de situationspecifika läges- och omgivningsbetingelserna. Det är dessa omständigheter som skapar ett behov av flexibilitet och kund Anpassning. Förutsättningarna varierar i olika grad och kräver ofta situationsspecifika lösningar. Dessa beror i sin tur på produktionsstrategiska faktorer som projektets komplexitet, upphandlingsform, processtruktur och platsorganisation. Linatillverkning, i form av en industrialiserad byggprocess är en produktionsprocess som kan komma i fråga vid projekt som bedrivs under relativt stabila läges- och omgivningsförhållanden. Vidare kan den produktionsorganisationen bli aktuell när produktionsvolymerna börjar bli relativt omfattande. Förutsättningarna att effektivisera produktionsprocessen och uppnå skalfördelar blir under dessa produktionsbetingelser därför relativt god (Hill, 1985). Skapandet av skalfördelar genomförs bl.a. genom en standardisering av byggprocessen och genom att skapa ett jämnare produktionsflöde och därigenom kunna öka planerings- och kontrollmöjligheterna i produktionsprocessen. Målet och utmaningen med det här tillvägagångssättet att organisera byggproduktionen är att kunna höja produktens kund Anpassningsgrad samt kvaliteten i slutprodukten samtidigt som produktionskostnaderna hålls konstanta eller helst minskar (jmf Gann, 1996: Ballard och Howell, 1998).

I det här avhandlingsarbetet har följande konkurrensprioriteringar valts ut för att beskriva den produktionsstrategiska inriktningen vid uppförandet av den fysiska seniorboendeanläggningen: kostnad, kvalitet och innovationsgrad. Konkurrensprioriteringarna används av bygg- och fastighetsorganisationen för att koppla produktionen till marknadens specifika förutsättningar. Det yttersta syfte med skapandet av överensstämmelse mellan dessa nivåer är att vinna marknadens beställningar i konkurrensen med de andra marknadsaktörerna. Kostnad handlar i det här sammanhanget framförallt om att bedriva kostnadseffektiv byggproduktion. Med kostnadseffektiv menas en medvetenhet kring att hålla organisationens samtliga produktions- och kapitalkostnader så låga som möjligt¹³. Därmed avses en medvetenhet från produktions-

¹² Trenden pekar mot en ökad grad av industrialisering genom att utföra vissa delar av byggproduktionen i en industriell tillverkningsprocess. Det bör dock påpekas att det är skillnad mellan s.k. industrialiserat byggande och industriellt byggande. Med industriellt byggande avses byggproduktion på traditionellt sätt (organiserad som fast punkt) men med industriella byggmetoder på byggarbetsplatsen. Med industrialiserat byggande avses däremot byggproduktion med industriella tillverkningsmetoder (organiserad som linatillverkning) under processförhållanden på fabrik, under tak (Johansson, 2007-02-27).

¹³ Med bygg- och fastighetsrelaterade produktionskostnader avses t.ex. tomtkostnader, avgifter, entreprenader, konsulter, allmänna byggherrekostnader, finansiella kostnader samt mervärdesskatt. Dessa redovisas exklusive mervärdesskatt och efter en mättenhet som benämns ”uppvärmd bruksarea ovan jord” (Psilander, 2004, sid. 8). Till de finansiella kostnaderna hör kostnader för de räntor organisationen betalar för sina lån. Motsatsen, dvs. räntetäckter, benämns finansiella intäkter. Differensen mellan finansiella intäkter och kostnader visar hur organisationens verksam-

ledningens sida att hålla nere anläggningsomkostnader, direkta kostnader och centrala administrativa kostnader i största möjliga utsträckning (Söderberg, 1996, sid. 35; Olhager, 2000, sid. 45). Kostnadseffektivitet är förvisso en förutsättning för samtliga former av konkurrensutsatt verksamhet. Det är alltså inte frågan om någon affärsstrategisk positionering, snarare ett förhållningssätt till de produktionsekonomiska förhållandena som huvudsakligen läggs i begreppet kostnad. Kostnadseffektivitet är naturligtvis en särskilt viktig grundförutsättning och utgångspunkt i den affärsstrategiska inriktning där organisationen avser att konkurrera med produktionskostnaden, dvs. total kostnadsöverlägsenhet.

För att svara upp mot den övergripande inriktningen bör de underliggande produktionsstrategierna för det första harmonisera med den målsättningen. Vidare bör de översättas i konkurrensprioriteringen kostnad genom utformningen av dess variabler. I detta fall har variablerna ordervinnande och kvalificerande utnyttjats. För produktionsverksamheter organiserade med utgångspunkten i den fasta punktens eller projektets strategiska inriktning utgör kostnadskriteriet ett s.k. kvalificerande kriterium. Med det avses en prioritering som underförstått är en grundförutsättning för att överhuvudtaget kunna konkurrera, men som i sig själv inte räcker för att erhålla orders. De prioriteringar som däremot kan utnyttjas i konkurrens med andra aktörer för att få marknadsbeställningar benämns ordervinnande. Kostnadsprioriteringen antas vara ordervinnande för verksamheter som organiserats som linatillverkning (Hill, 1985, sid. 70-71).

Med kvalitet avses bygg- och fastighetsorganisationens försäkran om att byggproduktionen sker i enlighet med överenskomna kvalitetskrav och rådande branschstandards. Kvalitetskrav och branschstandards som ytterst också ska motsvara beställarens och kundernas förväntningar. Produktionsprocessens kvalitetskontroll och uppföljning handlar därför mycket om att kunna ställa krav på de ansvariga entreprenörer och underentreprenörer som utför arbetet (Söderberg, 1996). I projektorganisationen finns därför särskilda kvalitetskontrollanter vilka synar och följer upp det operativa arbetet och dess delresultat för att på så sätt garantera att utförandet gjorts i överensstämmelse med vad som överenskommit. Genom upphandlingsformen definieras bl.a. entreprenadformen och de parter som bär produktions- och kvalitetsansvaret under byggprocessen. Avstämnings- och kontrollpunkterna görs därför ofta via ett antal avstämningspunkter vilka kopplats till utbetalningstillfällena (Gann, 1996; Ballard och Howell, 1998). Konkurrensprioriteringen kvalitet antas här bäst kunna uttryckas i variablerna ordervinnande och kvalificerande. Produktionsorganisationer som följer den produktionsstrategiska inriktningen fast punkt eller projekt antas här betrakta kvalitetsprioriteringen som ordervinnande. För den produktionsstrategiska inriktningen med inriktningen mot linatillverkning antas kvalitetsprioriteringen istället betraktas som kvalificerande (Hill, 1985, sid. 70-71).

Tiden det tar från att utveckla en ny och bättre organisationslösning (en innovation) till att förbättra en produkt eller en funktion i en produkt antas vara en central konkurrensprioritering. Det gäller särskilt de produktionsorganisationer som inriktat sina verksamheter mot differentierade produkter. Innovationsgraden inom byggproduktionen har av tradition inte varit den högsta. De teknologiska innovationer som ägt rum har oftast berört produktionsorganisatoriska faktorer snarare än funktionsrelaterade produktfaktorer (Bejrums och Grennberg, 2003). Några av orsakerna till den låga innovationsgraden har berott på att det varit svårt att skydda innovationer eller produktionsförbättringar genom t.ex. patent. För att öka incitamenten att förbättra produktionsprocesserna och slutprodukternas funktioner har införandet av funktionsentreprenaden diskuterats en längre tid. En orsak till att byggentreprenören skulle vilja ta ett ökat ansvar för produkten och dess funktioner även efter garantitidens slut handlar till stor del om förbättrade incitamentsstrukturer (Bejrums och Grennberg, 2003). Överföringen av den produktionsstrategiska varia-

het har finansierats. Dessa särredovisas i resultaträkningen för att lättare kunna särskilja årets finansiella prestationer från rörelsens prestationer under året (Leonardz och Blomquist, 2005, sid. 55).

beln konkurrensprioritering i klassificeringsdimensionen innovationer görs i det följande genom att beskriva byggeproduktionsprocessens innovationsgrad i termer av hög eller låg. Produktionsstrategier definierade som fasta punkter eller projekt antas kunna karakteriseras av en innovationsgrad som relativt sett är att betrakta som hög. En låg innovationsgrad antas däremot följa produktionsrelaterade verksamheter som organiserats i enlighet med produktionsstrategin linatillverkning (Hill, 1985, sid. 70-71).

Till beslutsområdena har följande dimensioner hänförs: teknisk komplexitet, teknisk flexibilitet och produktionsvolym. Teknisk komplexitet tar upp och beskriver produktionsprocessens mekaniseringsgrad samt till vilken grad integrationen av produktionens olika processteg och sekvenser har skett. En produktionsprocess organiserad som linatillverkning förutsätter en högre grad av komplexitet avseende maskinintegration, övervakning och kontroll än vad som är fallet för ett unikt projekt med stora slag av situationsanpassade produktionslösningar. En hög grad av hantverksmässighet utgör en sådan situationsanpassad produktionslösning. Traditionell småhusproduktion är ett exempel på ett sådant produktionsförhållande (Gann, 1996). En industrialiserad byggeproduktion är däremot ett exempel på en produktionsorganisation som kan karakteriseras som en tekniskt mycket mer komplicerad produktionslösning.

Graden av teknisk komplexitet uppskattas genom en klassificering i termerna hög eller låg. För den produktionsstrategiska organisationsformen fast punkt antas komplexiteten vara låg. För den produktionsstrategiska produktionsorganisationen linatillverkning antas den däremot vara hög. Teknisk flexibilitet handlar om organisationens förmåga att flexibelt kunna utnyttja produktionsresurser, såsom maskiner och medarbetare, efter variationer i omgivningsförhållanden och kundpreferenser. En flexibel produktionsprocess förmår snabbt kunna anpassa produktionsapparaten efter variationer i efterfrågan och/eller nyttja medarbetarna genom att styra arbetsuppgifterna till moment som för tillfället kräver extrainsatser. Graden av flexibilitet i en produktionsprocess uppskattas också i termer av hög eller låg. En byggeproduktionsprocess organiserad som en fast punkt antas kunna karakteriseras som en process med hög grad av teknisk flexibilitet. Låg grad av teknisk flexibilitet antas däremot följa av en produktionsprocess som definieras som linatillverkning. Detta därför att en förändring av t.ex. maskininställningar och produktionslogistik tar tid att både kalibrera och förändra (Hill, 1985, sid 70-71; Nilsson och Rapp, 2005).

Produktionsvolymen betraktas i sammanhanget som det tredje beslutsområdet en organisation har att ta ställning till inför produktionen av en seniorboendeanläggning. Beslutsområdet hänger nära samman med beslutsområdet teknisk flexibilitet. Den tas här upp som ett särskilt beslutsområde eftersom den så tydligt visar på skillnaderna mellan de olika produktionsstrategiska ytterligheterna, fast punkt och linatillverkning. Med volym avses dock i detta fall boendeanläggningen som sådan. Även om flera anläggningar kan vara aktuella i vissa fall avses framförallt produktionsvolymen inom ramen för den delproduktion som äger rum i ett och samma projekt. Detta kan tydligast beskrivas genom s.k. industrialiserat byggandet, dvs. bostadsproduktion på fabrik för platsmontering. Industrialiserat byggande görs t.ex. genom prefabricering av standardmoduler. Med det menas en standardiserad produktion av bostadsmoduler för platsuppsättning. Standardmoduler som prefabricerats och vars slutgiltiga färdigställande görs på grundval av kundens preferenser. En jämförelse kan i detta sammanhang göras med lastbils- eller personbilsproduktion (jmf Gann, 1996; Olhager, 2000). Produktionsvolym har gjorts i graderingen hög eller låg. Hög volym kännetecknar en produktionsorganisation inriktad mot linatillverkning. Motsatsen utgörs av en produktionsorganisation som organiseras i ett singularit byggprojekt. Det gör att den sistnämnda produktionsverksamhetens volym kan karakteriseras som låg (Hill, 1985).

I nästa kapitelavsnitt kommer en diskussion föras kring vikten av att anpassa de produktionsstrategiska begreppen och sambanden utvecklade för en industriell verksamhet med begrepp och samband utvecklade

för en tjänsteverksamhet. Diskussionen syftar till att hitta en brygga mellan dessa två typer av verksamheter. Bryggan syftar i sin tur till att sammanföra resonemangen i en och samma modell om hur kombinerade produktionsverksamheter hänger ihop och kan förklaras.

2.3.2 Produktionsstrategier för tjänsteproduktion

Den största delen av konceptbyggarnas operativa verksamhet består av tjänsteproduktion. Utmaningen blir därför att hitta en modell som tar hänsyn till produktion av tjänster och som hänger ihop med de begrepp och samband som bl.a. synliggjorts genom Nilssons och Rapps (2005) modell. Detta har betydelse dels för att kunna använda befintliga begrepp och definitioner även för tjänsteproducerande verksamheter utan översättningar. Dels för att kunna skapa en sammanhållen teoretisk föreställningsram vilken kan utnyttjas för att besvara de ställda frågorna kring konceptbyggares strategiska kongruens och integrerade styrning.

Silvestro et al (1992) har utvecklat en typologi för tjänsteproduktion som tar hänsyn till de kompletteringskrav som har ställts upp. Utgångspunkten har varit att finna ett antal jämförbara begrepp och variabler för tjänsteproduktion på ett motsvarande sätt som t.ex. Hayes och Wheelwright (1979) samt Hill (1985) skapat genom sina modeller. Den klassificerings- och analysmodell som Silvestro et al (1992) har utvecklat utgår från sex centrala begrepp. Tjänstebegreppen har definierats som personfokus alternativt utrustningsfokus, kundkontaktid, kundanpassning, personalens självbestämmande och handlingsfrihet i kundmötet, front- eller back-officefunktionens betydelse för värdeskapandet samt produkt- eller processfokus (Silvestro et al, 1992, sid. 63). Tjänstebegreppen kan illustreras genom en specifik tjänsteproduktionsprocess, i detta fall en tjänsteproduktion på ett bankkontor. Där ges service via bankkontorets kundkassa i direktkontakt med kunden (s.k. värdeskapande i front-officefunktionen). På ett bankkontor kan tjänster även produceras genom enskild handläggning av en banktjänsteman som inte har direktkontakt med kunden (s.k. värdeskapande i back-officefunktionen). Med personfokus eller utrustningsfokus avses inriktningen på organisationens tjänsteproduktion. Om tjänsteproduktionen understöds av teknologi har tjänsteproduktionen utrustningsfokus. Om produktionen i stället understöds av organisationens medarbetare handlar det istället om en personfokuserad produktionssituation.

Med kundkontaktid avses den tid organisationens tjänsteproducerande medarbetare tillbringar tillsammans med kunden i samband med att servicen produceras. Kundkontakttiden är således ett relativt begrepp (Chase, 1981). Tjänsteproduktion karakteriserad som hög-kundkontakt utgörs av situationer där kunderna deltar under större delen av tjänsteproduktionsprocessen. Med låg-kundkontakt avses de tillfällen där kundens medverkan under serviceproduktionen är relativt begränsad. Med kundanpassning avses till vilken relativ nivå en organisation har utformat sin tjänsteproduktionsprocess för att kunna tillmötesgå individuella önskemål. En hög grad av kundanpassning avser med andra ord produktionsprocesser som till stora delar kan anpassas till kundernas individuella önskemål. Med en låg grad av kundanpassning avses dess motsats. Det betyder att kunden istället kan förvänta sig en mer begränsad produktvariation genom att tjänsteproduktionsprocessen blir mer standardiserad. Även om valmöjligheter fortfarande finns ges de inom vissa bestämda ramar.

Med handlingsfrihet avses servicemedarbetarnas eller kontaktpersonalens befogenheter att agera självständigt i mötet med kunden. I Normanns (1992) termer beskrivs mötet mellan kunden och organisationen i produktionsögonblicket för ”sanningens ögonblick”. Hög grad av handlingsfrihet avser således situationer där kontaktpersonalen kan och förväntas ta egna initiativ för att lösa ett problem, utan att först behöva rådfråga närmaste överordnad. Låg grad av handlingsfrihet råder när förändringar och tillåtelse att gå utan

för givna ramar först måste sanktioneras. Med front- eller back-officefunktionens betydelse för värdeskapandet avses till vilken del värdeskapandet i organisationen kan härledas. Bedömningen baseras på var i organisationen merparten av organisationens medarbetare arbetar. I ett front-office orienterat värdeskapande är de flesta av organisationens medarbetare sysselsatta i serviceproduktionen. De har således s.k. kontaktpersonalstatus. Med det avses att de har direkt kundkontakt. Back-office orienterat värdeskapande utgör dess motsats. Med produkt- eller processfokus avses tjänsteverksamhet som antingen går ut på att sälja något eller att processa något. Med andra ord, en produktorienterad tjänsteverksamhet är inriktad mot det som kunderna köper. En processororienterad tjänsteverksamhet är istället inriktad mot hur saker och ting produceras, dvs. själva tjänsteprocessen (Silvestro et al, 1992).

På motsvarande sätt såsom Hayes och Wheelwright (1979) samt Hill (1985) gjort, ställer även Silvestro et al (1992) upp sina utvecklade tjänstpositioner i en process- och produktstrukturmodell i relation till producerade volymer. Att enhetligt definiera den producerade volymen visade sig först skapa problem. Till skillnad från produkter är kvantifierbarheten hos tjänster inte lika god. Problematiken hanterades initialt genom att först försöka definiera produktionsvolymen i termer av en typisk produktionsenhet per dag enligt följande volymdefinition (Silvestro et al, 1992, sid. 68):

"The company was ranked by the volume of customers processed by a typical unit per day on an ordinal scale [from low volume to high volume]."

Att definiera producerade tjänstevolymer på grundval av relativa värderingar av vad som skulle kunna anses utgöra en typisk produktionsenhet per dag visade sig emellertid vara problematiskt. Problem uppstod bl.a. där kundkontakten inte var direkt som t.ex. i olika former av produktionsrelaterade back-office funktioner. Därför behövde begreppet utvecklas ytterligare för att även inkludera dessa situationer, dvs. förhållanden där kunden inte medverkar under tjänsteproduktionsprocessen. I dessa back-office funktioner är frånvaron av kundmedverkan påtaglig. Den utvecklade och sedermera använda definitionen lyder istället enligt följande (Silvestro et al., 1999, sid. 400):

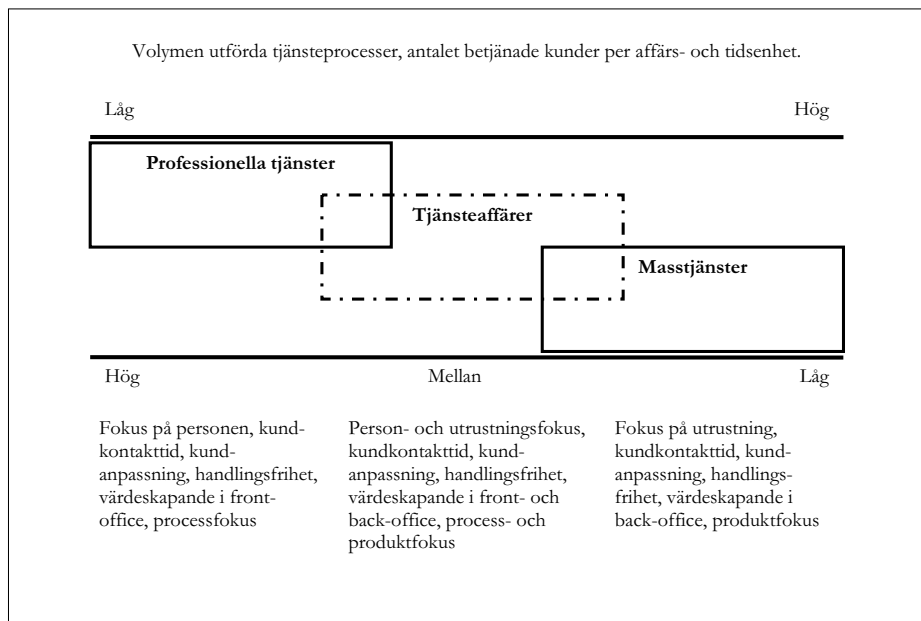
"Volume of customer per unit per period: volume is defined as the volume of customer processed, measured in terms of the numbers of customers processed per business unit per period. This measure includes customer business which may or may not require the presence of a customer, so that, in a bank, for example, the volume of customers processed includes back office as well as front office transactions."

Framtagandet av de produktionsstrategiska positionerna för olika typer av tjänsteproduktion bygger på en relativ bedömning och kategorisering av olika produktionsformer inom ett antal olika definierade tjänstebanscher. Utgångspunkten har tagits i de tidigare definierade tjänsterelaterade begreppen och dess variabler. Mot den bakgrunden formulerades tre produktionsstrategiska positioner, professionella tjänster, tjänsteaffärer och masstjänster (se Figur 10). Professionella tjänster definieras som tjänster producerade av organisationer vilka utför relativt få transaktioner per affärs- och tidsenhet. Verksamheten har hög grad av kundanpassning, är processororienterad, kundkontakten per transaktion är relativt lång och den största delen av värdeskapandet sker i direktkontakt med kunden vid organisationens front-office funktion. Handlingsfriheten och självbestämmandet hos medarbetare för att kunna möta individuella kundpreferenser i tjänsteprocesser är hög. Professionell rådgivning är en form av tjänster som utgör exempel på vad som menas med en professionell tjänsteverksamhet (Silvestro et al, 1992, sid. 73).

Masstjänster definieras istället som tjänster producerade i affärsverksamheter som utför relativt många transaktioner per affärs- och tidsenhet. Verksamheten karaktäriseras av en låg grad av kundanpassning, är i

huvudsak produktorienterad, med låg grad av kundkontakt i samband med servicetransaktionen. Den största delen av värdeskapandet sker i organisationens back-office funktion, alltså i frånvaro av direktkontakt med kunden. Handlingsfriheten och självbestämmandet hos medarbetarna för att kunna möta individuella kundpreferenser är liten. Speditionsverksamhet är ett exempel på en masstjänsteverksamhet.

Figur 10: Tjänsteprocessens produktionsvariabler och dess positionering



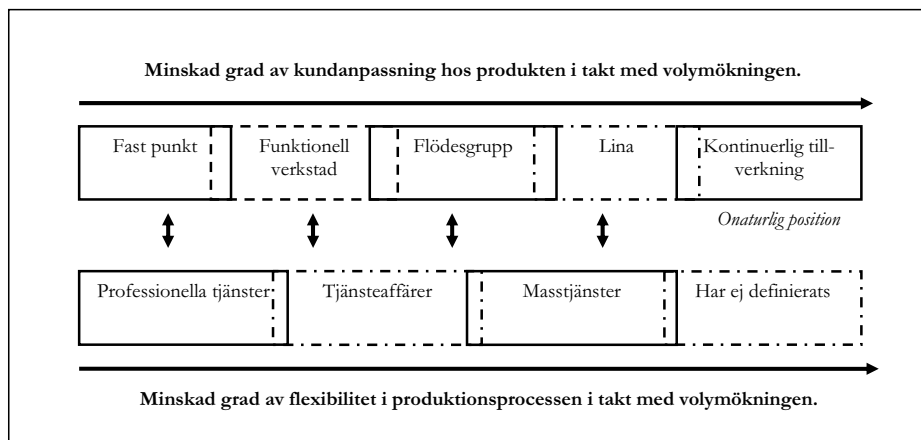
Källa: En för det här avhandlingsarbetet utvecklad version av Silvestro et al, (1992, sid. 72), "Proposed model of service process".

En tjänsteaffär har inslag av både, professionella tjänster och masstjänster. Med andra ord är antalet dagliga transaktioner per affärs- och tidsenhet relativt måttliga, tjänsterna kan ha hög kundanpassning men även vara av relativt standardiserad art. Värdeskapandet sker både i front- och back-office funktionerna. Likaså kan tjänsterna vara både person- och produktfokuserade. Handlingsfriheten är relativt fri och självbestämmandet högt att kunna möta individuella kundpreferenser inom givna ramar. Detaljhandel är ett exempel på en tjänsteaffär (Silvestro et al, 1992, sid. 73).

Genom klassificering och positionering av tjänsteproduktionsprocesserna och med utgångspunkt i de definierade strategiska begreppen framträder några samband som kan relateras till en ökning av den producerade volymen. När produktionsvolymen ökar tenderar tjänsteproduktionen att orienteras mot utrustning snarare än personer, dvs. mer mot teknologi och system än mötet tillsammans med kunden. Kunderna tenderar vidare att lägga mindre tid för genomförandet av transaktionen i takt med att volymen ökar. Ökade produktionsvolymen tenderar även att minska möjligheterna att kundanpassa servicen. Samma trend gäller även för kontaktpersonalens handlingsfrihet i kundmötet. Värdeskapandet förefaller dessutom förflytta sig till back-office funktionerna i takt med att produktionsvolymen ökar. Vidare förefaller tyngdpunkten flyttas till mer produktorienterade tjänster allt eftersom volymen ökar (Silvestro et al, 1992, sid. 73).

Med utgångspunkt i Silvestro et als (1992) produktionsstrategiska klassificeringsmodell kan konceptbyggare antas bedriva en produktionsverksamhet som till större delen överensstämmer med det som definierats såsom en s.k. tjänsteaffär. Tjänsteaffärer är verksamheter som kan beskrivas som en hybrid av professionella tjänsteverksamheter och tjänsteverksamheter kategoriserade som masstjänster. Beroende på affärsinriktningen kan tjänsteaffärens ingående dimensioner därmed ha olika betydelse (viktning).

Figur 11: Jämförelse mellan industriell tillverkning och tjänsteproduktion



Källa: En för det här avhandlingsarbetet gjord jämförelse mellan två produktionsstrategiska ramverk. Det ena har en industriell utgångspunkt som baseras på Hayes och Wheelwright (1979) samt Hills (1985) begreppsdefinitioner. Det andra har utgångspunkten i ett tjänsteperspektiv och de begreppsdefinitioner som Chase (1978) och Silvestro (1992) utvecklat.

Som tidigare nämnts har motsvarande struktur som Leong et al (1990) utnyttjat för struktureringen av en produktionsstrategi i konkurrensprioriteringar och beslutsområden använts för konceptbyggarnas organisation vid produktionen av seniorbostäder. Det har gjorts för att skapa en enhetlig modell och brygga mellan kontexterna (se Figur 11). Utvecklingen har skett mot bakgrund av det Hill (1985, sid. 41 ff.) avsåg med ordervinnande, kvalificerande och orderförlorande kriterier, begrepp som Fitzsimmons och Fitzsimmons (1994) översatt och fört in i en tjänstekontext. I deras tappning utformas på motsvarande sätt tre klasser benämnda servicevinnare, kvalificerare och serviceförlorare. I det följande ska de produktionsstrategiska begreppen beskrivas och exemplifieras närmare. Exemplifieringen anpassas till de två typfall vilka används för att beskriva det teoretiska ramverkets strategiska ytterligheter. Den här redogörelsen inleds därför med en beskrivning av konceptbyggarnas organisationens konkurrensprioriteringar.

Konceptbyggarnas konkurrensprioriteringar antas, mot bakgrund av diskussionen i del I, utgöras av klassificeringsdimensionerna, tjänstekvalitet, produktvariation och image. Vissa tjänsteaktiviteter ingår i konceptbyggarnas grundkoncept och ingår därmed i den månatliga serviceavgiften som betalas tillsammans med hyran eller avgiften för boendet. I det här sammanhanget har begreppet pris översatt i variablerna ordervinnande eller kvalificerande (jmf Hill, 1985; Fitzsimmons och Fitzsimmons, 1994). Valet av variablerna har gjorts därför att de tydligt visar på organisationens perspektiv på prisets betydelse. Med ordervinnande kriterier avses egenskaper som gör att produkten vinner orders på marknaden, dvs. gör att kun-

den väljer den framför någon annan. Med kvalificerande avses egenskaper som måste finnas för att överhuvudtaget kunna konkurrera men som i sig självt inte räcker för att vinna kundernas förtroende på marknaden. Jämför t.ex. uttaget av pengar i en uttagsautomat. Ordervinnande i det här sammanhanget är att kunna ta ut pengar på automaten en dag det råder stor efterfrågan på pengar t.ex. i samband med löneutbetalningen. Ett kvalificerande kriterium är istället uttagsautomatkortet. Det är bara en förutsättning för att kunna ta ut pengar och således någonting som måste finnas för att överhuvudtaget få konkurrera om kunderna.

För verksamheter som definieras som professionella tjänster antas priset vara kvalificerande. Med andra ord antas andra produkttegenskaper än priset vara ordervinnande för de konceptbyggare som följer en differentieringsstrategi. För tjänsteverksamheter definierade som massservice antas det däremot vara av ordervinnande betydelse. Det betyder att priset är någonting mycket centralt vid utvecklingen och lanseringen av tjänster för den typen av affärsverksamheter. Tjänstekvalitet kan beskrivas som skillnaden mellan förväntningen innan och upplevelsen efter att en tjänst har producerats och levererats till kunden (jmf Parasurman et al, 1985, 1988; Grönroos, 2002). Tjänstekvalitet är således någonting subjektivt. Grönroos (2002, sid. 77) diskuterar begreppet utifrån en uppdelning i teknisk och funktionell kvalitet. Teknisk kvalitet avser egenskaper hos tjänsten som rör ”vad” det är som produceras. Den funktionella kvaliteten handlar däremot om ”hur” tjänsten produceras. Det betyder att kvaliteten hos tjänster kan kategoriseras på motsvarande sätt som det Hill (1985) beskriver i termer av ordervinnande (dvs. funktionell kvalitet) och kvalificerande kriterier (teknisk kvalitet). För professionella verksamheter är tjänstekvaliteten ett ordervinnande kriterium medan den antas vara kvalificerande för masstjänster.

Graden av produktvariation avser en konkurrensprioritering som beskriver den mångfald av tjänster som kunderna kan välja mellan. Kriteriet har valts ut för att det antas spegla organisationens perspektiv på tjänsteutveckling och i förlängningen kundernas valmöjligheter. Mångfalden produkter och aktiviteter antas öka i takt med priset. I analogi med Hills (1985, sid. 70-71) diskussion följer att tjänsterelaterade verksamheter som definierats som professionella tjänster kan antas ha en hög grad av produktvariation. Tjänsteverksamheter som produktionsstrategiskt definierats som masstjänster antas däremot ha en mer begränsad produktvariation. Med image avses det rykte och den trovärdighet som en organisation och en viss tjänsteaktivitet får hos kunden (jmf Normann, 1992; Grönroos, 2002). Image är viktigt eftersom den ger upphov till förväntningar och hjälper till att positionera organisationen och produkterna i människors medvetande. I det här sammanhanget anses en organisations image kunna värderas i termer av exklusivitet kontra funktionalitet. Vad som är exklusivt eller funktionellt är förvisso en företeelse som i stor utsträckning kan betraktas som någonting subjektivt. Subjektiviteten till trots kan vissa produkter betraktas som mer exklusiva än andra. Jämför t.ex. ett exklusivare restaurangbesök med ett besök på en snabbmatsrestaurang. Det innebär vidare att en prispremie ofta kan tas ut efter graden av exklusivitet. Dess motsats beskrivs här i termer av funktionalitet. En produkt kan ofta fylla en funktion utan att för den skull ”sticka ut” och uppfattas som exklusiv. Det betyder att priset ofta blir lägre. Det betyder för det här avhandlingsarbetet att professionella tjänster kan beskrivas i olika grader av exklusivitet medan masstjänster istället beskrivs i termer av funktionalitet och ändamålsenlighet. En illustration av det senare kan t.ex. vara en kund som beställer en meny på en snabbmatsrestaurang. Ändamålsenligheten och förväntningarna i den upplevelsen är sannolikt att bli mätt kontra att få en gourméupplevelse. Upplevelser och förväntningar antas således vara intimt förknippade med kundernas upplevelse av den totala kvaliteten vid konsumtionen av en tjänst.

Beslutsområden utnyttjade i det här avhandlingsarbetet följer samma struktur som den Leong et al (1990) presenterat. De beslutsområden som har utnyttjats kan härledas till tre av Silvestro et als (1992) modellbe-

grepp. De använda begreppen är: produkt- och processfokus, graden av kundkontaktid, graden av kundanpassning, värdeskapande i front-office och/eller back-office. Eftersom dessa begrepp och variabler tidigare har diskuterats beskrivs de produktionsstrategiska beslutsområdena i detta hänseende endast genom att exemplifieras i dess teoretiska extrempositioner, professionella tjänster och masstjänster (se Figur 10). Graderna av produkt- och processfokus utgör två beslutsområden som kan beskrivas ha processfokus vid professionell tjänsteproduktion och ha produktfokus vid masstjänsteproduktion. Kundkontakt och kundanpassning utgör två andra beslutsområden som kan beskrivas vara hög för den professionella tjänsteverksamheten och samtidigt låg för masstjänsteverksamheten. Värdeskapandet antas på motsvarande sätt ske i högre utsträckning i front-officefunktionen för professionella tjänsteverksamheter medan motsvarigheten för masstjänsteproduktionen är back-officefunktionen (Silvestro et al, 1992).

I nästa avsnitt följer en redogörelse för konceptbyggarorganisationens ekonomi- och produktionsstyrning. Redogörelsen mynnar ut i en beskrivning av de styrkriterier som är av intresse för det här forskningsprojektet och som analysarbetet bl.a. syftar till att identifiera och bedöma. Den redogörelsen exemplifieras på motsvarande sätt som här i dess två Extremsituationer. Extremsituationerna utgår antingen från en strategisk situation som är präglad av en affärsstrategi mot differentiering alternativt en affärsstrategi inriktad mot total kostnadsöverlägsenhet. Efter den redogörelsen har samtliga av analysmodellens använda begrepp och variabler beskrivits, definierats och exemplifierats.

2.4 EKONOMISK STYRNING

Anthony (1965) definition av begreppet ekonomistyrning har haft stor genomslagskraft. Med ekonomisk styrning (eng. "management control") avses:

"Management control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives".

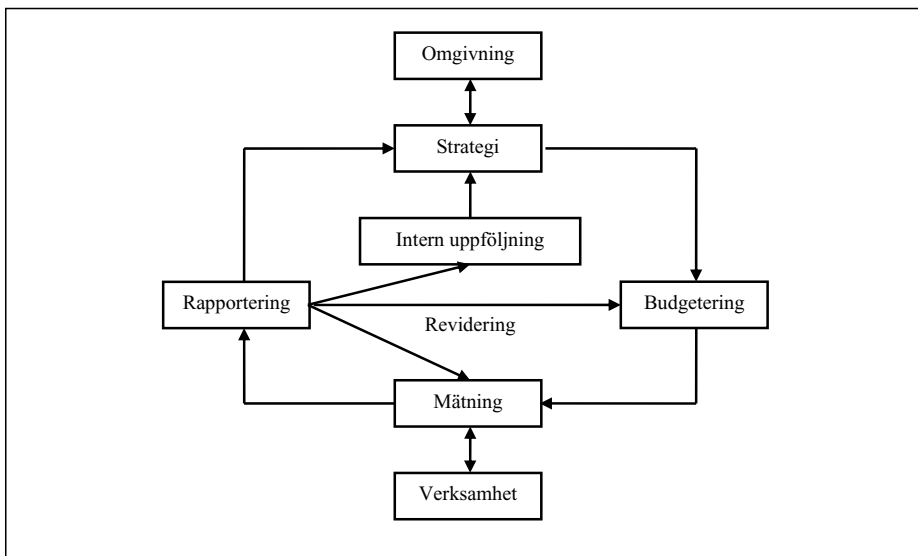
Den definitionen gör att ekonomistyrningen betraktas som en process som syftar till att organisationens resurser används på det mest effektiva sättet. Med andra ord pekar Anthony (1965) ut styrningens betydelse som ett verktyg att realisera organisationens strategier. Han menar att den här processen inte bör sammanblandas med den operativa styrningen av verksamheten (t.ex. fysisk industritillverkning och tjänsteproduktion). Det betyder att den operativa styrningen och den ekonomiska styrningen (även benämnd taktisk styrning) enligt Anthony bör betraktas som två olika aktiviteter. Skillnaden ligger i styrningens inriktning. Den operativa styrningen handlar om att kontrollera och följa upp verksamhetens konkreta processer och aktiviteter. Den operativa styrningen har därför en betoning på kontroll och uppföljning av de olika transaktioner som ständigt sker i verksamheten. Transaktioner där organisationens produktionsprocesser och aktiviteter omvandlar insatsresurser till prestationer eller utfall. Den operativa styrningen är vidare en företetselse som i större utsträckning än den ekonomiska styrningen byggs upp kring och följer ett givet regelverk (Nilsson, 2006, sid. 102). En definition av operativ styrning som ges av Anthony och Govindarajan (2003, sid. 11):

"Task control is the process of assuring that specific tasks are carried out effectively and efficiently".

Ekonomistyrningssystemet och dess koppling till strategi har illustrerats genom Figur 12. I figuren framgår ekonomistyrningssystemets roll för både formulerings- och implementeringsprocessen av en organisations

strategier. Att utforma ett styrsystem som understödjer den processen blir en avgörande del i realiserandet av strategierna.

Figur 12: Ekonomistyrningssystemet - sekvenser och samband



Källa: "Phases of planning and follow-up – management control", Nilsson och Rapp (2005, sid. 102)

Begreppet "modern ekonomistyrning" betonar, till skillnad från begreppet "traditionell ekonomistyrning", inte skillnaderna mellan verksamhetens ekonomiska styrning och dess operativa styrning på ett lika tydligt sätt. I den moderna ekonomistyrningen betraktas verksamheten istället mer som en integrerad helhet. Om ett contingencyperspektiv appliceras på ekonomistyrningen finns inte heller något generellt styrsystem som passar för samtliga organisationer och omständigheter (Otley, 1980). Varje organisationssammanhang och styrningssituation betraktas istället som någonting situationsspecifikt. Studier av ekonomistyrningssystem bör därför handla om att försöka identifiera de mönster som kan anses känneteckna en viss situation (Otley, 1980, sid. 413):

"Identify specific aspects of an accounting system which are associated with certain defined circumstances and demonstrated an appropriate matching."

Langfield-Smith (1997) visar på intressanta samband mellan ett ekonomistyrningssystem och den förda strategin. Ekonomistyrningssystem kan designas för att underlätta införande av affärsstrategier i en verksamhet. Genom att understödjare implementeringen av strategierna i affärsverksamheten genereras konkurrensfördelar. I sammanhanget har bl.a. ett ökat fokus mot den operativa nivån och dess betydelse för organisationens förmåga att konkurrera på marknaden påvisats. Enligt Nilsson och Rapp (2005, sid. 99) har styrsystemet både en diagnostisk och interaktiv roll att fylla i organisationen¹⁴. Att betrakta det ekonomis-

¹⁴ Det är skillnad mellan det som benämns interaktiv och diagnostisk styrning. Den interaktiva styrningen handlar om att fånga och följa upp indikationer från den pågående verksamheten, indikationer som kan motivera en föränd-

ka styrsystemet som ett verktyg för både implementering och formulering är en viktig utgångspunkt i det här forskningsprojektet. Därför utnyttjas också den definition som Nilsson och Rapp (2005, sid. 99) har formulerat:

“By management control we mean the formalized, information based routines and structures used by management to formulate strategies and to implement them by influencing employee behaviour. This definition, which emphasizes the formal control of the firm, has an important role to fill in both the formulation and the implementation of strategies.”

Med utgångspunkt i forskningsfrågan är det framförallt tre ekonomistyrningsbegrepp som är av intresse för det här avhandlingsarbetet. Genom forskning går det att påvisa just dessa begreppsambands betydelse vid utformningen av integrerade ekonomistyrningssystem. Ett sådant begrepp är styrningens tidsperspektiv. Med ett kort tidsperspektiv avses en tidshorisont på upp till ett år. Med ett långt tidsperspektiv avses istället en horisont längre än ett år. Det bör dock påpekas att vad som är ett långt- eller kortsiktigt perspektiv varierar beroende på situationsbetingelser och individer. En annan viktig dimension har att göra med ledningens syn på styrningsarbetet. Begreppen hård och lös styrning är centrala i detta sammanhang. Med hård styrning avses t.ex. att överenskomna mål i budgeten är att betrakta som ett kontrakt. Avvikelser tolereras inte utan att motiveras och godkännas. Uppföljningen av en lagd budget görs därför kontinuerligt och detaljerat.

Begreppet lös styrning betraktas som den hårda styrningens motsats. Med utgångspunkt i samma exempel är attityden till budgetmål mera avslappnad. De uppställda målen för perioden betraktas mer som en målinriktning eller prognos. Uppföljningen sker inte heller på samma regelbundna och detaljerade sätt. I situationer där eventuella avvikelser uppstår analyseras de inte i detalj eller leder inte till omedelbara bestraffningar (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 103-105). Fördelarna med att bedriva en hård styrning kan exempelvis vara att motverka resursslöseri och ineffektivitet. Nackdelarna med den hårda styrningen är att den kan leda till kortsiktighet och bristande engagemang. Eftersom det lätt kan kännas som att ansvariga kan hamna i dålig dager finns även en risk att målen sänks för att vara på den säkra sidan. Därmed kan denna styrningsform få negativa konsekvenser för den långsiktiga strategin (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 103-105).

En tredje styrdimension kretsar kring vilken typ av styrinformation som efterfrågas. Begreppen monetär och icke-monetär styrning har central betydelse. Information av monetärt slag efterfrågas bl.a. som mått eller indikator för information som t.ex. produktivitet, finansiell ställning och benchmarking. På senare tid har betydelsen av icke-monetär information, alltså information som inte per automatik går att uttrycka i monetära termer, ökat. Den typen av information kan uttryckas med utgångspunkt i ett balanserat styrkort, t.ex. i ett kundperspektiv eller ett internt lärandeperspektiv (Kaplan och Norton, 1992; Nilsson och Rapp, 2005, sid. 105-107; Käll, 2005, sid. 67). I det här avhandlingsarbetet studeras två aspekter på styrning: ekonomisk styrning och produktionsstyrning. På grund av konceptbyggarnas affärsinriktning är det produktionsstyrningen av tjänster som har varit i fokus. Mot bakgrunden av det formulerade syftet för studien kommer dock Nilssons och Rapps (2005) föreställningsram först att kompletteras med en sammanfattande genomgång av produktionsstyrning specifikt riktad mot bostadsproduktion.

ring av den strategi som organisationen tillämpar. Således understödjer den interaktiva styrningen ett organisatoriskt lärande där uppställda mål och strategier kontinuerligt ifrågasätts. Den diagnostiska styrningen jämför däremot uppställda mål mot presterade resultat eller utfall. Jämförelsen syftar till att indikera eventuella avvikelser mot de planerade. Avvikelser som i sin tur leder till att korrigerande åtgärder vidtas. Styrningen i detta sammanhang fokuserar därför mer på realiseringen av strategierna än på formuleringen av dem (Böök et al, 2005, sid. 319, 361).

2.5 PRODUKTIONSSTYRNING

Seniorboendekonceptets huvudbeståndsdelar, boende och tjänster, innebär konkret att produktionen under den pågående affärsverksamheten till största delen består av en situation som präglas av en produktion av tjänsteprocesser och aktiviteter. Det beror på att affärsverksamheten förutsätter en befintlig och således färdigställd seniorboendeanläggning. Tjänsterna produceras således i eller i nära anslutning till den enskildes boende. Utifrån kundens perspektiv är boendet därför att betrakta som en grundförutsättning för möjligheterna att ta del av delar eller hela tjänsteutbudet. På motsvarande sätt som det Hill (1985) diskuterade rörande s.k. kvalificerande kriterier diskuterar även Grönroos (2002, sid. 79) vad som kan betraktas vara en grundförutsättning för kundens val av tjänster. Det görs med utgångspunkt i begreppen teknisk och funktionell kvalitet. Den tekniska kvalitetsdimensionen, dvs. resultatet eller ”vad” som produceras, anser han vara en grundförutsättning för den funktionella kvalitetsdimensionen. Med funktionell kvalitetsdimension avses processen eller ”hur” tjänsten produceras. För att illustrera resonemanget kan en jämförelse med den tjänsteproduktion som sker inom ramen för en hotellverksamhet användas. En grundförutsättning för att kunden överhuvudtaget ska kunna beredas möjlighet att konsumera något eller några av de aktiviteter och tjänster som hotellet tillhandahåller måste en kundrelation först inledas. Relationen inleds genom att kunden checkar in på hotellet. Seniorboendekonceptets boendekomponent går mot den bakgrunden att betrakta som ett kvalificerande kriterium. Dessa tjänsteerbjudanden består av ett antal stöd-tjänster vars strategiska syfte primärt är att differentiera tjänstekonceptet (jmf Normann, 1992; Grönroos, 2002).

Utgångspunkten för den fortsatta diskussionen och framställningen är Nilssons och Rapps (2005) definition av produktionsstyrning. Valet av definition beror dels på att definitionen är lämplig för att visa på likheter och skillnader beträffande fysisk produktion av bostäder och produktionen av tjänster, dels på att definitionen används av andra liknande forskningsprojekt bl.a. vid Linköpings universitet. Den definitionen av produktionsstyrning som har använts och formulerats av Nilsson och Rapp (2005, sid. 109) lyder:

“Manufacturing control refers to the formalized, information-based routines and structures used by management to formulate strategies and to implement them by controlling manufacturing processes, including materials, machinery, employees and suppliers. As in our definition of management control, we have chosen to highlight the role of the manufacturing-control system in the formulation and implementation of strategies.”

Någon större motsättning råder inte mellan den här definitionen och en mer anpassad definition för konceptbyggarnas tjänsteproduktionsprocesser. Produktionsstyrning antas också i ett tjänstesammanhang handla om ”formaliserade informationsbaserade rutiner och strukturer” vilka verksamhetsledningen utformat för att använda som verktyg att både formulera och implementera organisationens strategier. Den skillnad som dock uppstår ligger i det Nilsson och Rapp (2005) explicit definierar och uttrycker som, ”den industriella produktionsprocessen, inklusive material och maskiner”. De är framförallt dessa begrepp som p.g.a. konceptbyggarnas inriktning mot tjänsteproduktion inte kan användas för tjänsteproduktionsprocesserna.

Skillnaden mellan fysiska varor och immateriella tjänster kan i stor utsträckning härledas till olikheterna i deras respektive karaktärssegenskaper (se 2.2 Seniorboendekonceptet). Produktionen av varor kan något förenklat beskrivas som en industriell tillverkningsprocess. I den förädlas resurser genom ett antal processteg till en fysisk vara eller produkt. Produkten består av flera delar sammanfogade etappvis genom en produktionsprocess eller produktionskedja. Varje aktivitet i produktionskedjan ökar förädlingsvärdet av

slutprodukten. Med andra ord kan produktionsprocessen liknas vid en värdekedja, där "input" förädlas till "output" (jmf Porter, 1980; Olhager, 2000; Lindvall, 2001). Något som kännetecknar moderna industriella produkter är att de ofta har en hög grad av tjänsteinnehåll (jmf Porter, 1980, 1985; Chase och Erikson, 1988; Johansson, 2006). Tjänsterna kan bestå av olika slag t.ex. supporttjänster, finansiella tjänster eller underhållstjänster. Seniorboendekonceptet kan som tidigare nämnts också beskrivas som en tjänst bestående av en hög grad av fysiskt innehåll. Boendet har tidigare definierats som en kärntjänst vars fysiska och immateriella attribut i form av stöd- och plustjänster syftar till att öka kundernas mervärde av kärntjänsten.

2.5.1 Produktionsstyrning av bostadsbyggande

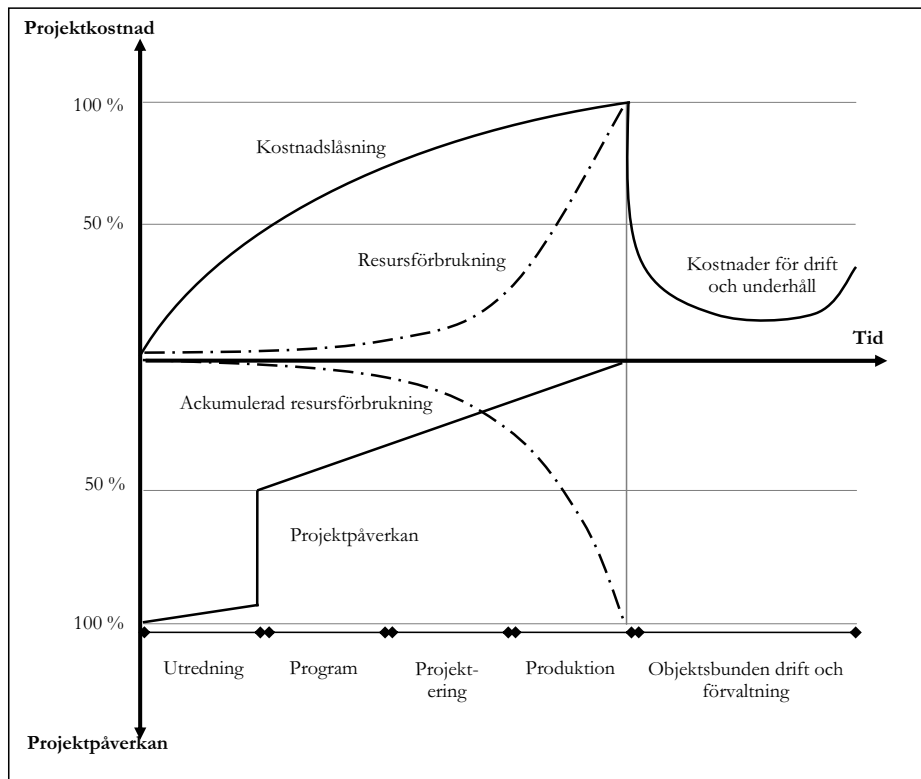
Ett av syfena med den här studien är att utveckla Nilssons och Rapps (2005) föreställningsram kring strategisk kongruens och integrerad styrning för bygg- och tjänsteproduktion. I det följande avsnittet förs en diskussion kring den styrproblematik som infinner sig under produktionskedet av den fysiska seniorboendeanläggningen. Sjögren (1980, sid. 18) gör en distinktion mellan vad han benämner "bebyggelseprocessen" och "byggprocessen". Byggprocessen delar Sjögren (1980) in i faserna: produktbestämning, produktframställning och produktanvändning. Bebyggelseprocessen omfattar däremot ännu ett produktionskede benämnt produktomvandling. Produktomvandlingen utgör det skede i vilken byggnaden rivs eller byggs om för att på ett mer ändamålsenligt sätt anpassas för de nya krav och förutsättningar som byggnaden ska svara upp mot. För att förstå och hantera den komplexitet som följer av en bebyggelseprocess har den delats in i ett antal skeden. I det första skedet utreds ("utredningskedet") byggprojektets tekniska och ekonomiska förutsättningar. Utredningsarbetet leder fram till en programförklaring eller ett förslag till projektgenomförande ("programskedet"). Programmet utgör i sin tur grunden för upphandlingen av byggprojektet. Beroende på projektets grundförutsättningar t.ex. beställarens ekonomiska och tidsmässiga förutsättningar samt riskbenägenhet väljs en upphandlingsform. Upphandlingsformen är detsamma som projektets genomförandeform och väljs utifrån de förutsättningar som bäst svarar upp mot projektets grundförutsättningar (jmf Sjögren, 1980; Söderberg, 1996).

I upphandlingsformen definieras projektets anbudsinfördran, entreprenadform och ersättningsform (Söderberg, 1996, sid. 20). Under projekteringskedet gestaltas anläggningen parallellt med dess system- och detaljutformning ("projekteringskedet"). I projekteringskedet används ofta externa resurser i form av olika expert- och konsultinsatser (Nordstrand, 1996, sid. 1-8). Resultatet av projekteringen blir ett antal bygghandlingar. Dessa utgör de dokument för vilket projektet styrs, kommuniceras och produceras. Framtagandet av dessa dokument är ett förfarande som föregår både vid ny- och ombyggnadsprojekt ("produktionsskedet"). Det sista skedet i den objektbundna bebyggelseprocessen utgörs av anläggningens drift och förvaltning, dvs. objektbunden drift och förvaltning. I bebyggelseprocessen består det sista skedet dessutom av det läge där byggnaden nått sin bortre tekniska livslängd och måste byggas om alternativt rivs ("produktomvandlingskedet") (jmf Sjögren, 1980, sid. 18; Bejrums och Lundström, 1996, sid. 26).

Seniorboendekonceptet är, som tidigare har konstateras, en komplex produkt som består av både fysiska och immateriella komponenter. Produktionen av tjänster utgör den huvudsakliga ingrediensen i den pågående affärsverksamheten, eftersom seniorboendeverksamheten bedrivs i en färdigställd byggnad. Bostadsproduktionen betraktas därför som ett kvalificerande kriterium, dvs. en förutsättning för att överhuvudtaget bedriva tjänsteproduktionen. För att bli ett kvalificerande kriterium måste anläggningen och de enskilda bostäderna anpassas och specifikt utformas till seniorboende. Olika organisationer lägger olika vikt vid vad den seniorboendeanpassningen och utformningen består av. De flesta verkar dock dela synen på vad som ett seniorboende bör omfatta avseende t.ex. tillgänglighetsanpassningar, utrustning av gemensamhets-

lokaler och bostadskomplementen i och omkring anläggningen samt de enskilda bostäderna (jmf Paulsson och Sundberg, 2001; Paulsson och Choi, 2004).

Figur 13: Bebyggelseprocessens kostnadsinläsningar och kostnadseffektiv projektpåverkan



Källa: Sammanställning baserad på Sjögren (1980, sid. 20-21); Kiessling och Holmberg (1984, sid. 46); Bejrums och Lundströms (1996, sid. 26) och Wittenfeldts (2004, sid. 18). Baserat på nämnda källor illustrerar figuren en relativ uppskattning av andelen kostnader som läses fast under byggnadens olika produktionskedor.

Eftersom anläggningen och lägenheten så att säga har uppförts vid det tillfälle kunden tar del av (konsumerar) seniorboendekonceptet med dess olika delar upplever sannolikt kunden det fysiska boendet som ett kvalificerande kriterium. Verksamhetens affärs- och produktionsledning kan däremot inte på samma grunder helt bortse från de konsekvenser, som tidigare fattade beslut under byggprocessens skeden, som finns inlåsta i byggnadens fysiska struktur och som därmed sätter villkoren för seniorboendekonceptets tjänsteproducerande delar. Med fysiska strukturer avses utformningen av t.ex. bostadslägenheterna, gemensamhetsutrymmena, toaletter, våtutrymmen och personalutrymmen. Att planera nyproduktion eller ombyggnad av en seniorboendeanläggning kräver således en långtgående planeringsförmåga hos ledningen i att kunna ”tänka efter före”.

Ett planeringsproblem i detta sammanhang utgörs av att den objektsbundna livscykeln ofta är mycket lång och därför svår att överblicka. Boendelösningarna i den boendeanläggning som planeras, projekteras och

sedermåra uppförs bör därför helst göras så flexibla som möjligt. På så sätt kan byggnaden komma att anpassas på ett kostnadseffektivt sätt för de naturliga förändringar som ledningen av erfarenhet vet kommer att uppstå över en livscykel. Att bygga in flexibilitet i utformningen av bostadsanläggningen för att öka dess användbarhet över livscykeln förutsätter bl.a. att besluten av slutgiltig boendelösning görs så sent i projekteringskedet som möjligt. Detta sker för att kunna vara så aktuellt som möjligt. Problemet med att dra ut på besluten och skapa projekteringsunderlag som främjar boendeanläggningens flexibilitet och användbarhet är att det kostar både tid och pengar något som ofta utgör bristvaror under en byggprocess.

Genom Figur 13 illustreras inläsningarna av ett projekts kostnader under byggprocessens produktionskedet samt var i dessa skeden projektets påverkansmöjligheter på ”kostnadsinläsningarna” är som störst. Projektkostnader och påverkansmöjligheter har angivits i procent av den totala kostnaden, alternativt påverkansmöjligheten. Uppskattningen är således ungefärlig och ska endast betraktas som ett sätt att åskådliggöra resonemanget för att underbygga diskussionen kring kostnadsinläsningar. Figur 13, ”projektkostnadsgraf” ska således inte tolkas som någonting absolut. Med början i den graf som illustrerar projektkostnadsinläsningen framgår att ca 95% av byggprojektets totala kostnad redan har lästs fast i de skeden som föregår produktionskedet (jmf Sjögren, 1980, sid. 20; Kiessling och Holmberg, 1984, sid. 46). Med andra ord byggs majoriteten av kostnaderna in under de tidiga skederna i byggprocessen. Det är således besluten och valen under dessa skeden som ger upphov till flexibiliteten eller inflexibiliteten i boendet och anläggningen. Genom att välja en specifik lösning eller ett utformningsalternativ framför någon annan väljs per automatik andra bort. Brytpunkten mellan det som är ekonomiskt försvarbart och fysiskt möjligt i seniorboendet blir en utmaning för konceptbyggarorganisationens projekt- och affärsledning att ta ställning till. Värt att notera är att produktionens påverkan på kostnadsinläsningen är relativt begränsad.

Kostnaderna och de påföljande inläsningarna kan således bäst påverkas under den initiala byggprocessen. Detta faktum åskådliggörs i figurens ”projektpåverkansgraf”. Här framgår att den absolut största och mest kostnadseffektiva påverkansmöjligheten att förändra ett projekt i endera riktningen bör göras under projektets utrednings- och programförklaringskedet. Därefter minskar drastiskt påverkansmöjligheterna samtidigt som kostnaderna för varje förändring stiger. När produktionskedet inträder och bygghandlingarna färdigställts är påverkansmöjligheten i realiteten mycket begränsad. Om förändringar trots allt ska genomföras måste det ske till stora kostnader. Under boendeanläggningens objektsbundna drifts- och förvaltningskedet har den således de egenskaper som den förvärvade från byggprocessen. Förändringar under det objektsbundna drifts- och förvaltningskedet kan naturligtvis genomföras i olika utsträckning och till olika kostnader. Men i betraktelsen av projektets totala omfattning görs dessa förändrings- och anpassningsinsatser på marginalen (jmf Wååk, 1992; Olve och Magnusson, 1997).

Att produktionsrelaterade beslut också får konsekvenser för konceptbyggarnas pågående affärsverksamhet beror bl.a. på de fysiska inläsningarna som följer valet av en viss fysisk struktur. Det slutgiltiga valet av fysisk struktur innebär en bestämning av boendeanläggningens utformning, dvs. gestaltning, systemutformning och detaljutformning, samt även ett indirekt val av hur tjänsteproduktionen ska organiseras i anläggningen. Med slutgiltigt menas att eventuella förändringar i projektet, i de efterföljande produktions- och förvaltningskedena, endast kommer att kunna ske till stora merkostnader. Valet av boendelösning definierar även de fysiska ramar inom vilken tjänsteproduktionen senare ska organiseras och produceras. Beslutet att välja en boendelösning framför en annan innebär samtidigt ett indirekt val av affärsriktning i så motto att valet rent fysiskt kommer att begränsa de affärsmöjligheter som kan bedrivas i boendeanläggningen under dess objektbundna livscykel.

De begränsningar som följer genom valet av boendelösning kan kopplas tillbaka till ledningens förmåga att vid produktionsskedet förutse de framtida omvärldsförändringarna med strategiska implikationer för affärsverksamheten. Kundernas behov och beteenden förändras över tiden. En strategisk utmaning ligger därför i att utforma en boendeanläggning och planera för en affärsverksamhet som både motsvarar dagens och morgondagens krav och förväntningar. De inlåsningar som finns inneboende i varje val av boendelösning ger upphov till följd effekter. Situationen kan illustreras med följande exempel. En konceptbyggare som bedriver affärsverksamhet med utpräglat fokus på kostnader väljer en boendelösning som överensstämmer med den affärsstrategiska inriktningen. Ett lågt pris förutsätter låga produktionskostnader. En tidig fixering av boendelösningen ökar sannolikheten för en lägre total produktionskostnad i samband med uppförandet än om valet senarelagts. Risken för konceptbyggaren tenderar dock att öka med ett sådant val. Riskökningen beror på de minskade möjligheterna att ändra inriktning på grund av de inlåsningar som valda lösningsalternativ medför. För vad händer om den valda boendelösningen på grund av långa projekteringskedan snabbt visar sig bli omoderna?

Detta dilemma diskuterar bl.a. Sjögren (1980, sid. 44) som ett målproblem. Byggherren, i detta sammanhang beställaren, har många och ofta motstridiga mål att ta hänsyn till samtidigt under byggprocessens första skeden. Beställare, byggleddning, förvaltning och brukare kan många gånger både dela och samtidigt ha helt motstridiga inställningar till byggprojektet. Dessutom gör en dynamisk omvärld att förutsättningarna och verksamhetsmålen successivt tenderar att förändras under byggprocessens framkörningsskeden. Byggprocessen kan därför liknas vid en utvecklingsprocess som i sig självt kräver en viss form av flexibilitet. Eftersom målen för ett bygg- och fastighetsprojekt tenderar att vara rörliga och inte en gång för alla givna kommer planer och tidigare mål att påverkas och revideras (Sjögren, 1980, sid. 46). Problematiken är någonting som dessutom förstärks av att beställaren och projektörerna ofta utgör olika aktörer, har olika mycket information men samtidigt i någon mån har tolkningsföreträde. Målproblemet kan därför betraktas som ett kommunikations- och styrningsproblem. Kommunikationsproblemet följer av att byggprocessens innehåll av många aktörer kräver en samordnad och uppdaterad information. Ett styrningsproblem därför att det handlar om att styra en situation där beställaren medverkar under byggprocessen. Behovet av en projektorganisation som på ett effektivt sätt kan kommunicera målen och förändringarna till projektets aktörer blir därför stor. Byggprocesskedet kan mot den bakgrunden betraktas som en stegvis beslutsprocess under vilken beslutsunderlaget successivt förädlas fram. I en omgivning där informationen är imperfekt och beställarens preferenser från början oftast inte är givna blir kommunikationen mellan beställaren och projektörerna något mycket centralt (Sjögren, 1980, sid. 56):

”När det inte i ett tidigt skede går att överföra information om målen eller handlingsutrymmet så att en av parterna fortsättningsvis övertar hela produktbestämningens arbetet, så måste arbetet fortgå som en dialog. Då kan byggherren få förändra sina mål och då blir det möjligt att utveckla handlingsalternativ under processens gång, snarare än att behöva precisera ett större antal för att i ett tidigt skede kunna kartlägga byggherrens preferenser.”

Dialogen är grunden för skapandet av flexibiliteten i projektets utveckling. Flexibiliteten ökar vidare förutsättningarna för att hitta en optimal boendelösning genom att låta den stegvisa processen fortgå under den tiden beställarens preferenser mognar fram i samverkan med projektörerna. Produktbestämningen är med andra ord en beslutsprocess i vilken beställare och andra projektörer samverkar. Preferensernas mognadsprocess och dess utmynnande i den slutgiltiga boendelösningen handlar om att balansera och optimera ett antal variabler. Variablerna vägs mot varandra, sätts in i alternativa boendelösningar och bildar till sist grunden i den slutgiltiga lösningen, givet projektets totala ekonomiska budgetramar. Den stora utmaningen ligger i att optimera olika beslutsvariabler i ett antal alternativa boendelösningförslag och väga de mot varandra under beslutsprocessen.

Byggprocessens iterativa utveckling kan liknas vid produktutvecklingsprocessen inom andra industrialiserade branscher. Ett sådant exempel utgörs av bilbranschen. I likhet med bilbranschen representerar bygg- och fastighetsbranschen design, gestaltning och utformning samt produktion i en och samma produkt (Ballard och Howell, 1998, sid. 4). En viktig insikt följer i hur byggprocessen kan göras mer resurssnål men samtidigt flexibel och kundanpassad. Genom att betrakta byggprocessen utifrån ett designperspektiv menar de att frågorna kring komplexitet, osäkerhet och hastighet behandlas på ett annat sätt än om perspektivet har en produktionsinriktning. Standardisering är ett tillvägagångssätt vid effektivisering och resurshushållning. Produkter och processer kan standardiseras för standardprodukter. I det fall detta inte är möjligt kan emellertid planerings- och ledningsprocesserna standardiseras i stor utsträckning. Inom byggprocessen finns en trend mot ökad industrialisering av byggproduktionen och även ökade möjligheter att standardisera moment och ledningsrutiner (Ibid.).

Närmandet mot en mer industrialiserad byggprocess innebär en möjlighet att öka produktionsvolymen och kvalitetskontrollen under byggprocessen än vad som är fallet vid platsbyggnation. Produktion kan karakteriseras som ett genomtänkt produktionssystem där produktionsvariablerna, effektivitet, kvalitet och flexibilitet premieras (Grann, 1996, sid 441- 442). Översatt till avvägningen mellan å ena sidan projektets genomförandehastighet och å den andra sidan produktens slutgiltiga kvalitetsnivå kan en parallell dras till användandet av s.k. standardiserade byggmoduler i ett industriellt tillverknings-sammanhang. Utgångspunkten i produktionsteknologin utgörs av en gemensam basmodul med många variationsmöjligheter. I bil-tillverknings-sammanhang skulle basmodulen kunna liknas vid den gemensamma fysiska plattformen som kan delas av flera olika varumärken. Dessa har förmågan att i viss utsträckning anpassas utifrån kundernas särskilda preferenser. Kundenpassningen och differentieringspotentialen ligger i möjligheten att kombinera ett antal standardiserade och prefabricerade moduler med varandra. Kundenpassningen av slutprodukten uppnås genom att variera modulernas sammansättning för att sedan, likt ett legobygge, ges ett antal möjliga utformningsvarianter. De gränser inom vilka modulernas utformning kan variera handlar framförallt om olika yttre utanpåliggande modulegenskaper. Till den kategorin hör t.ex. ytskikt, tapetsering och viss utrustningsnivå. I övrigt är modulerna standardiserade (jmf Gann, 1996: Olhager, 2000, sid. 81-82). I det påföljande kapitelavsnittet förs en styrningsdiskussion kring seniorboendekonceptets andra huvudkomponent nämligen styrning av tjänsteproduktionen.

2.5.2 Produktionsstyrning av tjänster

Det kunderna konsumerar består till största delen av olika aktiviteter och tjänsteprocesser. Kunden kan komma i åtnjutande av tjänsteutbudet genom att köpa eller hyra en seniorbostad (jmf den tidigare parallellen med att hyra ett hotellrum). Även de aktiviteter som inkluderar ett mer fysisk innehåll, t.ex. byte av kök och badrum eller löpande och periodiskt underhåll, betraktas här med utgångspunkt i ett kundperspektiv som en tjänst (jmf Normann, 1992, 2001: Grönroos, 2002, Lundström, 2002). Till skillnad från varuproduktionen är produktionen av seniorboendekonceptets servicekomponent till största delen en del i konceptbyggarens och kundens tjänsteproduktionsprocess (jmf Shostack, 1987, sid. 34: Edvardsson och Olsson, 1996, sid. 145: Vargo och Lusch, 2004). Värdeskapandet sker således tillsammans med kunden och under dennes utnyttjande av tjänsten (jmf Vargo och Lusch, 2004: Grönroos, 2006). Med den distinktionen uppstår betydande skillnader i de förutsättningar utifrån vilka organisationen utformar styrningen av tjänsteproduktionsprocessen.

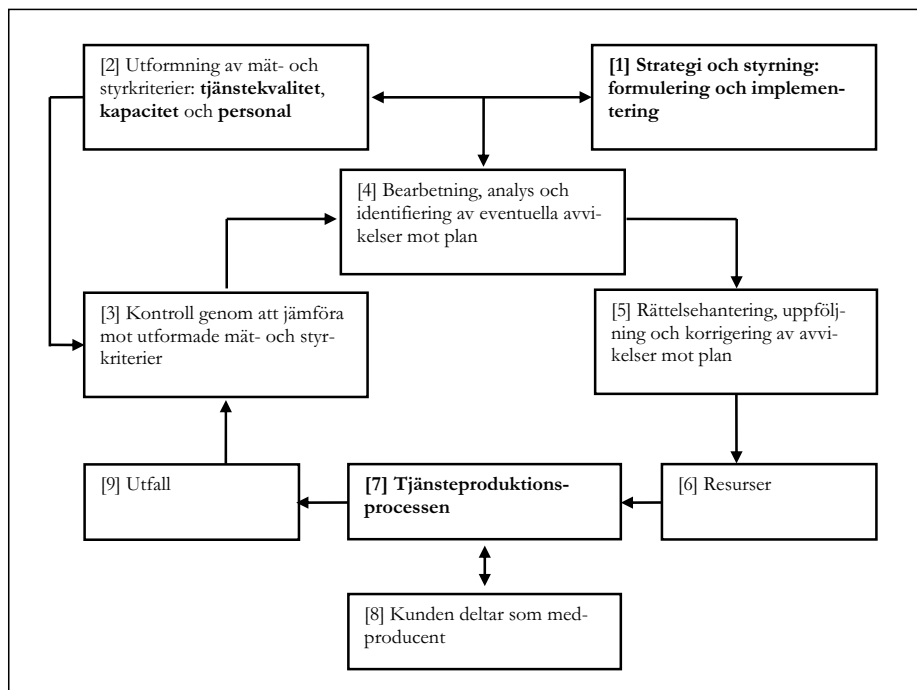
Figur 14 åskådliggör den produktionsstyrningsmodell som har använts i del II. Genom figuren illustreras de begrepp och inbördes samband som tillsammans utgör konceptbyggarens styrsystem för tjänsteproduktionsprocessen. Produktionsstyrningsmodellens utgångspunkt är i det Fitzsimmons och Fitzsimmons (1994, sid. 199, 209) beskriver som "Tjänstekontrollprocessen". Den modellen har utvecklats och anpassats för del II. Det har gjorts genom att komplettera de för det här arbetet centrala begreppen, strategi och styrning. Med utgångspunkt i det som Vargo och Lusch (2004) beskriver som "Service Dominant Logic" har modellen även utvecklats för det som benämnts tjänsteproduktionsprocessen (jmf Normann och Ramirez, 1993; Normann, 2001; Vargo och Lusch, 2004).

Med utgångspunkt i Figuren, Produktionsstyrningen av tjänster - begrepp och samband, kan produktionsstyrningen beskrivas utifrån ett antal styrsekvenser. Beskrivningen inleds med den första sekvensen, [1] "Strategi och styrning: formulering och implementering". Den tar utgångspunkt i affärsenhetens affärs- och produktionsstrategier. Affärsstrategin utgör affärsenhetens övergripande handlingsmönster för att uppnå organisationens mål. Produktionsstrategin formuleras i samklang med affärsstrategin och blir ett integrerat handlingsmönster för hela produktionsverksamheten. Syftet med produktionsstrategin är att understödja produktens konkurrenskraft på marknaden för att på så vis hjälpa till att nå organisationens övergripande affärsidé och målsättning. Produktionsstyrningssystemet har både en interaktiv och en diagnostisk funktion. Med andra ord utnyttjas produktionsstyrningssystemet för att både formulera och implementera organisationens strategier.

Nästa styrsekvens utgörs av [2] "Utformning av mät- och styrkriterier: tjänstekvalitet, kapacitet och personal". Utformningen av mät- och styrkriterier är någonting centralt för produktionsstyrningsarbetet. Det är nämligen dessa kriterier som ska fånga upp adekvata signaler kring verksamheten och föra de vidare till produktionsledningen. Det är dessa signaler som vidareför information om eventuella avvikelser mot plan, avvikelser som sedermera motiverar korrigeringsåtgärder. Vidare är det dessa signaler som är bärare av information som kan motivera förändringar i organisationens strategiska inriktning. Att utforma mät- och styrkriterier som fångar upp rätt signaler och som bidrar till skapandet av en fruktbar dialog mellan servicemedarbetare och verksamhetens ledning blir någonting centralt för organisationen. Principen är enkel, information av hög kvalitet ger en hög kvalitet på verksamhetens styrning samt strategiernas formulering och implementering. För avhandlingsarbetets vidkommande har klassificeringsdimensionerna, tjänstekvalitet, kapacitet och personal utformats som mät- och styrkriterier som kan utnyttjas som informationsbärare mellan de operativa tjänsteproducerande verksamheterna och produktionsledningen. Dessa har valts därför att de på ett tydligt sätt indikerar styrningsinriktningen samtidigt som de har teoretiskt stöd i forskningslitteraturen.

Nästkommende styrsekvens i enlighet med produktionsstyrningsmodellens illustrerade begreppsamband utgörs av [3] "Kontroll genom att jämföra mot utformade mät- och styrkriterier." Genom produktions-systemets mät- och styrkriterier fångas verksamhetens objektiva och subjektiva signaler (informationen) in och kanaliseras till verksamhetsledningen (ofta organisationens controllerfunktion). Identifierings- och analysarbetet görs relativt det som tidigare har planerats vid verksamhetsperiodens inledning. Det är någonting som sker i sekvensen [4] "Bearbetning, analys och identifiering av eventuella avvikelser mot plan." Genom att bearbeta och analysera informationen från den plan och de målsättningar som verksamhetsledningen ställt upp för produktionsfunktionen identifieras eventuella avvikelser. Det är vidare i denna sekvens som den interaktiva återkopplingen och utvärderingen av de implementerade strategierna sker.

Figur 14: Produktionsstyrning av tjänster - begrepp och samband



Källa: Med utgångspunkt i, "Service process control", Fitzsimmons och Fitzsimmons (1994, sid. 199, 209) har produktionsstyrningsmodellen för tjänsteproduktion utvecklats och anpassats. Det har gjorts genom att komplettera den med perspektivet strategi och styrning (formulering och implementering). Vidare har ett perspektiv på värdeskapande tillförts i den sekvens som benämns tjänsteproduktionsprocessen (Vargo och Lusch, 2004). Tilläggen har markerats med fet stil.

Vid identifieringen av eventuella avvikelser inleds arbetet med att dels ge kunden rättelsehantering, dels korrigera produktionsprocessen. Detta är något som sker i styrsekvens [5] "Rättelsehantering, uppföljning och korrigering av avvikelser mot plan." Identifieringen av eventuella avvikelser från plan eller uppkomsten av missnöje hos kunder baserade på ouppnådda förväntningar föranleder omedelbara korrigeringsåtgärder och rättelseaktiviteter. För de mer svärdefinierade aktiviteterna och tjänsteprocesserna utgör verksamhetens mål och strategier den yttersta vägledningen. Således är det mot dessa uppställda mål som t.ex. mät- och styrkriteriet tjänstekvalitet jämförs mot. Det betyder att organisationen, dess medarbetare och kunderna är betjänade av att också upplysas om vilken kvalitetsnivå som är avsedd. Det görs genom att skapa rätt förväntningar och ambitionsnivå hos kunder och personal.

En styrfunktion som mot bakgrund av mät- och styrkriteriet tjänstekvalitet därmed blir mycket central för en tjänsteproduktionsverksamhet är organisationens klagomåls- och rättelsefunktion. Till skillnad från ett industriellt produktionsstyrningssammanhang avspeglas kvalitetsupplevelsorna vid tjänsteproduktion i det ögonblick personalen och kunden producerar tjänsten och kundvärde uppstår. Vid missnöje eller dålig kvalitet finns därför en omedelbar möjlighet att kunna göra om serviceprocessen och korrigera eventuella missförhållanden. Det är dock inte bara viktigt att identifiera och analysera de bakomliggande orsakerna till eventuella felkällor. Lika viktigt är det att återkoppla informationen till berörda medarbetare. De korri-

geringsåtgärder som följer av eventuella avvikelser och kundmissnöje förs in i den sekvens som inleder tjänsteproduktionsprocessen [6] ”Resurser”. Med vetskap om eventuella korrigeringsåtgärder, mät- och styrkriterier som harmonierar med affärsenhetens målsättning och strategier förvandlas resurser till utfall i tjänsteproduktionsprocessen. Med andra ord omvandlas organisationens resurser genom att via organisationens kompetenser och förmågor bistå kunden i dennes värdeskapande. Det sker i sekvensen [7] ”Tjänsteproduktionsprocessen”.

I styrsekvensen [8] ”Kunden deltar som medproducent” omvandlas organisatoriska resurser till värde för kunden. I styrsekvensen [9] ”Utfall” framgår tjänsteproduktionsprocessens slutgiltiga resultat. Kundens deltagande som medproducenter och beställare av tjänsterna medför att kundernas specifika uppfattningar blir en särskilt viktig källa för styrinformation. Resultatet från kundundersökningar presenteras ofta i form av s.k. nöjd-kund-index. Medarbetarnas påverkan på det slutgiltiga resultatet är betydande. Det gör att deras behov av t.ex. trivsel, motivation och utvecklingsbenägenhet i sig själv blir någonting centralt i styrningen. I styrmodellen för produktion av tjänster har tre mät- och styrkriterier utformats: tjänstekvalitet, kapacitet och personalens handlingsfrihet (”personalstyrning”). I de följande tre avsnitten kommer kriterierna att beskrivas närmare.

2.5.2.1 Kvalitetsstyrning

I tjänsteprocessen deltar kunden i rollen som medproducent, även om dennes deltagande kan vara mer eller mindre aktivt. De viktiga skedena i tjänsteproduktionsprocessen är de tillfällen när tjänsteproduktionen och tjänsteleveransen sker och kundens kvalitetsupplevelse uppstår. Sådana tillfällen benämns ”sanningens ögonblick” vilket alltså är det ögonblick när produktionen och konsumtionen av tjänsten sammanfaller (Normann, 1992). På grund av tjänsternas särskilda karaktärssegenskaper blir produktionsskedet någonting centralt. Det är genom tjänsteproduktionsprocessen som upplevelser och intryck skapas (Vargo och Lusch, 2004). Produktionsprocessen har en sådan central betydelse för affärsverksamheten att den ofta betraktas som den egentliga produkten i sammanhanget. Annorlunda uttryckt är det resan som är målet, inte målet i sig självt (Shostack, 1987, sid. 34).

Kundens deltagande som medproducent gör att värde blir något som i stor utsträckning definieras tillsammans med producenten. Tjänsteprocessen kan även liknas vid en kedja av olika parallella aktiviteter (Edvardsson och Olsson, 1996, sid. 155). Aktivitetskedjan måste hänga ihop och överrensstämma för att service av god kvalitet ska kunna produceras. Eftersom processen äger rum under förhållanden där serviceproducenten och kunderna samverkar blir uppföljningen komplex (jmf Porter, 1980; Edvardsson och Olsson, 1996). Vid skapandet och styrningen av en tjänsteprocess är det därför viktigt att bygga in ett antal produktivets- och kvalitetsparametrar som tar hänsyn till hur kunden deltar i värdeskapandet (Edvardsson och Olsson, 1996, sid. 155). Grönroos (1990, sid. 11-12) har argumenterat för att styrningen av tjänsteproduktionen är av sådan karaktär att de mer traditionella styrmetoderna svårigen kan användas. Med traditionella styrmetoder avses en styrning som bygger på en direkt jämförelse mellan utfall och förutbestämda standards baserad på mål. Den traditionella styrningens principer handlar enligt Grönroos (1990) om att styra mot att fastställda standarder ska uppnås eller överträffas.

En bra kvalitetsstyrning kan således anses ha inträffat när organisationens mål har uppnåtts eller överträffats. Om det inte sker vidtas korrigeringsåtgärder för att på nytt försöka nå upp till fastställda mål. Problemet med den traditionella styrningen är att service inte går att standardisera på samma sätt som en industriell produktionsprocess. För att t.ex. leverera kundanpassade tjänster krävs en hög grad av flexibilitet. Detta kräver i sin tur en lösare styrning än den mer hårda styrning som karakteriserar standardiserad tjänst-

teproduktion. I generella termer kan tjänster karakteriseras utifrån två kvalitetsaspekter, en teknisk (vad som produceras) och en funktionell (hur det produceras). De aspekter som lämpar sig bäst för styrning relativt uppställda standards utgörs av tjänstens tekniska kvalitetsaspekter. Den funktionella kvaliteten lämpar sig däremot inte lika bra för styrning mot fastställda standards. Det är vidare denna kvalitetsaspekt som utifrån ett konkurrenssynsätt skiljer olika tjänsteutfall och affärsverksamheter från varandra (Grönroos, 1990).

Den funktionella kvalitetsaspekten handlar om hur tjänsterna processas fram. Framgången i styrningen beror mycket på kundens upplevelse av den producerade servicekvaliteten. Det är någonting som förmedlas genom den funktionella kvalitetsaspekten (Grönroos, 2002). Att styra processer som genererar funktionella kvalitetsavtryck hos kunderna handlar därför ytterst om att styra människor, både medarbetare och kunder. Den personalkategori som ofta deltar i den operativa tjänsteproduktionen och tillsammans med kunden definierar värdeskapandet består av tjänsteproducentens frontpersonal. Det är således styrningen av dessa medarbetares arbetsuppgifter som gör det svårt att tillämpa traditionell styrning. Mycket av det operativa styrningsarbetet går ut på att ge frontpersonalen rätt resurser, motivation och befogenheter (Silvestro, 1999). Det handlar vidare om att försöka odla eller styra fram en kultur i vilken medarbetare och kunder trivs. I serviceverksamheter med hög grad av kundkontakt ges frontpersonalen ofta befogenheter att inom relativt vida ramar agera självständigt gentemot kunden. Ett tillvägagångssätt för att uppmuntra initiativ och en viss servicenivå är att skapa tydliga incitamentsstrukturer (jmf Grönroos, 1990, sid. 11-12; Salzer-Mörling, 1998).

Kvalitetsstyrningen kan betraktas som en metod för att följa upp tjänsteproduktionsprocessen för att i sin tur skapa produkter som motsvarar eller överträffar kundernas förväntningar. Upplevd tjänstekvalitet kan beskrivas som differensen mellan kundens förväntningar och reella upplevelser. De förväntningar som kunderna bär med sig inför mötet med tjänsteorganisationen ställs således på sin spets i "sanningens ögonblick" (Normann, 1992). Det är i då som organisationens frontpersonal möter kunden och tjänsten produceras. "Sanningens ögonblick" betraktas här som tjänstekvalitetens upphovskälla. Kvaliteten formas i sin tur av ett antal kvalitetskriterier. Kvalitetskriterierna är materiella ting, tillförlitlighet, respons, garanti och empati. Parasurman et al (1988) beskriver materiella ting som en företeelse som avser den fysiska lokalens utformning och utrustning dvs. den lokal där tjänsteproduktionen äger rum. Företeelsen omfattar även det centrala första intrycket och uppträdandet som frontpersonalen eller någon annan representant för organisationen ger kunden. Tillförlitlighet är en kategori som beskriver frontpersonalens förmåga att ge den utlovade tjänsten. Förmågan handlar om att kunna ge tjänster på ett korrekt sätt och vid angiven tidpunkt. Respons avser ett kvalitetskriterium som berör tjänstemedarbetarnas beredskap och förmåga att svara på frågor, ge adekvata svar och information. Vidare avses med detta kriterium medarbetarnas tjänstvillighet och ambition att utföra tjänsten efter de önskemål och tidsangivelser kunderna uttrycker. Garanti är ett kvalitetskriterium som handlar om medarbetarnas kompetenser och förmågor. Kriteriet berör även medarbetarnas förmågor att bemöta kunderna på ett sådant sätt att de känner förtroende och trygghet mot såväl organisationen som dess övriga medarbetare. Empati avser det kvalitetskriterium som lyfter upp frontpersonalens förmågor att känna in och förstå kundernas särskilda behov och problem.

I en mass tjänsteverksamhet utformas kvalitetsstyrningen ofta genom att bygga in olika former av standardprocedurer i serviceprocessen (Collier, 1990). Procedurer som kvalitetssäkras genom att produktionsledningen genomför inspektioner och kontrollinsatser för att på så sätt säkerställa kvalitetsnivån (Silvestro, 1999). I den professionella tjänsteverksamheten utgörs kvalitetsstyrningen i större utsträckning av de enskilda servicemedarbetarna. Organisationen förlitar sig således i stor utsträckning på de enskilda medarbetarnas professionalitet och omdömen. Även om kvalitetsmätningar och objektiv information finns att

tillgå i dessa serviceverksamheter är det olika former av egenkontroll som den operativa ledningen använder (Collier, 1990).

2.5.2.2 Kapacitetsstyrning

Kapacitet för professionella tjänsteverksamheter beskrivs ofta i antalet tillgängliga personaltimmar. För dessa verksamheter skapas kapacitetsbuffertar genom att utforma relativt flexibla tjänsteprocesser. Genom den flexibla utformningen av tjänsteproduktionsprocessen möjliggörs bl.a. en anpassning av produktionen för att svara upp mot variationer i efterfrågan. Variationer som kan bero av konjunkturens vängningar men även momentana toppar och dalar i efterfrågan (jmf Fitzsimmons och Fitzsimmons, 1994). En annan kapacitetsbuffert är att utforma produktionsprocessen på ett sådant sätt att en viss överkapacitet i form av tillgängliga personaltimmar byggs in i produktionssystemet. Detta är ofta fallet för professionella tjänsteorganisationer. För massserviceverksamheter sker ofta styrningen av kapacitetsvariationer utifrån de faktiska förhållandena kring produktionen. Masstjänsteverksamheter är verksamheter där kapaciteten optimeras utifrån ordinära produktionsförhållanden beträffande såväl personaltillgång och utrustningsnivå. Det betyder att möjligheterna till flexibilitet i tjänsteproduktionsprocesserna blir relativt begränsade. Kapaciteten har således fixerats och behöver en viss omställningstid för att kunna anpassas till ändrade förhållanden. Den kapacitetsstyrning som tillämpas är därför inriktad på att hålla en så jämn produktionsnivå som möjligt (Sasser et al, 1978).

Att styra tjänstekapaciteten kan antingen göras genom att styra utbudet eller efterfrågan. Den utbudsinriktade kapacitetsstyrningen kan utformas för att t.ex. dela på ledig och tillgänglig kapacitet både internt och externt. Det kan bl.a. göras genom att öka kundernas medverkan i tjänsteproduktionsprocessen, bredda kompetensnivån inom organisationen, införa skiftarbete eller genom att använda deltidsarbetande personal. Den efterfrågeinriktade kapacitetsstyrningen handlar istället om att t.ex. utveckla komplementära tjänsteprocesser, reservationssystem, finna prisincitament eller försöka påverka efterfrågan vid överkapacitet vid lågsäsong (Fitzsimmons och Fitzsimmons, 1994, sid. 236). Kapacitetsstyrningen handlar därför mycket om att anpassa och förhålla organisationen till oförutsägbara kapacitetsbehovsvariationer. Således går kapacitet och flexibilitet in i varandra. I den professionella tjänsteorganisationen hanteras kapacitetsvariationerna beroende på efterfrågan genom att använda olika verktyg som t.ex. schemaläggning, förhandlingar kring leveranstidpunkter gentemot kunden, införandet av arbetsrotation, bredda medarbetarnas kompetenser eller att förflytta personal mellan olika anläggningar baserat på efterfrågesvängningarna. I masstjänsteorganisationen skapas flexibilitet framförallt genom att påverka tjänsteproduktionsprocessen. Det görs t.ex. genom att använda deltidsanställd och extraanställd personal i en så stor utsträckning som möjligt. Någon överkapacitet i antalet tillgänglig personaltimmar finns inte under dessa produktionsförhållanden utan införskaffas först efter behov (jmf Fitzgerald et al, 1991: Fitzsimmons och Fitzsimmons, 1994).

2.5.2.3 Personalstyrning

I den professionella tjänsteorganisationen är produktionsstyrningen utformad på ett sådant sätt att den aktivt ska kunna understödja frönpersonalens arbete i sina möten med kunderna (Sasser et al, 1978: Schmenner, 1986). Styrningen handlar om ett brett intervall av relaterade personalfrågeställningar. Dessa sträcker sig från frågeställningar som berör procedurer kring anställningsförfarande, vidareutbildning och karriärmöjligheter till mer operativa frågeställningar om det dagliga arbetet. Till de sistnämnda frågeställningarna hör t.ex. schemaläggning, ansvar och befogenheter i samband med kundmötet. I masstjänste-

organisationen har personalen givetvis också en central roll att fylla. Till skillnad från den professionella tjänsteorganisationen understöds produktionen i större utsträckning av fysisk utrustning än av frontpersonal. En annan skillnad ligger i arbetsuppgifternas innehåll och arbetets utformning. I den professionella tjänsteverksamheten är innehållet och utformningen av arbetsuppgifterna av sådan karaktär att de svårigen låter sig definieras och dokumenteras (Sasser et al, 1978). Det professionella tjänstearbetet kräver relativt sett djupare och bredare kompetens än vad som är normalfallet för masstjänstearbete. Kompetensen är vidare viktig att bibehålla och utveckla bl.a. på grund av dess betydelse för verksamhetens differentiering.

Att styra medarbetarna så att de känner att kompetensen underhålls och att de själva utvecklas är prioriterat. Arbetet är vidare av sådan komplexitet att reproducerbarheten är låg. Här ligger en stor skillnad jämfört med masstjänsteverksamheten som i allmänhet kan betraktas som en verksamhet med hög grad av reproducerbarhet (Voss et al, 1985). Masstjänstearbetet är också lättare att definiera och går relativt lätt att lära ut. Arbetets repetitiva innehåll gör att medarbetare som anställs i dessa verksamheter bör vara beredda på liten arbetsvariation. Den person som ska arbeta med den här typen av arbetsuppgifter bör därför förbereda sig på relativt sett monotona arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna i de tjänsteproduktionsprocesser som ska utföras har därför ofta karaktären av att vara standardiserade (Sasser et al, 1978).

Browen och Lawler (1992) visar bl.a. på att styrningen inom den professionella tjänsteorganisationen handlar mycket om att kontinuerligt försöka entusiasmera och engagera frontpersonalen i dess arbetsuppgifter. Det omvända förhållandet gäller i stor utsträckning för styrförhållandena beträffande masstjänsteverksamhetens frontpersonal. Eftersom arbetsuppgifterna går att specificera och definiera kan förhållningsregler och manualer utarbetas. På så sätt kan också frontpersonalen ledas på ett tydligare sätt än vad som är fallet för den professionella tjänsteorganisationens frontpersonal. Organisationskulturen är ett annat viktigt område. Att anställa människor som delar organisationens värdegrund är ett centralt kriterium för att entusiasmera och engagera medarbetare och kunder. Ett exempel på en organisation med en stark och tydlig organisationskultur som dessutom starkt utnyttjas för att styra såväl medarbetare och kunder är möbelföretaget IKEA (Salzer-Mörling, 1998).

2.5.3 Produktionsstyrningens klassificeringsdimensioner

Framställningen och diskussionen kring det här avhandlingsarbetets val av klassificeringsdimensioner för variabeln produktionsstyrning har kretsat kring tre dimensioner. Dimensionerna utgörs av styrning av tjänstekvalitet, kapacitetsstyrning och personalens handlingsfrihet.¹⁵ Med styrning av organisationens tjänstekvalitet avses hur information fångas upp kring hur produktionsledningen betraktar tjänstekvalitet. Variabeln fångar produktionsledningens kvalitetsambitioner som antingen ordervinnande eller kvalificerande. Distinktionen kan tyckas trivial men är i det här sammanhanget central. Om utgångspunkten för den tjänsteproducerande verksamheten betraktar kvalitet som ordervinnande handlar fokus om att försöka överträffa kundernas förväntningar. Detta på grund av att det är tjänstens funktionella kvalitet som anses vara avgörande för om kunden i förlängningen återkommer för ett förnyat köp. För differentierade verksamheter antas tjänstekvaliteten vara ordervinnande. I de fall där tjänstekvaliteten istället betraktas som ett kvalificerande kriterium blir fokus för produktionsorganisationen att hålla en tillräckligt hög kvalitetsnivå. Detta för att kvalitet inte är avgörande när kunden beslutar sig för ytterligare köp. För verksamheter som föl-

¹⁵ De tre klassificeringsdimensionerna styrning av tjänstekvalitet, kapacitetsstyrning och personalens handlingsfrihet har utnyttjats i den här studien för att indikera produktionsstyrningen. Dimensionerna kan härledas till produktionen av tjänster. Att endast den typen av produktionsstyrningsdimensioner används för fortsättningen kan relateras till studiens syfte. Det syftet har formulerats mot studier av konceptbyggares befintliga affärsverksamheter.

jer en strategisk inriktning som premierar kostnadsledarskap antas tjänstekvaliteten vara kvalificerande. I dessa sammanhang är priset det som till sist avgör kundens vilja till ytterligare köp eller beställningar.

Kapacitetsstyrning visar på hur produktionsorganisationen hanterar variationerna i utbud och efterfrågan t.ex. i samband med efterfrågetoppar. Utgångspunkten vid analysen och diskussionen kring strategisk kongruens och integrerad styrning är att professionella tjänsteorganisationer och massserviceorganisationer visar på skillnader som syns genom hanteringen av kapacitetsvariationer beroende på efterfrågan. Professionella tjänsteorganisationer kan karaktäriseras som organisationer där en viss överkapacitet ständigt finns närvarande. Genom överkapaciteten finns en beredskap för att på så sätt svara upp mot eventuella toppar i efterfrågan. På motsvarande sätt antas masstjänsteorganisationer kunna karaktäriseras av en jämn kapacitetsnivå relativt sina produktionsförhållanden. Eftersom kapaciteten anpassats till den specifika produktionssituationen finns egentligen ingen buffert att klara av tillfälliga efterfrågetoppar. Vid sådana tillfällen måste därför extra resurser tas fram. Först på längre sikt kan organisationen anpassas mot mera permanenta förändringar i kapaciteten.

Med personalstyrning åsyftas medarbetarnas grad av handlingsfrihet i sin arbetsutövning. Graden av handlingsfrihet kan översättas i frontpersonalens befogenhet att självständigt fatta beslut vid de ögonblick där tjänster produceras i samverkan med kunden. Det är i dessa ögonblick som kundvärdet skapas. Styrningen av frontpersonalen syftar till att spegla den enskilde tjänsteproducerande medarbetarens ansvar och befogenheter i produktionsprocessen. I sammanhanget är utgångspunkten att en låg grad av handlingsfrihet ofta tillämpas i en masstjänsteverksamhet medan en hög grad av handlingsfrihet istället tillämpas i den professionella tjänsteorganisationen. I det här avhandlingsarbetet har fokus inte specifikt varit riktat mot produktionsstyrningen av bostadsproduktionen. Det beror bl.a. på att de studerade seniorboendekoncepten produceras i befintliga boendeanläggningar. Det betyder att den fysiska seniorboendeanläggningen tas för givet. Trots den gjorda avgränsningen är det dock en aspekt som relaterar till produktionsstyrningen av den fysiska bostadsanläggningen som är av intresse även i detta sammanhang. Det beror på dess betydelse för konceptbyggarnas framtida möjligheter och begränsningar i att bedriva affärsverksamhet i anläggningen. Dessa möjligheter och begränsningar utgör konsekvensen av att byggprojektorganisationen vid ett tillfälle under produktionsprocessen bestämde sig för en viss boendelösning framför någon annan. Det är det beslutet, med konsekvensen att en viss fysisk struktur och boendelösning byggdes in i seniorboendeanläggningen, som ger möjligheter och begränsningar i konceptbyggarens förutsättningar att bedriva affärsverksamhet. De inlåsningseffekter som därmed kan härledas till något beslutsstadium under seniorboendeanläggningens uppförande är därför av intresse att behandla trots att de relaterar till styrningen av byggproduktionen av boendeanläggningen.

Mot bakgrund av den teoretiska bakgrundsbeskrivningen och utvecklingen av Nilssons och Rapps (2005) föreställningsram har ett antal begrepp och samband diskuterats. Dessa begrepp och samband antas vidare påverka en konceptbyggares möjligheter att organisera och driva attraktiva seniorboendekoncept. Seniorboendekoncept har visat sig vara en produkt bestående av boende och tjänster. Kundens efterfrågan på olika produkterbjudanden (t.ex. specifika tjänster, tjänstekonstellationer och aktiviteter) inom ramen för seniorboendekonceptet beror på konceptbyggarens förmåga att organisera och producera verksamheten på ett framgångsrikt sätt. Med det avses en förmåga att få fram och kontinuerligt utveckla produkterbjudanden som kunderna upplever vara värdefulla och betalar för att få tillgång till. I det arbetet har ett antagande gjorts om att organisationens strategier och styrsystem har stor betydelse och delaktighet i skapandet av en organisations konkurrenskraft och värdeskapande. Forskning på området kan påvisa att strategier och styrsystem har betydelse för organisationers konkurrenskraft och värdeskapande. Med stöd i den forskningen kommer därför begrepp och samband med betydelse att redovisas och diskuteras. Den dis-

kussionen bygger på en sammanställning av befintlig forskning med betydelse för konceptbyggares produktion av seniorboendekoncept, med betoningen på tjänsteproduktionen. Även om konkurrenskraft och värdeskapande inte har varit studiens fokus är det viktigt att förstå begreppen såsom utfallet av strategisk kongruens och integrerad styrning (se Figur 4). Den framställningen mynnar ut i den här studiens utvecklade och anpassade teoretiska föreställningsram vilket varit ett av syftena med framställningen.

2.6 KONKURRENSKRAFT OCH VÄRDESKAPANDE

Konkurrensbegreppet har diskuterats länge inom det ekonomiska vetenskapsområdet. Redan på 1930-talet diskuterades t.ex. uppkomsten av organisationers konkurrensfördelar. En tidig insikt var att organisationer som avgränsade, fokuserade och nischade sig på marknaden ofta visade sig vara mer framgångsrika än andra. I Coutants (1936) termer var konkurrens en marknadsföretelse som handlade om att aktivt söka och mejsla ut en attraktiv marknadsnisch. Med marknadsnischen som utgångspunkt konkurrerade organisationen antingen genom ett lågt pris eller genom att erbjuda unika produkter eller tjänster (Coutants, 1936, sid. 229):

”Seek parts of the market where you can serve with level advantages or better. If there are no such places, then you have no economic justification for being in business. Your niche might not be price competition at all, but unique advantages in your product or your service.”

Konkurrensbegreppet har av andra forskare beskrivits mer drastiskt såsom varande mer av en överlevnadsaktivitet på en viss marknad. Aktiviteten är något som anses vinnas genom att de starkaste organisationerna både förstår och har kraft att förverkliga det som skapar konkurrensfördelar. Också den insikten är relativt gammal. Alderson (1958) diskuterade marknadskonkurrensen som en plan för genomförandet av en differentieringsstrategi. Differentieringsstrategins utgångspunkt ansågs bestå av mål som särskilt hade formulerats med inriktning på att överleva på marknaden (Alderson, 1958, sid. 25):

”Competition for differential advantage implies goals of survival and growth for the marketing organization.”

Genomförandet av särskiljande aktiviteter antogs innebära att organisationen i förlängningen inte bara överlevde utan dessutom klarade av att utvecklas och växa. Likt Porter (1980: 1991) senare har påvisat kom även Alderson (1958) tidigt fram till att differentieringsstrategin ytterst handlade om en förmåga att vara unik. De särskiljande produkttegenskaperna följer av en ständig utveckling av nya erbjudanden. Enligt Porter (1991, sid. 99-100) skapas en organisations framgång av framförallt två orsaker: branschens attraktivitet och den relativa marknadspositionen. Branscher utvecklas också över tiden vilket gör att attraktiviteten kontinuerligt förändras. Konsekvensen blir att vissa branscher t.ex. IT-industrin under 1990-talet visat sig mer lönsamma än andra givet den aktuella tidsperioden. Det betyder vidare att organisationens ”timing”, dvs. att vara på rätt plats vid rätt tidpunkt, blir en viktig konkurrensfaktor. Förutom tidpunkten finns enligt Porter (1985) ett antal generella konkurrenskrafter som tillsammans formar omgivningens konkurrensförhållanden. Organisationens förmåga att förhålla sig till dessa konkurrenskrafter avgör vidare organisationens förmåga orientera sig på marknaden, finna och utveckla en attraktiv position i marknaden.

Att uppfattas som ett unikt och attraktivt alternativ av kunderna utgör en viktig konkurrensförmåga för en aktör. Att organisera verksamheten på ett sådant sätt att den blir svår att imitera av konkurrerande marknadsaktörer är en annan. I det arbetet blir de interna organisationsprocesserna särskilt betydelsefulla. Genom den s.k. värdekedjan formulerade Porter (1985) ett analytiskt verktyg för att används till analys och

optimering av organisationers interna värdeskapande processer. Genom att bryta ned processen i dess beståndsdelar och sedan på ett analytiskt plan sammansätta de igen tydliggörs de interna styrkorna och svagheter. Den värdeskapande processen skapas därefter genom att matcha de tydliggjorda faktorerna för att på så sätt utforma organisationens värdeskapande processer. Barney (1991, sid. 100 ff.) har en resursbaserad strategisyn. Han ser konkurrenskraft som något som utgår från en intern analys av organisationens styrkor och svagheter. I sammanhanget betonas just de interna och organisationsspecifika resurserna. Med resurser avses organisationens samtliga resurser. De kan delas in i tre huvudkategorier, fysiska, human och organisatoriska kapitalresurser.

Med fysiska kapitalresurser avses t.ex. teknologi, produktionsanläggning, produktionsutrustning, geografiskt läge och råvarutillgångar. Med humankapitalresurser avses de immateriella resurserna som organisationen disponerar. Dessa utgörs t.ex. av medarbetarnas utbildning, erfarenheter, relationer och omdömen. Med organisatoriska kapitalresurser avses organisationens strukturella resurser. Exempel på sådana resurser utgör enligt Barney (1991) av organisationens formella och informella rapporterings-, planerings-, kontroll- och styrsystem. Med strategi avser Barney (1991) den kombination av fysiska, human och organisatoriska kapitalresurser som organisationen formulerar. Strategins bidrag till värdeskapandet är en följd av att den också realiserar. En uthållig konkurrenskraft uppstår när konkurrenterna inte klarar av att kopiera de organisatoriska fördelarna och den strategi som därav har formulerats. En strategi kan således först anses som uthållig efter att ett kopieringsförsök har genomförts och misslyckats (Barney, 1991, sid. 102).

Prahalad och Hamel (1990) betonar humankapitalresursernas centrals roll för organisationens konkurrensförmåga. På lång sikt handlar konkurrenskraft om att bygga s.k. kärnkompetenser. Kärnkompetenser är en förmåga att skapa och förpacka färdigheter inom produktion och teknologi. Genom kärnkompetenserna får organisationen ett verktyg att hantera förändringarna i omgivningen. Kärnkompetens har enligt Prahalad och Hamel (1990) definierats som organisationens samlade kollektiva kompetenser. En kärnkompetens kännetecknas av tre egenskaper nämligen att den är svår att kopiera, den har stor betydelse för slutproduktens totala värde samt att den kan utnyttjas på flera olika marknader. Den långsiktiga konkurrenskraften hos en organisation anses ligga i att till en lägre kostnad, relativt konkurrenterna, utveckla tydliga kärnkompetenser. För att konkurrera måste kärnkompetensen ständigt utvecklas och anpassas till förändringarna i omgivningen. Organisationens marknadsframgång ligger därför i en förmåga att ständigt vara innovativ (Prahalad och Hamel, 1990, sid. 80):

"The critical task for management is to create an organization capable of infusing products with irresistible functionality or, better yet, innovating products that customers need but have not yet even imagined."

Under påverkan av den ökade informationstillgången och de möjligheter som följer i globaliseringens spår av marknader och produktionsförutsättningar har nya metoder med att kombinera aktiviteter kommit att generera nya möjligheter till värdeskapande. Gränsen mellan vad som tidigare har varit en fysisk produkt och en tjänst suddats därmed ut. I många av dagens erbjudanden består produkten av en relativt komplex kombination av både kompetenser och relationer (Normann och Ramirez, 1993, sid. 68). Konkurrensen på marknaden sker därför inte heller på samma sätt som den gjorde tidigare. Tidigare skedde konkurrensen nämligen mellan rivaliserande konkurrenter och dess produkter medan den idag ofta sker mellan olika kunderbjudanden. Det har fått till följd att det som tidigare betraktades som värde och värdeskapande under nuvarande konkurrensförhållanden blir något annorlunda.

På dagens marknader är det få organisationer som av helt egen kraft kan tillhandahålla samtliga delar i det värdeskapande systemet. Samverkan blir med andra ord en grundförutsättning för det moderna företagan-

det. Det medför att en av organisationens mest centrala konkurrensfördelar blir förmågan att tillhandahålla en helhet och få den att fungera. I den helheten får kunderna en central roll att fylla. Rollen består framförallt av att vara medproducent i det värdeskapande systemet. För att få det systemet att fungera bör kunderna aktiveras och tränas för sin del i produktionsprocessen. Dialogen med kunderna blir därmed viktig för organisationens förmåga att upprätthålla konkurrenskraft på lång sikt (Normann och Ramirez, 1993, sid. 69):

"To win, a company must write script, mobilize and train the players, and make the customer the final arbiter of success or failure. To go on winning, a company must create a dialogue with its customers in order to repeat this performance over and over again and keep its offering competitive."

För att skapa konkurrensfördelar krävs en exploatering av organisationens existerande förmågor samt att kontinuerligt utveckla nya. En central resurs utgörs enligt Teece et al (1997) av de specifika lednings- och organisationsprocesser som en organisation i allmänhet förfogar över. Processerna kan beskrivas som organisationens rutiner. Att rutinerna anses vara så centrala för en organisations konkurrenskraft beror på att det är genom dessa som de värdeskapande aktiviteterna genomförs. Rutinerna utmynnar nämligen i konkreta handlingsmönster vilka i sin tur vägleder organisationens medlemmar och processer. Handlingsmönstren är vidare nära sammankopplade till de lärandeprocesser som pågår i en organisation. Lärandet blir mot den bakgrunden en central process med stor betydelse för konkurrenskraften. Genom repetition och experimenterande möjliggör lärande en bättre och snabbare hantering i utförandet av de värdeskapande processerna. Genom lärandet identifieras även organisationens nya produktionsmöjligheter. Lärandet omfattar såväl det enskilda som det organisatoriska lärandet (Teece et al, 1997, sid. 520):

"... routines are patterns of interactions that represent successful solutions to particular problems".

Att genom lärande få fram nya rutiner är något viktigt i organisationens verksamhetsutveckling eftersom det är där de nya konkurrensfördelarna uppstår. Utifrån ett kundperspektiv avgörs organisationens framgång och konkurrensförmåga främst av förmågan att uppfylla och överträffa kundernas kvalitetsförväntningar. För att nå upp till det som definieras som god kvalitet måste produktens olika kvalitetsdimensioner samverka. Den tekniska kvaliteten är en minimiförutsättning för att uppnå god kvalitet. På en marknad i balans, där många organisationer erbjuder likartade produkter, med likartad teknisk kvalitet blir det den andra kvalitetsdimensionen, den funktionella kvaliteten, som särskiljer produkterna. Därigenom kan ett påtagligt mervärde skapas för kunderna om fokus i konkurrensarbetet istället riktas mot den funktionella kvalitetsprocessen. Således är det också inom den funktionella kvalitetsdimensionen som organisationens konkurrensfördelar är starka och bör utvecklas (Grönroos, 2002, sid. 75 ff.).

Utifrån det mer traditionella perspektivet betraktas kunden ofta som en passiv mottagare av varor och produkter. Med utgångspunkt i ett tjänsteperspektiv betraktas kunden istället som medproducent i en tjänsteproduktionsprocess (jmf Normann, 1992; Grönroos, 2002). Detta ger omedelbara effekter på vad det är som anses skapa värde i utbytes- eller produktionsprocessen. I ett varuperspektiv bestäms värdet av producenten och ligger i det närmaste inbäddat i produkten. Utifrån ett tjänsteperspektiv bestäms värdet av kunden. Värde är således något som utgår från den upplevelse som följer av konsumtionen av tjänsten. Produkter kan ha en hög grad av tjänsteinnehåll. Värdet kan således även utifrån ett tjänsteperspektiv överföras i en produkt som har stort fysiskt innehåll. En väsentlig skillnad ligger dock i att producenten utifrån detta perspektiv bara kan föreslå vad som kan uppfattas som kundvärde (Vargo och Luch, 2004, sid. 11). Grönroos (2006, sid. 654 ff.) menar att något reellt värde inte existerar innan kunden använder produkten. Således är värde någonting som kunden formulerar och upplever i samband med att produkten

konsumeras. Värde är alltså inte detsamma som vad producenten tycker sig stoppa in i produkten. I en ekonomi byggd på relationer går det att argumentera för att all affärsverksamhet egentligen är tjänsteverksamhet. Det som tjänsteorganisationer gör är att helt enkelt leda organisationens tjänste- och interaktionsprocesser, vilka i sin tur understödjer kundernas egna värdeskapande processer (Grönroos, 2006, sid. 359):

"Value is created by the customer in interactions with the service provider and supported by the service provider. In addition to this the outcome of the service production process when used by the customer also contributes to customer value."

Tre konklusioner kan sammanfatta det som följer av implementeringen av ett tjänsteinriktat perspektiv i en organisation. Den första konklusionen är att kundernas egna värdeskapande processer har satts i fokus. Fysiska varor och produkter understödjer endast det som genererar värde hos kunderna. Som ett exempel betraktas mobiltelefonen utifrån det perspektivet som en fysisk plattform för det som faktiskt genererar värde hos kunden. Kundvärdet skapas först när mobiltelefon-tjänsterna har kopplats på. Den andra konklusionen är att fysiska varor och produkter mot den bakgrunden kan betraktas som plattformar där servicetjänster kan äga rum. Plattformen utgör alltså bara en del av alla de resurser som behövs för att understödja och skapa kundvärde (Grönroos, 2006, sid. 362). Den tredje konklusionen är att dessa resonemang kan generaliseras och omfatta flera olika typer av varor och produkter. Emellertid finns situationer där detta inte gäller. I dessa situationer förfogar kunden över situationen vilket betyder att någon kompletterande tjänst inte behövs. Tjänsteperspektivet appliceras därför bäst på situationer i vilka kunskapsinnehållet hos varor, produkter och tjänster är högt.

Det paradigmskifte som Normann (2001) inledde och har argumenterat för kan definieras som en rekonfiguration av värdeskapandet. Denna förändring har dessutom medfört en förändrad syn på kunden. Från att vara en mottagare av varor och tjänster har kunden tilldelats rollen som medproducent. Normanns (2001, sid. 66) nya paradigm om rekonfiguration av värdeskapandet kan kontrasteras mot Porters (1985) perspektiv om tillfört värde genom det han definierar som "värdekedjan". Porters (1985) perspektiv kring värdeskapandet utifrån värdekedjan utgår från en industriell syn på produktion och värdeskapande. Normann (2001) hävdar att värdekedjan utgår från omvärldsförhållanden som inte längre existerar, vare sig det handlar om varu- eller tjänsteproduktion. Till skillnad från de omvärldsförhållanden som lade grunden för exempelvis Porters (1985) resonemang finns basresurser såsom information och kapital tillgängligt på ett helt annat sätt nu än vad som tidigare varit fallet. Därmed har också förutsättningarna för att bedriva verksamhet drastiskt förändrats på senare år (Normann, 2001, sid. 67):

"Faktum är att dagens marknadspel i mycket högre grad handlar om vem som på det mest kreativa sättet kan utforma ramöverskeridande systemlösningar än om vem som kan positionera sig i en 'kedja'."

Det som komplicerar ett direkt tillämpande av bl.a. Porters (1980) perspektiv om värdeskapandet som slutresultatet i en förädlingskedja är det faktum att konceptbyggaren i huvudsak producerar tjänster. Seniorboendekonceptets boendekomponent saknar inte intresse men bör betraktas som ett kvalificerande kriterium till tjänstekonsumtionen. Med andra ord är byggnaden given för kunden. Kundvärdet torde därför istället komma av de tjänster som kontinuerligt bedrivs inom ramen för den. Normann (2001) tillhör de som hävdar att värdekedjan inte längre räcker till för att förklara de värdeskapande orsakssambanden. Utifrån Porters (1991) begreppsterminologi kan konceptbyggarens produkter betraktas som produkter med hög grad av tjänsteinnehåll.

I det här avhandlingsarbetet beskrivs värde dock som en företeelse som skapas under användandet. Med den utgångspunkten blir den fysiska boendanläggningen en plattform från vilken olika värdeskapande processer utgår. Erbjudandena som konceptbyggarna tillhandahåller sina kunder är ett resultat av en värdeskapande process i vilken kunderna är medproducenter. Detta eftersom det är kunderna som definierar värdet och inte producenten. Tjänsteproducenter kan endast tillhandahålla insatser och resurser resten är något som kunderna själva får definiera. I det perspektivet är de flesta moderna affärsverksamheter därför att betrakta som någon form av tjänsteverksamhet. Den betraktelsen gäller även den affärsverksamhet som konceptbyggarna bedriver. I nästa avsnitt skall den teoretiska genomgången sammanfattas och konkretiseras i den här avhandlingens teoretiska föreställningsram.

2.7 TEORETISK FÖRESTÄLLNINGSRAM

I det här forskningsprojektet har en hypotes utvecklats kring begreppen och sambanden rörande strategisk kongruens och integrerad styrning. Det tillståndet har definierats som en situation där det råder konsistens mellan organisationens strategier, på och mellan organisationens olika nivåer samt mellan dess interna enheter och funktioner. Den strategiska kongruensen understöds av att organisationen utformat ett lämpligt ekonomi- och produktionsstyrningssystem. När sambanden för strategisk kongruens och integrerad styrning uppstår antas det i förlängningen också leda till ökad konkurrenskraft och att värdeskapandet ökar. Härnäst följer en översiktlig teoretisk beskrivning och sammanfattning av föreställningsramens komponenter och samband (se Figur 15).

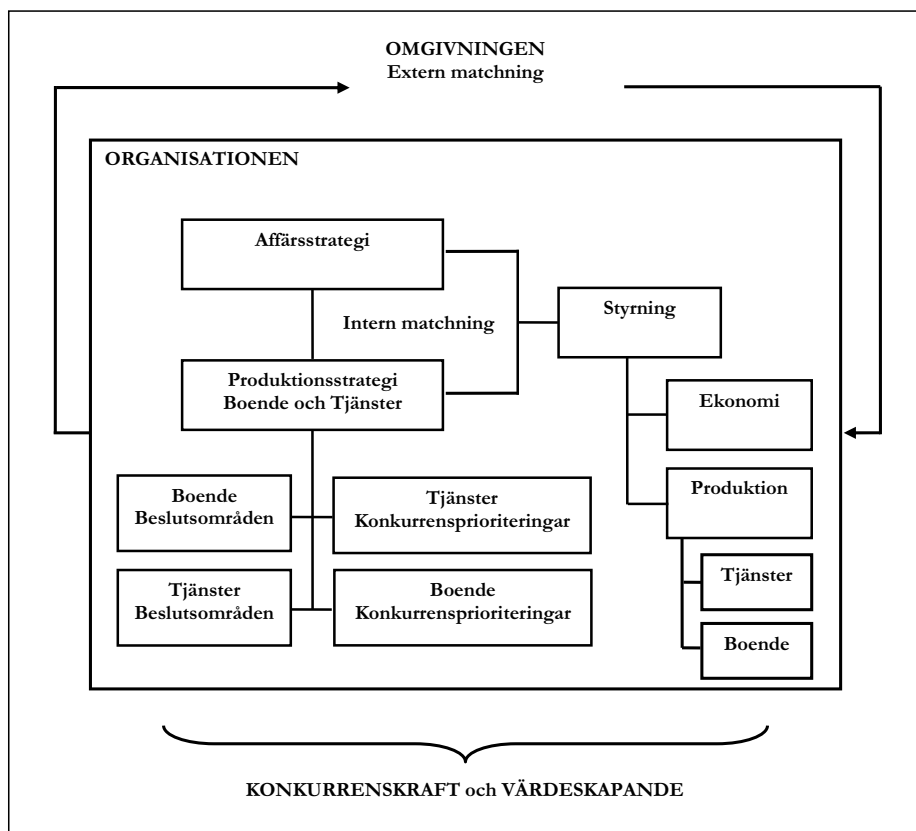
Med utgångspunkt i ett contingencyperspektiv betraktas organisationen som ett öppet system. Organisationen interagerar således med omgivningen samtidigt som omgivningen interagerar med organisationen (jmf Burns och Stalker, 1961; Lawrence och Lorsch, 1967; Thomson, 1967). Genom att anpassa organisationens inre styrkor och svagheter till omgivningens hot och möjligheter söker organisationen en attraktiv position i omgivningen (jmf Learned et al, 1965; Nilsson och Rapp, 2005). Organisationens konkurrenskraft antas bero på dess förmåga att skapa strategisk överensstämmelse och inrätta ett understödande styrsystem. Skapandet av intern och extern matchning handlar bl.a. om en förmåga att balansera och förhålla sig till de konkurrenskrafter som existerar på marknaden och att skapa en sammanhållen planerings- och uppföljningsfunktion (jmf Barney, 1991; Mintzberg et al, 1998).

Organisationens affärsstrategi kan betraktas som det handlingsmönster som den valt att följa för att nå fram till de uppställda målen. Om organisationens mål har formulerats i överensstämmelse med intressenternas intentioner och förväntningar blir affärsstrategin den handlingsväg som leder till den relativa marknadsframgången (jmf Porter, 1980; Barney, 1991; Vargo och Luch, 2004). På ett mer abstrakt plan finns enligt Porter (1980: 1985) bara två strategiska handlingsinriktningar att välja mellan: differentiering eller kostnadsöverlägsenhet. En fokusstrategi utgör dock en variant på dessa där ansträngningen riktas mot t.ex. en viss målgrupp eller geografisk delmarknad istället för den totala målgruppen och marknaden. För att understödja affärsenheten i dess ambition att uppnå sina mål finns ett antal understödande funktioner. Produktionsfunktionen är en av flera funktioner med särskilt intresse för del II. Produktionsstrategin beskriver produktionsfunktionens handlingsmönster för att nå upp till affärsverksamhetens övergripande målsättning. Produktionsstrategin har en viktig uppgift att fylla i att understödja produktens konkurrenskraft på marknaden (jmf Skinner 1969; Hayes och Wheelwright 1979, Olhager 2005).

Produktionsstrategin har antagits bestå av två delar: konkurrensprioriteringar och beslutsområden. Konkurrensprioriteringarna utgör kopplingen mellan produktionsfunktionen och den övergripande affärs-

enheten. Genom att anpassa marknadsförutsättningarna till produktionsverksamhetens särskilda förutsättningar integreras de marknadsfaktorer som ger produkten förutsättningar för att också konkurrera med andra produkter på marknaden. Den externa matchningen mellan organisationen och omgivningen påverkar den här relationen (jmf Porter, 1980; Hill, 1985; Leong et al, 1990). Beslutsområdena som istället handlar om organisationens interna frågeställningar kring produktionens organisering delas in i både strukturella och infrastrukturella förhållanden. Förmågan att uppnå intern matchning utgår från dessa relationer (jmf Hayes och Wheelwright, 1979; Hill, 1985; Nilsson och Rapp, 2005).

Figur 15: Teoretisk föreställningsram



Den produkt som konceptbyggare tillhandahåller på seniorbostadsmarknaden består av ett kunderbjudande i form av ett seniorboendekoncept. Seniorboendekonceptet består av en mix av fysiskt boende och immateriella tjänster (jmf Porter, 1980; Normann, 1992; Paulsson och Sundberg, 2001). I föreställningsramen illustreras det genom en uppdelning i antingen produktion av boende eller produktion av tjänster. I det här sammanhanget utgör begreppet service seniorboendekonceptets ena tjänsteslag. De andra tjänsteslagen utgörs av vård och omsorg. Av avgränsningsmässiga skäl har framställningen och analysen endast inriktats mot produktionen av service dvs. hushållsnära tjänster av enklare servicekaraktär. Organisationens styrning antas ha som yttersta syfte att både formulera och implementera organisationens strategier (jmf Anthony, 1965; Lindvall 2001; Nilsson och Rapp, 2005). Styrningen har således en diagnos-

tisk och interaktiv roll att fylla i organisationen. Den har vidare delats upp i ekonomisk styrning och styrning av tjänsteproduktion (jmf Anthony och Govindarajan, 2003). Centrala dimensioner för den ekonomiska styrningen är vilken typ av information som betonas, styrningens karaktär och dess tidshorisont (jmf Otley, 1980; Langfield-Smith, 1997; Nilsson och Rapp, 2005). De centrala dimensionerna för produktionsstyrningen utgörs av tre styrkriterier: personalstyrning, tjänstekvalitet och kapacitetsstyrning.

När organisationens strategier överensstämmer inom och mellan organisationens nivåer och enheter uppstår ett tillstånd av strategisk kongruens. Om strategierna vidare understöds av styrsystemen inträffar ett tillstånd av både strategisk kongruens och integrerad styrning. Uppfyllandet av ett sådant idealtillstånd i en organisation är fördelaktigt av flera skäl. Ett sådant skäl är att ledningen av affärs- och produktionsverksamheterna underlättas eftersom samtliga nivåer och funktioner arbetar i en och samma riktning. Ett annat skäl är att strategisk kongruens och integrerad styrning kan antas vara ett viktigt bidrag i skapandet av en stark konkurrenskraft och värdeskapande för en organisation. Konkurrenskraft handlar om organisationens förmåga att ta, behålla och utveckla en attraktiv position på marknaden (Porter, 1980: 1991). Perspektivet på värdeskapande i denna avhandling bottenar i ett resursperspektiv i vilken kunden och producenternas erbjudanden betraktas som resurser vars värde skapas i samverkan med producenten. Värde är således något som följer av att kunden utnyttjar tjänsten i en samverkansprocess. Oanvänd har vare sig tjänster eller fysiska produkter något egenvärde utifrån det här använda perspektivet. Värdet i produkterbjudandet uppstår först i det ögonblick det produceras, används och motsvarar (gärna överträffar) kundens förväntningar (jmf Normann och Ramirez, 1993; Vargo och Lusch, 1994, 2006; Grönroos, 2006).

3. METOD

Kapitlet inleds med en redovisning av den interaktiva forskningsansatsen som präglat studien. Därefter följer en redovisning och en fördjupad diskussion kring studiens val av metod, design, urval, datainsamling och analys. Därefter behandlas studiens kvalitetssäkring och generaliserbarhet. I avsnittet kring redovisningen av det specifika analysverktyget görs en koppling till den teoretiska föreställningsramen som utvecklats i teorikapitlet. Vidare ges vägledning i hur analysverktyget har använts under bearbetningen, kategoriseringen, klassificeringen och analysen av konceptbyggare samt min bedömning av huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning föreligger hos dem eller ej.

3.1 STUDIENS INTERAKTIVA FORSKNINGSANSATS

Den här studien har organiserats med utgångspunkt i en interaktiv forskningsansats. Företrädare för den forskningsansatsen understryker att interaktiv forskning bör betraktas som ett önskvärt förhållningssätt till hur god forskning kan bedrivas. Med en interaktiv forskningsansats avser således inte en specifik vetenskaplig metod utan snarare en strategi om hur den kan bedrivas (jmf Gummesson, 1985; Kaplan, 1998; Jönsson, 1999). Vid en översiktlig genomgång av interaktiva studier framkommer studier inom många olika discipliner och inriktningar. Här framkommer att begreppet inte är entydigt definierat. Begreppet samverkan verkar emellertid vara något som starkt förknippas med forskningsansatsen. Den särskilda innebörden av samverkan rör inte bara förhållandet mellan forskaren och studieobjektet utan även förhållandet till finansären och övriga intressenter. De två sistnämnda intressenterna framträder tydligt i den forskning som här avrapporteras. Anledningen är att finansierarna och övriga intressenter har haft en mer aktiv roll under dessa projekts genomförande än vad som brukar vara fallet i andra forskningsansatser. Det leder fram till ytterligare begrepp av betydelse för den här specifika forskningsinriktningen – närhet och distans. I dessa begrepp ligger implicit en avvägning mellan det oberoende som en fri forskning förutsätter och det beroende som präglar olika typer av samverkan. Vissa typer av forskningsprojekt torde också passa bättre för en interaktiv forskningsansats än andra. Sådana exempel utgörs av samverkan där efterfrågan av ny kunskap som kan vinna marknadstillämpningar är stor. Den tillämpade forskningen inom informationsteknologi och företagsekonomi torde vara sådana exempel. Vidare kan forskningsansatsen även anses lämplig i sammanhang där kunskaps- och kompetensutvecklingsprocessen för de inblandade parterna anses vara en minst lika viktigt del som de enskilda framforskade resultaten (Ahlström et al, 2007).

Den här studien har organiserats som en trippel-helix-samverkan (se del I, 5.6, Forsknings- och utvecklingsprogrammet Tredjelivet, sid. 80). Det har inneburit att studiens uppdragsgivare och finansierare, Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond ("SBUF") och Linköpings universitet ("LiU"), tillsammans med forskarna både har formulerat en forskningsansökan, gemensamt ansökt och tillsammans beviljats ett anslag för att bedriva forskning. Därmed följer ett gemensamt intresse kring organisationen och genomförandet av forskningen. Den åsyftade trippel-helix-samverkan har i det här fallet bedrivits genom den referensgrupp som har bildats och funnits i anslutning till studien. Referensgruppen har fungerat som en sammanbindande nod under forskningsprocessens genomförande (Ahlström och Nilsson, 2003, sid. 7). I referensgruppen har SBUF representerats av Skanska Sverige AB ("Skanska"). Skanska har därför också varit studiens formella projektledare, tillika värd för projektet. Lärosätet har representerats genom professor Fredrik Nilsson såsom handledare för doktoranden Petter Ahlström. Vidare har ett antal andra branschanknutna personer medverkat i referensgruppen. I del II har referensgruppens övriga ledamöter varit följande personer: Sven Steen verkställande direktör för byggföretaget FO Peterson och Söner Bygg-

nads AB i Göteborg, Kurt Svensson arkitekt och partner i SEWS Arkitekter i Malmö, Jan Paulsson docent och f.d. professor vid Chalmers i Göteborg, Kurt Psilander docent vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, Olof Eriksson marknadschef för Västerjärva Exploatering AB i Solna och Gunnel Landström chef för sakförsäkringsavdelningen på Länsförsäkringar i Stockholm.

3.2 VALET AV VETENSKAPLIG METOD

I den här studien har det övergripande syftet varit att ”öka kunskapen och förståelsen för huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning förekommer hos framgångsrika konceptbyggare och vad som i så fall skapar en sådan samstämmighet” (se Kapitel 1, Syfte och bidrag). Likt bl.a. Patel och Davidsson (1994) har konstaterat är det studiens forskningsfråga och syfte som ytterst måste avgöra vilken vetenskaplig metod som bör användas. Den forskningsfråga som har formulerats i den här studien är: ”Vilka produktionsstrategier och styrsystem går att identifiera hos några av de mest framgångsrika konceptbyggarna?”. Forskningsfrågan är således av s.k. förklarande karaktär. Enligt Yin (2003, sid. 5-7) bör den typen av frågeställningar helst studeras genom experiment, retrospektiva studier eller genom fallstudier. Fallstudien är särskilt lämplig vid frågeställningar av karaktären ”hur” och ”varför”.

Diskussionen om vilka kriterier som fallstudien bör uppfylla för att anses trovärdig och av hög kvalitet har pågått under en längre tid. I litteraturen argumenterar forskare för användandet av tydliga genomförandeprocedurer, ofta i form av checklistor, som verktyg för att åstadkomma hög trovärdighet och kvalitet (jmf Gummesson, 1988; Lundahl och Skärvad, 1999; Yin, 2003). Yin (2003, sid. 67 ff.) framhåller t.ex. betydelsen av att upprätta och följa en form av protokoll under fallstudiens genomförande. Det är inte protokollet som sådant som anses ha betydelse utan det stöd som forskaren kan få av att följa protokollet, under genomförandeprocessen. I det sammanhanget framhålls transparensens betydelse, särskilt för andra forskares möjlighet att genomlys forskningens processen, vid upprättandet av fallstudieprotokoll. Om protokollet utformas och följer vissa förutbestämda hållpunkter kan stringens och repeterbarhet i forskningen underlättas. Transparens framhålls som något centralt eftersom det blir möjligt för andra forskare och intressenter att följa och utvärdera forskningsprocessen och dess resultat. Gummesson (1988) framhåller t.ex. vikten av att utforma och redovisa studiens utvecklingssteg på ett sådant sätt att läsaren alltid ges möjlighet att följa forskningsprocessen och via informationen beredas möjligheten att dra egna slutsatser.

Andra centrala utgångspunkter som skapar god kvalitet handlar om att forskaren kan redogöra för sina metodologiska utgångspunkter. Enligt Frenckner (1986) handlar god kvalitet om att läsaren ges sådan vägledning att författarens överväganden går att följa. Detta för att på ett tillgängligt sätt kommunicera de vägval och problem som forskaren har ställts inför under forskningsprocessens olika faser. En god forskningsrapport innehåller enligt dennes mening därför även ett antal motiverade vägval. Det är dessa motiveringar som en läsare måste kunna följa och som bör vara kommunicerade på ett sådant sätt att läsaren på ett självständigt sätt ska kunna dra sina slutsatser. Ett annat kriterium som ofta framhålls som kvalitetskapande är redovisningen av forskningsprocessens inneboende dynamik. Dynamiken åsyftar den naturliga utveckling en forskningsprocess följer över tiden. Insikter om hur den utvecklingen ser ut får stor betydelse för resultaten. Anledningen är att utvecklingen i sig själv förändrar de förhållanden som omgärdar och indirekt påverkar forskningsprocessen. Enligt Frenckner (1986) kan dynamiken inte återges statistiskt utan endast genom att i detalj beskriva processen. På så sätt kan de förändringar som har uppstått fångas genom att beskriva människorna och miljöerna som studeras. En utförlig beskrivning av forskningsprocessen, som också omfattar dess dynamik, blir därför ett viktigt mått på forskningens totala kvalitet och trovärdighet (jmf Gummesson, 1988; Lundahl och Skärvad, 1999, sid. 187; Yin 2003).

I den här studien söks det efter ny kunskap om huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning uppnåtts i framgångsrika organisationer eller ej. Eftersom det därmed borde vara många olika faktorer som spelar in för att kunna avgöra om det tillståndet föreligger borde studien ha en fördel av om den inkluderade olika metoder och datakällor. På det sättet minskar risken för att missa viktiga nyanser för att fel metod utnyttjats i forskningen. Fallstudier är en metod som kan karaktäriseras av att vara en vetenskaplig metod som utnyttjar olika typer av mätinstrument (t.ex. intervjuer och enkäter) och datakällor (primära och sekundära källor) vid studier av sociala fenomen (jmf Johannessen och Tuft 2002 sid. 56; Yin 2003, sid. 5). Fallstudien har valts som vetenskaplig metod i den här studien. Det beror dels på den explorativa karaktär som studien har, dels på de komplexa samband som har studerats. För att fånga komplexiteten har därför datafångst från ett stort antal datakällor ansetts som viktigt. Förutom att perspektiven vidgas har möjligheten till en god kvalitetssäkring genom triangulering ökat. I den process som har syftat till att kvalitetssäkra olika intryck och resultat från forskningsprocessen har dialogen med referensgruppen och doktorandseminarierna upplevts som särskilt värdefull.

I samband med referensgruppsmötena har aktuella frågeställningar, idéer och vägval presenterats och diskuterats. Den samlade erfarenhet som referensgruppen besuttit har på så sätt bidragit till studiens totala utveckling. En annan orsak till att fallstudien utnyttjats beror på den efterfrågan på rika fallbeskrivningar som kommit från forskarsamhället. Den efterfrågan har betonat fler fallstudier framför fler kvantitativt inriktade studier inom strategi och ekonomistyrningsområdet samt sambanden däremellan (jmf Chapman 1997; Langfield-Smith, 1997; Mintzberg och Lampel, 1999; Lindvall: 2001; Nilsson och Rapp, 2005).

3.3 STUDIENS FORSKNINGSDSIGN

Avhandlingen består av två separata delstudier. Delstudierna har genomförts vid skilda tillfällen i tiden (se Figuren, Studiens forskningsdesign). Delstudierna har byggts samman genom att resultaten från del I har använts som utgångspunkt i del II. Del II kan mot den bakgrunden betraktas som en fortsättning och fördjupning av vissa delar från del I. Sammanbindningen har vidare bestått i att del II har utnyttjat samma perspektiv, begrepp och metodologiska utgångspunkter som del I. Arbetet med del II inleddes därför med att utveckla och fördjupa den redan befintliga teoretiska föreställningsramen, vilken användes i del I (se del I; Kapitel 4.9, Föreställningsram, sid. 71 ff.). Utgångspunkterna i det utvecklingsarbetet har även haft bäring på den gemensamma föreställningsramen som formulerats för ett antal andra studier med liknande utgångspunkter under samma tidsperiod. Dessa studier har bedrivits parallellt vid lärosätet. Den gemensamma föreställningsramen har kommit att benämnas ”SiSK –ansatsen”¹⁶. Det initiala utvecklingsarbetet har naturligtvis även handlat om att göra erforderliga anpassningar till den nya problemställningen och de underliggande syftena som specifikt har formulerats för den fortsatta studien i del II (se Kapitel 1.2, Problemställningen). Det har gjorts genom att utgå från Nilssons och Rapps (2005) teoretiska ramverk kring strategisk kongruens och integrerad styrning. Det har även gjorts genom att föra in en tjänstedimension i föreställningsramen för att utveckla den med avseende på strategier och styrsystem för bygg- och tjänsteproduktion (se Kapitel 2, Strategi och styrning).

¹⁶ Med SiSK –ansatsen avses ett antal pågående forskningsprojekt vid Tekniska Högskolan vid Linköpings universitet och Uppsala universitet. För närvarande pågår studier av flera olika branscher inom ramen för ett och samma större forskningsprojekt (strategi, integrerad styrning och konkurrenskraft, ”SiSK”). Gemensamt för dessa studier är ett intresse att studera organisatoriska samband och relationer i gränslandet strategi, integrerade styrning, konkurrenskraft och värdeskapande. Forskningsprojekten delar ett antal grundläggande utgångspunkter. Orsakerna till den gemensamma ansatsen har varit flera. En orsak har varit att på det här sättet öka synergierna i forskningen. En annan orsak är att öka graden av jämförbarhet mellan projektens olika slutresultat.

Empiriskt grundad forskning inom strategi och styrning utgår ofta från en referenspunkt i någon strategisk typologi (Langfield-Smith, 1997). Den utgångspunkten har även gällt för designen av del II. Med utgångspunkt i föreställningsramens begrepp (t.ex. strategi, styrning), undersökningsvariabler (t.ex. affärsstrategi, produktionsstrategi) och klassificeringsdimensioner (t.ex. differentieringsgrad, teknisk flexibilitet) vidareutvecklades mätinstrumentet. Mätinstrumentet har bestått av ett antal fasta intervjufrågor med öppna svarsalternativ. Det omarbetades och anpassades med utgångspunkt i del II:s problemställning och syfte för att testas genom en inledande pilotundersökning. Den genomfördes på två av de tre organisationerna inom ramen för fallbeskrivningen av HSB. Dessa utgjordes av HSB Östergötland och HSB Omsorg (se Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB). Syftet med den pilotundersökningen var att utveckla ett för studien slutgiltigt och empiriskt testat mätinstrument för både de kompletterande svenska intervjuerna (av HSB Norr och HSB Östergötland) och den inplanerade, vid tidpunkten ej genomförda, nordamerikanska fältstudien.

I den preliminära analys som genomfördes av data från pilotundersökningen framträdde en relativt låg grad av strategisk kongruens och integrerad styrning hos de studerade organisationerna inom HSB. Det var särskilt tydligt med avseende på produktionen av hushållsnära tjänster (jmf begreppet ”service” i 2.2.2, Seniorboendekonceptet). Pilotstudien visade nämligen att någon större verksamhet med den inriktningen, dvs. både boende och tjänster, inte bedrevs i en och samma enhet inom HSB. Däremot framkom långtgående planer och förberedelser att införa en sådan verksamhet. HSB:s medverkan i del II var inte helt ny. Organisationen hade medverkat tidigare som ett av flera fallstudieobjekt i del I. HSB:s medverkan skiljer sig dock mellan delstudierna. I del II har medverkan kommit att fördjupas ännu ett steg i jämförelse med del I. Fördjupningen har bl.a. inneburit att fler respondenter med olika befattningar har intervjuats på olika organisatoriska nivåer. En annan skillnad i jämförelse med tidigare har varit att fallstudien i del II har byggts upp genom att föra samman tre olika organisationer inom HSB i ett och samma fall. Fallbeskrivningen om HSB består således av tre ”minifall” som specifikt rör förhållandena i HSB Östergötland, HSB Omsorg och HSB Norr (se Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB). Den preliminära analysen av pilotstudien resulterade i ett konstaterande att strategisk kongruens och integrerad styrning inte förelåg inom HSB. Mot den bakgrunden gavs även empiriska belägg för att vidga perspektivet genom att studera och lära från dem som kommit längre i det avseendet. Eftersom några sådana organisationer inte bedömdes finnas i Sverige riktades sökandet efter lämpliga exempel utanför landets gränser. Efter en sammanfattande bedömning tillsammans med referensgruppen valdes den Nordamerikanska marknaden som ett lämpligt studieområde. På den marknaden riktades fokus i sin tur mot de tre delmarknaderna i Vancouver i British Columbia (Kanada), Seattle i delstaten Washington och Portland i delstaten Oregon (USA).

Den preliminära analysen av pilotstudiens resultat gav inte bara en insikt i behovet av att komplettera den svenska fallstudien med internationella intryck. Här följde även en insikt om behovet att komplettera och vidga den påbörjade fallstudien av HSB för att på så sätt skapa en helhet för jämförelse med de internationella fallen. Utgångspunkten var att hitta ännu en organisation inom HSB-federationen. Som tidigare antytts föll det valet sedermera på HSB Norr. Det specifika fall som till sist föllde avgörandet för det valet var identifieringen av ett tidigare genomfört seniorboendeprojekt inom ramen för HSB Norrs verksamhet: Brf Strandängen i Luleå. Projektet Brf Strandängen kom därmed att adderas till den redan påbörjade fallstudien av HSB. En intressant skillnad mellan de två bostadsrättsprojekten som således har medverkat i studien är att olika produktionsstrategier har tillämpats. Uppförandet av Brf Katarina har skett som ett platsbygge medan Brf Strandängen har uppförts genom tillverkning av standardiserade moduler för platsuppsättning (se Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB). Studien av HSB Norr och Brf Strandängen avsåg med andra ord att bredda perspektivet genom att särskilt belysa produktion av seniorboende genom standardiserade moduler. Det arbetet planerades och kom att utföras efter den Nordamerikanska fältstudien.

Pilotundersökningen genomfördes med andra ord i syftet att vidareutveckla den teoretiska föreställningsramen och mätinstrumentet. I efterhand visade det sig att pilotstudien innehöll ett något för komplext frågebatteri för att vara hanterbart i den verkliga intervjusituationen. Komplexiteten gjorde att det var svårt att hinna med samtliga frågeställningar och därmed fånga svarsnyanser under den relativt korta tid som stod till förfogande. Vidare visade det sig att del II:s generella utvidgning mot tjänsteproduktion inte riktigt fångades genom mätinstrumentet. Den påföljande utvärderingen föranledde därför ytterligare en vidareutveckling och justering av såväl den teoretiska föreställningsramen som mätinstrumentet (se Kapitel 3.3.5, Analysverktyget). Det arbetet resulterade i en vidareutvecklad och ett bättre anpassat mätinstrument. Det var den versionen av mätinstrument som därefter kom att användas i både Nordamerika och de resterande svenska fallstudierna. För att bli ett användbart mätinstrument även i Nordamerika översattes intervjufrågorna till engelska inför avresan (se Bilaga 2, Questionnaire).

3.3.1 Urval

HSB hade redan i del I identifierats som en av de mest framgångsrika organisationerna på den svenska seniorboendemarknaden. Att tillfråga HSB om fortsatt medverkan i del II blev därför logiskt (Del I, sid. 12; 141). Att välja att studera framgångsrika verksamheter och organisationer istället för studier av mindre framgångsrika organisationer och misslyckade projekt har att göra med en inställning om vilka exempel som bäst kan belysa forskningsfrågan och syftet. Den här studien följer således en tradition som menar att det bästa sättet att tillägna sig ny kunskap kring ett fenomen är att studera framgångsrika exempel (Kaplan, 1994). Det hade naturligtvis varit möjligt att studera någon form av misslyckade projekt med dåligt utfall. Med tanke på att studien har utgått från en hypotes om att strategisk kongruens och integrerad styrning är starkt bidragande till en organisations konkurrenskraft och värdeskapande förefaller studier av organisationer som med framgång gjort just det vara en lämpligare ansats än dess motsats. Eftersom HSB redan har definierats som en framgångsrik organisation och dessutom förfogar över seniorboendekonceptets båda delar – boende- och tjänsteproduktion – förefaller valet av HSB ligga i linje med forskningsfrågan och dess syften. Den bestämningen gjordes i studiens del I (se del I Kapitel 9, Framgångsfaktorer). HSB hade heller inga invändningar om att medverka i en fortsatt fallstudie. Att organisationen välvilligt ställde upp med respondenter från olika organisatoriska nivåer var ytterligare en fördel. En analys och diskussion kring strategisk kongruens förutsätter nämligen minst två organisatoriska nivåer.

Valet av marknadsområde för den internationella fältstudien föll, som redan har angetts, på områdena kring den nordamerikanska västkusten. Närmare bestämt Kanadas sydvästkust och USA:s nordvästkust. Valet berodde på de uppfattade likheterna i vår och deras samhällsstrukturer, områdets klimatmässiga jämförbarhet med det svenska klimatet och de relativa kulturella likheterna som bedömdes finnas. I planeringsstadiet bedömdes det vidare som troligt att konceptbyggare på just dessa marknader hade lyckas relativt väl med att nå strategisk kongruens och integrerad styrning. Det antagandet baserades på den relativt långa tradition av seniorboendeproduktion som dessa marknader kan uppvisa och den relativa framgången som aktörer förefallit nått upp till i termer av lönsamhet och marknadstillväxt. Med andra ord faktorer som har beskrivits vara viktiga för skapandet av stark konkurrenskraft och värde (se Kapitel 2.6, Konkurrenskraft och värdeskapande). Valet av marknadsområde kan även motiveras utifrån kundernas, de boendes, perspektiv. Det nordamerikanska västkustområdet har nämligen visat sig vara ett populärt inflyttningsområde för många av ländernas seniorer. Mönstret kan bl.a. stödjas genom attitydundersökningar på den aktuella målgruppen. Försäkringsbolaget "Bankers Life och Casualty Company" är en organisation som t.ex. har gjort den här typen av surveys på den här specifika målgruppen. Baserat på de undersök-

ningarna har de mest populära seniorbostadsorterna i USA rankats.¹⁷ Baserat på den rankingen utsågs städerna Portland, Seattle och San Francisco till de mest populära seniorbostadsorterna i USA 2005. Samtliga dessa städer ligger på den nordamerikanska västkusten. Därmed torde kundperspektivet även ha tagits i beaktande när beslutet om lämpligt område för studier av framgångsrika konceptbyggare fattades.

Vid urvalet av de nordamerikanska organisationerna, tillika respondenter att intervjua, var det viktigt att först identifiera vilka konceptbyggare som aktivt bedriver produktion av både boende och tjänster. Urvalsprocessen inleddes genom en allmän inventering av det befintliga nätverket inom referensgruppen. Parallellt med den sonderingen följde en systematisk urvalsprocess med utgångspunkten i sökorden; ”Active Lifestyle”, ”Independent Living”, ”Congregate Living” och ”Assisted Living”. Sökningen genomfördes på Internet och resulterade i ett stort antal träffar. Under sök- och urvalsprocessen utnyttjades de erfarenheter som referensgruppen hade bistått med. De erfarenheterna resulterade i en allt bättre avgränsning och precisering av eventuella kandidater. Detta arbete underlättades dessutom av att två sökmotorer kunde identifieras för det här specifika ändamålet (se Tabell 1).

Urvalsprocessen utmynnade i ett 30-tal möjliga platsbesök. Fallstudieorganisationerna kontaktades och inbjöds att medverka. Av det totala antalet tillfrågade utgjordes ca hälften av konceptbyggare som var lokaliserade till området kring Vancouver och delstaten British Columbia i Kanada. De övriga organisationerna hade identifierats i USA och delstaterna Washington och Oregon. De orter som blev aktuella var Seattle, Redmond och Portland.

Tabell 1: Sökmotorer på Internet för identifiering av Nordamerikanska fallstudieorganisationer

Land	Sökmotor	Avgränsning
USA	http://www.retirementhomes.com/	Sökmotor för olika senior- och pensionärsboenden i USA, Kanada och även internationellt
Kanada	http://members.shaw.ca/bcseniors/housing.html	Sökmotor för olika senior- och sjukhemsboenden i Kanada och specifikt Vancouverområdet

Samtliga identifierade och möjliga organisationer att besöka i samband med fältstudien kontaktades via brev. Brevens adresserades till den lokala organisationsledningen och den verkställande direktören. Brevkontakten följdes upp per telefon. Uppföljningen genomfördes ca en vecka efter att brevet hade postats. I de fall kontakt inte uppnåddes, vare sig via e-post eller genom telefonsamtal, skickades ytterligare e-postmeddelande. Den kontakten följdes upp på motsvarande sätt. Två av de utvalda organisationerna som identifierades och sedermera besöktes under fältstudien är inte exempel på konceptbyggare. Dessa organisationer är istället exempel på konsulter som bl.a. vänder sig mot seniorboendemarknaden. Organisationerna har således medverkat i egenskap av kunskapsbärare, arkitekt- och projektledningsorganisationer, med stor insyn och kunskap om den aktuella marknaden och dess villkor. Till sammanhanget bör det nämnas att fyra av de genomförda platsbesöken hos konceptbyggare har gjorts inom ramen för samma organisationer. Det har utifrån ett redovisningsperspektiv inneburit att två platsbesök resulterat i en och

¹⁷ Rankingens har gått till på ett sådant sätt att man utgått från en expertpanel bestående av bl.a. gerontologer. Dessa får uttala sig om lämpliga bostadsorter för seniorer vilka dessutom rankas inbördes. Bedömningen utgår från statistiska uppgifter och ett antal bedömningskriterier. Mot den bakgrunden har de 50 främsta städerna rankats i USA utifrån den boendesituation som seniorerna anser vara mest fördelaktig. De på förhand uppställda rankingkriterierna utgörs av vad som anses ha betydelse för hälsa, sjukdomsbild, ekonomi, omgivningsfaktorer, boende och kriminalitet, <http://seniorliving.about.com/od/housingoptions/a/seniorcities.htm> (2008-01-03).

samma fallbeskrivning. De åsyftade organisationerna är organisationen C, med dess anläggningar Ca och Cb, samt organisationen F, med dess anläggningar Fa och Fb (se Kapitel 5, Fältstudien i Nordamerika).

Efter hemkomsten från Nordamerika kompletterades den redan påbörjade fallstudien av HSB. Av särskilt intresse blev, och som tidigare har antytts, studien av HSB Norr och seniorboendeprojekt Brf Strandängen. Urvalet av respondenter skedde genom snöbollsmetoden.¹⁸ Studien kom därför att inriktas mot potentiella respondenter inom både HSB Norr och entreprenören Lindbäcks Bygg. Genom snöbollsmetoden valdes respondenterna ut i enlighet med de krav som hade formulerats.

3.3.2 Datainsamling

Valet av fallstudien som datainsamlingsmetod har gjort att fokus i den här studien varit riktat mot flera datakällor. Fallstudien i del II följer därmed ett liknande upplägg som den studie som gjordes i del I. De datafångstekniker som har använts har bestått av intervjuer, analyser av sekundärdata samt observationer på plats (del I, sid. 85 ff.). Tyngdpunkten i studien har varit genomförandet av intervjuer i samband med de olika platsbesöken. Mätinstrumentet har formats som ett antal fasta frågor med öppna svarsalternativ (se Bilaga 1, Intervjufrågeformulär; Bilaga 2, Questionnaire). Därmed har mätinstrumentet lämnat utrymme för respondenten att också kunna formulera sina svar självständigt samtidigt som svaren ändå har styrts i en viss önskad riktning (jmf ett samtal eller en fri intervju). Det har gjorts för att finna svar på de specifika frågeställningar som behövts för att lösa forskningsfrågan och dess syften. Det har också gjorts för att kunna öka jämförbarheten hos de avgivna svaren. En stor fördel med att använda intervjuer istället för exempelvis enkäter i just det här avseendet är att intervjuer, med fasta frågor och öppna svarsalternativ, på ett bättre sätt anses fånga de viktiga nyanserna i respondenternas svar.

För att uppnå en hög grad av jämförbarhet har förfarandet inför, under och efter genomförandet av platsbesöken följt samma procedurer (protokoll). I samband med mötets introduktionstillfälle (om det inte var samma tillfälle som den enskilda intervjun genomfördes) presenterades projektet och planerades det för de efterföljande intervjuerna. Vid tillfället bestämdes även formerna för det fortsatta samarbetet. Mätinstrumentet och begreppsordlistan hade skickats ut innan intervjutillfället tillsammans med allmän information om studien. I samband med det utskicket gjordes även en förfrågan om tillgång till eventuell intern sekundärdata. Vid det tillfället uppmanades även respondenten att påpeka om det förelåg några oklarheter kring t.ex. projektets syfte, begreppsdefinitioner och orsakssamband. För att klara ut eventuella oklarheter inleddes den aktuella intervjun därför med att klara ut frågetecken eller förtydliga någonting om osäkerhet uppstått. Därefter genomfördes intervjun. Den tog i allmänhet mellan 1,5 och 2 timmar att genomföra. Under intervjun gjordes löpande anteckningar. Anteckningarna kom senare att renskrivas i en så omedelbar anslutning till intervjutillfället som möjligt. Därmed följer studien de centrala utgångspunkter som bl.a. Alvesson och Skoldberg (1994, sid. 129) framhåller som centrala vid analys av den här typen av data. De menar att det är av stor vikt att genomföra analysen så snart som möjligt i samband med insamlandet av data. Framförallt för att undvika att nyanser försvinner p.g.a. av tidsaspekten.

Den nordamerikanska fältstudien genomfördes på motsvarande sätt som den svenska fallstudien. Totalt genomfördes tio platsbesök. Vid dessa platsbesök kom 15 personer att intervjuas. Platsbesöket inleddes med en allmän projektpresentation och ett klarläggande av eventuella oklarheter kring syfte, frågeställningar och begrepp. Det bör noteras att några större sådana oklarheter inte förelåg. Därefter genom-

¹⁸ Med det menas att de deltagande respondenterna aktivt får medverka vid utpekandet av ytterligare intressanta respondenter att intervjuas.

fördes den formella intervjun. Mätinstrumentets indelning i ett antal fasta intervjufrågor visade sig passa bra för skapandet av en öppen och konstruktiv dialog i samband med intervjun. Efter ca 1,5 till 2 timmars intervju avrundades platsbesöket med en rundvandring. Rundvandringen ägde rum i anläggningen och i några utvalda bostäder. I samband med rundvandringen ställdes följdfrågor samt genomfördes en bildokumentation. Innan platsbesöket avslutades togs det del av eventuell sekundärdata. Karaktären på sekundärdatan har framförallt haft formen av informations- och marknadsföringsmateriel. Vid ankomsten till hotellet summerades de intryck och anteckningar som insamlats och nedtecknats under dagen. Som stöd för minnet noterades eventuella tillägg och korrigeringar i efterhand. Anteckningarna kom däremot att renskrivas så snart som möjligt efter hemkomsten till Sverige. De nordamerikanska fältstudierna och de resultat som har analyserats är anonymiserade. Detta har gjorts utifrån det löfte som avgavs i samband med att projektet presenterades och access beviljades. Anonymiseringen är således en utgångspunkt för de nordamerikanska fallstudieobjektens medverkan. Anonymiteten har dock inte gått ut över fallbeskrivningarnas innehåll utan endast medfört att spårbarheten till specifika organisationer och respondenter minimerats. Efter att intervjuarbetet avslutats har arbetet med att sammanställa och analysera den insamlade datan genomförts.

I samband med hemkomsten påbörjades arbetet med de kompletterande intervjuerna av HSB Östergötland och HSB Norr. Totalt rörde det sig om nio intervjuer. Till skillnad från HSB Östergötlands projekt i Vadstena bestod HSB Norrs projekt av ett industrialiserat byggande. Efter identifieringen och kontaktskapandet genomfördes telefonintervjuer. Mätinstrumentet var samma som använts under den nordamerikanska fältstudien. Att platsbesök inte ansågs nödvändigt i samband med de kompletterande HSB-intervjuerna hade flera orsaker. Ett skäl var att representanterna för den affärsstrategiska nivån redan hade träffats under genomförandet av pilotstudien. Ett annat skäl var att seniorboeandanläggningen Brf Katarina besöktes i samband med en tidigare konferens i Vadstena.¹⁹ Ett tredje skäl utgjordes av det faktum att den fabrik som tillverkade modulerna i projektet Brf Strandängen också hade besökts på orten, i Piteå, någon tid innan. Därmed ansågs det inte nödvändigt att göra platsbesök. Genomförandet av intervjuerna i dessa kompletterande fall följde i övrigt samma mönster avseende t.ex. förberedelser och tidsåtgång. Mot den här bakgrunden gjordes en ytterligare utvärdering och finjustering av forskningsprojektets teoretiska föreställningsram innan den slutgiltiga fallbeskrivningen och fallanalysen presenterades. Ur detta arbete har olika resultat framkommit. Dessa resultat har presenterats i studiens sista kapitel (se Kapitel 6, Resultatdiskussion och fortsatt forskning).

Som ett led i kvalitetssäkringsarbetet presenterades det renskrivna materialet genom en preliminärt gjord analys. Presentationen gjordes på ett antal doktorandseminarier där syftet var att ta del av andra forskares kommentarer. Analysmaterialet presenterades även på referensgruppmöten. I kvalitetssäkringsarbetet har återkopplingen till de svenska respondenterna skett genom att ett sammanställt och delvis tolkat datamaterial återsänts för genomläsning. Synpunkter har framförallt efterfrågats på det sakliga innehållet. Återkopplingen till respondenterna har av praktiska skäl endast gjorts till en företrädare för respektive medverkande fallstudieorganisation. I den här studien har den personen utgjorts av verkställande direktör, projektledaren eller en annan nyckelperson för det aktuella minifallet, dvs. HSB Norr, HSB Omsorg och HSB Östergötland (se Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB). Tidpunkten för den återkopplingen har gjorts i samband med rapportens slutliga färdigställande.

¹⁹ Besöket vid den senioranpassade boeandanläggningen Brf Katarina genomfördes i juni 2005. Besöket ägde rum i samband med det pågående seminarieriet "Den omvända ålderspyramiden" arrangerad av Stiftelsen Vadstena forum för samhällsbyggande. Boeandanläggningen förevisades vid besökstillfället av representanter för beställarorganisationen HSB Östergötland samt HSB Riksförbund. Vi detta tillfälle knöts kontakter av betydelse för den fortsatta studien.

3.3.4 Dataanalys

I detta kapitelavsnitt har en sammanställning gjorts av begrepp, undersökningsvariabler, klassificeringsdimensioner och använt mätinstrument (se Tabell 2). Sammanställningen ("analysverktyget") har använts för att kategorisera och analysera empirin i den här studien. Mot bakgrund av studiens frågeställning och syften har analysen mynnat ut i ett svar på frågan huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning kan anses föreligga eller ej. Analysverktyget har använts på följande sätt. Empirin har bearbetats och sorterats med utgångspunkt i de använda begreppen och dess underliggande undersökningsvariabler. Data som inte har kunnat härledas till några av dessa begreppskategorier har sorterats bort. När kategoriseringsarbetet avslutats har analysverktygets klassificeringsdimensioner använts. För att gradera klassificeringsdimensionerna har teoretiskt stöd hämtats i de idealpositioner som här har benämnts typfall ett och typfall två (se 2.1.3, Ideala positioner). Indelningen efter typfall har haft en central roll för analysen.

Efter att kategoriserings- och klassificeringsarbetet färdigställts har analysarbetet handlat om en relativ bedömning av undersökningsvariablerna utifrån klassificeringsdimensionernas gradering. Det är viktigt att poängtera att bedömningen är relativ. Med andra ord följer klassificeringen en delvis subjektiv bedömning av vad som kan anses vara högt eller lågt. Den bedömningen har gjorts inom ramen för studiens urval men självklart även utifrån min egen branschkunskap. Klassificeringen grundas i viss mån också på vad andra konkurrenter – som ingår i studien – uppfattar som högt eller lågt i ett specifikt fall. Något kvantitativt mått har inte utvecklats, eller använts, för att bedöma hur hög eller låg en specifik klassificeringsdimension kan anses vara. Min uppfattning är att öppna intervjuer har potential att ge betydligt rikare och mer giltig data än den typen av kvantitativa mått. Det gäller särskilt i fall som här där en eller ett par respondenter intervjuats vid ett tillfälle. Att under samma förhållanden fånga samma nyanser genom ett kvantitativt utformat mätinstrument, t.ex. en femgradig Linkertskala givet samma frågeställningar, förefaller inte sannolikt. Enligt min uppfattning medför det nämligen svårigheter att beskriva en produktionsstrategi genom ett sådant mått och problem med att analysera sådana svar. Den dataanalys och klassificering som tillämpats kan eventuellt förefalla vara relativt grov men har bedömts vara fullt tillräcklig för att kunna besvara forskningsfrågan. Att på det här sättet utgå från väl etablerad teori – genomföra en empirisk undersökning – för att därefter jämföra (genom klassificeringsdimensionerna) analysresultaten mot studiens teoretiska utgångspunkter är något som ligger helt i linje med studiens explorativa ansats (jmf Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Ett förtydligande rörande begreppen konkurrenskraft och värdeskapande är nödvändigt (se 2.7, Teoretisk föreställningsram). Båda dessa begrepp är centrala eftersom resultatet huruvida ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning föreligger eller inte antas påverka konkurrenskraften och värdeskapandet i organisationen. I den här studien har inte fokus legat på att i detalj förklara hur denna påverkan sker. Jag har valt organisationer som kan anses vara konkurrenskraftiga och värdeskapande. I sådana organisationer torde det finnas en god strategisk kongruens och integrerad styrning. Studier av den typen av organisationer kan bidra till att öka vår kunskap och förståelse för vad som skapar en sådan samstämmighet. Om det skulle visa sig att dessa framgångsrika organisationer inte uppvisar en hög grad av strategisk kongruens och integrerad styrning är det ett mycket intressant resultat i sig själv som kräver ytterligare studier och analyser.

Vad som är konkurrenskraftigt eller inte är dock någonting relativt. Konkurrenskraft kan mätas och värderas på olika sätt. Det kan det t.ex. göras i termer av lönsamhet och marknadsandelar (Porter, 1980). Den typen av mätning av konceptbyggares konkurrenskraft har inte varit aktuellt i den här studien. De med-

verkande fallstudieorganisationerna har valts ut därför att de har uppfyllt vissa kriterier för vad som kan anses vara en framgångsrik och konkurrenskraftig organisation (se del I 2.6, Framgång som begrepp, sid. 12). I en sådan organisation kan det vidare antas att strategisk kongruens och integrerad styrning är en av flera bakomliggande orsaker till varför organisationen uppvisar framgång.

I det följande har den här studiens utnyttjade begrepp, undersökningsvariabler och deras operationalisering redovisats. Redovisningen och uppställningen utgör en sammanfattning av den teoretiska föreställningsramen vilken tidigare har presenterats (se 2.7, Teoretisk föreställningsram). I sammanställningen redovisas översättningen av föreställningsramens begrepp till kategoriserings- och klassificeringsbara variabler och dimensioner.

3.3.5 Analysverktyget

Mätinstrumentet i den här studien utgörs av intervjufrågor. Det är således respondenternas svar på dessa intervjufrågor som ligger till grund för den huvudsakliga datainsamlingen, bearbetningen och analysen (se 3.3.2, Datainsamling). För att kunna analysera den insamlade empirin har begreppen och dess underliggande variabler operationaliserats. Det är operationaliseringen som åskådliggjorts i analysverktyget nedan. Följande exemplifiering syftar till att beskriva hur studiens dataanalys har gått till. Exemplet har byggts upp genom att respektive begrepp och underliggande variabel har gått igenom och illustrerats. Illustrationen görs genom att lyfta ut en klassificeringsdimension för respektive undersökningsvariabel som i sin tur får ligga till grund för bedömning av huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning föreligger. Det mätinstrument som använts utgörs av studiens intervjufrågor.

Begreppet omgivning har undersökts utifrån undersökningsvariabeln omgivningens karaktär. Utgångspunkten för bedömningen av omgivningens karaktär har tagits utifrån ett contingencyperspektiv (jmf Burns och Stalker, 1961; Lawrence och Lorsch, 1967; Thomson, 1967). Klassificeringen av omgivningen har gjorts utifrån graden av osäkerhet och då i termer av stabilitet eller turbulens. En stabil omgivning är omgivningar där möjligheten att göra långsiktiga prognoser (mer än 1 år) bedöms vara goda. En turbulent omgivning utgörs av omgivningar där en sådan möjlighet bedöms vara svåra att göra. Bedömningen huruvida stabilitet eller turbulens råder kan göras utifrån ett makroperspektiv, t.ex. det allmänna konjunktur- och marknadsläget, om det råder ett efterfråge- eller utbudsöverskott på marknaden. Utifrån ett mikroperspektiv kan omgivningen på den aktuella delmarknaden och segmentet också bedömas. En geografisk delmarknad kan således delas in i sina segment. Segmentet behöver inte nödvändigtvis ha samma grad av osäkerhet som delmarknaden.

Begreppet strategi har undersökts utifrån variablerna affärs- och produktionsstrategi. Produktionsstrategin har vidare delats in i konkurrensprioriteringar och beslutsområden avseende såväl produktionen av bostäder som tjänster. För att klassificera organisationernas affärsstrategier har Porters (1980: 1985) ramverk använts. Bedömningen av affärsstrategin har skett utifrån: differentieringsgrad, grad av tjänsteutveckling, produktmix och relativpris. För att visa hur analysen har gått till exemplifieras analysverktygets användning genom dimensionen differentieringsgrad. Differentieringsgraden är någonting relativt. Dimensionen har klassificerats i hög eller låg. En hög grad av differentiering utgörs av seniorboendekoncept som på ett tydligt sätt ”stickar ut” på marknaden. En affärsstrategi som har bedömts ha en hög grad av differentiering är verksamheter som profilerat sig mot t.ex. friskvård, rekreation och resor. Vad som anses vara högt eller lågt i det här sammanhanget blir således även en relativ bedömning dels utifrån det övriga urvalet i studien, dels mot den allmänna branschstandarden.

På det produktionsstrategiska planet har det använda ramverket enligt Hayes och Wheelwright (1979) kompletterats med Hills (1985) produktionsstrategi fast punkt (platsbygge av bostäder). Bostadsproduktionen har således analyserats med utgångspunkt i klassificeringsdimensionerna kostnad, kvalitet, innovation, teknisk flexibilitet, teknisk komplexitet och produktionsvolym. Analysen av variabeln produktionsstrategi avseende bostadsproduktion exemplifieras genom dimensionen teknisk flexibilitet. Dimensionen har klassificerats i hög eller låg. En hög grad av teknisk flexibilitet indikerar produktionsförhållanden som har en hög förmåga att hantera volym- och mixförändringar. Sådana produktionsförhållanden karaktäriseras av en platsproduktion av bostäder, organiserad genom en fast punkt. En byggproduktion präglad av en låg grad av teknisk flexibilitet utgör däremot förhållanden som har svårare att hantera volym- och mixförändringar på kort sikt. Sådana produktionsförhållanden omgärdar t.ex. förhållandena vid produktionen av moduler på fabrik, organiserad genom linatillverkning.

För att kunna kategorisera produktionen av tjänster har Silvestro et als (1992) produktionsstrategiska föreställningsram för tjänster utnyttjats. Variabeln tjänster har klassificerats genom dimensionerna tjänstekvalitet, produktvariation, image, produkt- och processfokus, graden av kundkontaktid, graden av kundpassning samt värdeskapande i front-office och back-office. Analysen kring variabeln tjänster exemplifieras genom dimensionen graden av kundkontaktid. Dimensionen har uttryckts som antingen hög eller låg. Vid en analys har dimensionen underbyggs genom empiri som indikerar huruvida organisationens kontakt med kunderna kan karaktäriseras som stor eller liten. En objektiv indikation på det tillståndet är t.ex. dataunderlag om personaltäthet. En verksamhet som kan karaktäriseras ha hög kundkontaktid är de verksamheter som relativt sett har hög personaltäthet per boende. Det är något som i sin tur har bestämts i en jämförelse med de andra fallen samt mot branschen i allmänhet.

Begreppet styrning har delats in i undersökningsvariablerna ekonomisk styrning och produktionsstyrning. Det ramverk som har använts för att kategorisera undersökningsvariablerna är hämtat från Nilssons och Rapps (2005) teoretiska föreställningsram. Undersökningsvariabeln ekonomistyrning har bedömts utifrån dimensionerna utnyttjad information samt styrningens karaktär och tidshorisont. Analysen av variabeln ekonomistyrning görs genom dimensionen, utnyttjad information. Klassificeringen av den dimensionen har gjorts i termer av ickemonetär och monetär information. Bedömningen huruvida utnyttjad information kan kategoriseras till någon av klasserna görs genom att spåra data i det empiriska materialet som kan underbygga indelningen. Verksamheter som utnyttjar t.ex. balanserade styrkort bedöms använda styrningsinformation som överensstämmer med klassificeringen som ickemonetär. Om det omvända förhållandet råder klassificeras den utnyttjade informationen som monetär.

I den här studien har produktionsstyrningens klassificeringsdimensioner bestått av kvalitetsstyrning, kapacitetsstyrning och personalstyrning. Utgångspunkten för klassificeringen är i forskningen kring tjänstestyrningen (jmf t.ex. Grönroos, 1990; Fitzsimmons och Fitzsimmons, 1994). I den här studien har konceptbyggarnas tjänsteproducerande verksamhet kommit i fokus. Produktionsstyrningsvariabeln rör alltså styrningen av tjänsteproduktion. Dimensionen tjänstekvalitet utnyttjas för att exemplifiera analysarbetet. Kvalitetsstyrning är en dimension som klassificeras som ordervinnande (motsvarande funktionell kvalitet) eller kvalificerande (motsvarande teknisk kvalitet). Indelningen i dessa klasser har gjorts med utgångspunkt i hur ledningen ser på kvaliteten i ett tjänsteproduktionssammanhang. En ordervinnande kvalitet karaktäriserar verksamheter där kvaliteten i utförandet prioriterats. Med andra ord där tjänsterna ska kännetecknas av en hög kvalitetsnivå (jmf en tjänst på ett femstjärnigt hotell kontra ett tvåstjärnigt hotell). En kvalificerande kvalitet utgörs av verksamheter där kvaliteten anses vara en förutsättning för att kunden ska efterfråga tjänsten men inte utstuderat används för att profilera den. Verksamheter som har ett kvalitetsper-

spektiv som bedöms som kvalificerande utgörs av verksamheter som har en jämn kvalitetsnivå och tjänster av mer standardiserad art (jmf menyerna på olika snabbmatsrestauranger)

Med utgångspunkt i analysverktygets begrepp utkristalliseras ett mönster. Det är utifrån det mönstret som analysen genomförts. På frågan huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning föreligger eller ej har två idealtillstånd, typfall ett och typfall två, utnyttjats. Mot bakgrund av studiens teoretiska framställning har dessa typfall kombinerats på ett sådant sätt att kombinationen skapar de teoretiska förutsättningarna för att idealtillståndet skall uppnås. Men det bör, som tidigare har antytts, påpekas att analysverktyget är ett relativt verktyg som bör utnyttjas som stöd för att kategorisera variabler och klassificera dimensioner under komplexa förhållanden. Det betyder att med stöd i analysverktygets resultat görs till sist en subjektiv helhetsbedömning baserad på den empiri som samlats in i fallet. Analysen förutsätter därmed inte att samtliga undersökningsvariabler eller klassificeringsdimensioner måste kunna identifieras i enlighet med analysverktygets struktur. Eftersom det är fråga om en relativ helhetsbedömning kan såväl färre som fler variabler och dimensioner utnyttjas. Mot den här bakgrunden underlättas naturligtvis analysen av att så många av analysverktygets variabler och dimensioner som möjligt identifierats.

Tabell 2: Studiens analysverktyg – sammanfattande tabell över använda begrepp, variabler, dimensioner och mätinstrument

Begrepp	Undersökningsvariabler	Klassificeringsdimensioner	TYPFALL ETT	TYPFALL TVÅ
Omgivning	Omgivningens karaktär	Osäkerhet (hög/låg)	Turbulent Hög	Stabil Låg
Strategi	Affärsstrategi	Differentieringsgrad (hög/låg) Grad av tjänstutveckling (hög/låg) Produktmix (hög/låg) Relativpris (hög/låg)	Differentiering Hög Hög Hög Hög	Total kostnadsöverslägsenhet Låg Låg Låg Låg
	Produktionsstrategi – Boende		Fast punkt	Linatilverkning
	Konkurrensprioriteringar – boende:	Kostnad (kvalificerande/ordervinnande)	Kvalificerande	Ordervinnande
		Kvalitet (kvalificerande/ordervinnande)	Ordervinnande	Kvalificerande
		Innovationer (hög/låg)	Hög	Låg
	Beslutsområden - boende:	Teknisk komplexitet (hög/låg)	Låg	Hög
		Teknisk flexibilitet (hög/låg)	Hög	Låg
		Produktionsvolym (hög/låg)	Låg	Hög

Tabell 2: (Fortsättning) Studiens analysverktyg – sammanfattande tabell över använda begrepp, variabler, dimensioner och mätinstrument

Begrepp	Undersökningsvariabler	Klassificeringsdimensioner	TYPFALL ETT	TYPFALL TVA
	Produktionsstrategi –Tjänster		Professionella tjänster	Masstjänster
	Konkurrensprioriteringar – tjänster:	Tjänstekvalitet (kvalificerande/ ordervinmande)	Ordervinmande	Kvalificerande
		Produktvariation (hög/låg)	Hög	Låg
		Image (exklusiv/funktionell)	Exklusiv	Funktionell
		Produkt- och processfokus (hög/låg)	Hög	Låg
	Beslutsområden - tjänster:	Graden av kundkontaktid (hög/låg)	Hög	Låg
		Graden av kundanpassning (hög/låg)	Hög	Låg
		Värdeskapande i front-office eller back-office (front-office/back-office)	Front-office	Back-office
Styrning	Ekonomisk styrning:	Unyttjad information (icke monetär/ monetär)	Ickemonetär	Monetär
		Styrningens karaktär (lös/hård)	Lös	Hård
		Tidshorisont (lång sikt/kort sikt)	Lång sikt	Kort sikt
	Produktionsstyrning:	Kvalitetsstyrning (kvalificerande/ordervinmande)	Ordervinmande	Kvalificerande
		Kapacitetsstyrning (överkapacitet/jämn kapacitet)	Överkapacitet	Jämn kapacitetsnivå
		Personalstyrning (hög grad av handlingsfrihet/låg grad av handlingsfrihet)	Hög grad av handlingsfrihet	Låg grad av handlingsfrihet
	Strategisk kongruens och integrerad styrning		Uppfyllt	Uppfyllt

3.4 KVALITETSSÄKRING OCH MÖJLIGHETER TILL GENERALISERING

Studiens kvalitetskontroll har skett genom presentation av olika former av material i olika utvecklingsfaser som t.ex. frågeställningar, utkast till intervjufrågeformulär, datamaterial och preliminära analysresultat. Kvalitetskontrollen har skett i interaktion och dialog vid ett antal akademiska seminarier inom ramen för forskarskolan MIT, forskargruppen SiSK vid Linköpings universitet samt den referensgrupp som hört till forskningsprojektet. Vidare har triangulering av data kontinuerligt ägt rum under forskningsprocessens framåtskridande. I det kvalitetssäkringsarbetet har en återkoppling till några av de medverkande respondenterna skett. I fallet HSB har det gjorts genom att presentera den färdigställda, men ännu inte publicerade, bearbetningen och analysen av datamaterialet från intervjutillfällena. Materialet har presenterats för någon av de medverkande respondenterna för att verifieras. I det här fallet har antingen den verkställande direktören eller den projektansvarige kontaktats för genomläsning, kontroll och slutgiltigt medgivande.

Beträffande den nordamerikanska fältstudien fanns emellertid initialt en insikt om att återkopplingar svårigen skulle låta sig genomföras på ett tids- och kostnadseffektivt sätt. Dessutom har bredden och aspektrikedomen premierats framför djupet och detaljeringsgraden i fallbeskrivningarna vilket har inneburit mindre krav på precision. Många platsbesök inplanerades och genomfördes dessutom när tillfälle gavs under den relativt korta tidsperioden som ställdes till mitt förfogande. Detta förhållande försvårade ett meningsfullt och effektivt återkopplande av den bearbetade och preliminära textmassan. För att undvika sakfel har därför triangulering ägt rum genom att i första hand jämföra intervjuanteckningar med utdelad sekundärdata och sekundärdata på Internet. Dessutom fattades ett medvetet beslut om att kvalitetssäkra intervjuerna och platsbesöken genom att två intervjuare deltog och som gjorde parallella anteckningar under varje intervjutillfälle. I kvalitetssäkrande syfte har därefter intervjuanteckningarna i omedelbar anslutning till intervjuerna gått igenom. Vid hemkomsten och efter renskrift och bearbetning har materialet presenterats för den andra intervjuaren som därigenom kunnat lyfta fram behov av eventuella korrigeringar. Platsbesöken i Nordamerika var relativt komprimerade möten som varade mellan två till tre timmar.

En till tre respondenter kom att formellt intervjuas under dessa mötestillfällen. I samtliga fall, så när som fallet Fallorganisationen F, har konceptbyggaren besökts vid ett tillfälle. De slutsatser som kan dras av från detta material ska därför belysas mot bakgrund av dessa omständigheter. Studiens reliabilitet har underbyggts genom att formalisera proceduren rörande datainsamlingsprocessen och intervjuförloppet. Samtliga intervjuade har förberetts på motsvarande sätt gällande information och förväntningarna inför intervjun, projektpresentation, klargörandet kring de teoretiska begreppen och orsakssambanden, ställandet av intervjufrågorna samt den totala tid som tagits i anspråk för att genomföra intervjun. Löpande anteckningar gjorda under intervjun, bildokumentation, samtalen med boende och anställda utanför den formella intervjun, platsobservationer och utdelad sekundärdata har till sist kommit att utgöra den samlade empirin kring konceptbyggarens verksamhet. Det är den samlade empirin och den samlade bilden som framträtt som presenterats och analyserats genom ett antal fallbeskrivningar (se Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB; Kapitel 5, Fältstudien i Nordamerika).

Stödet och strukturen i de nedtecknade intervjuvaren följer det standardiserade frågeformuläret med öppna svarsalternativ. Således har samtliga frågor ställts till samtliga respondenter, även till respondenterna i den kompletterande svenska fallstudien. Trots det formaliserade förfarandet, i samband med intervjuernas genomförande, har många olika svarsnyanser kommit att insamlas i de olika svarsutlåtandena. Att det blev på det sättet beror sannolikt på att flera av respondenterna har valt att utgå från sitt eget kompetens- och intresseområde. Eftersom intervjun ofta utvecklades till en dialog där intervjufrågorna förvisso kom att strukturera intervjun men inte respondentens betoning av svarsområde. Det betyder att vissa frågor har

mer utförliga svar andra mindre. Eftersom fallstudiebeskrivningarna har syftat till att försöka illustrera fenomenet och peka på tendenser kring strategisk kongruens och integrerad styrning har kravet på precision anpassats. Det visar sig t.ex. genom de citat som fångats under intervjutillfället. Citaten är intervjuarens tolkning och översättning av det som sades under intervjun. Citaten har inte återsänts till respondenterna eftersom citatens värde inte antagits ligga i dess exakta ordalydelse utan dess andemening.

Slutligen några ord om möjligheten till generalisering av studiens resultat. I den här studien eftersträvas vad Yin (2003) kallar för analytisk generalisering. Antalet fall som behövs för att skapa en god analytisk generaliserbarhet är beroende av problemställningen och studiens syfte. Här måste emellertid en avvägning mellan bredd och djup göras. Om problemställning och syfte är att ge en bred och översiktlig bild av det studerade fenomenet förefaller ett större antal fall vara motiverat än om motsatsen råder. Ett enskilt fall kan bli för situationsspecifikt för att kunna representera andra typer av fall och situationer. Om syftet är, som i denna studie att premiera bredd framför djup är fler fall därför att föredra. Problemet med att inkludera för många fall är dock att komplexiteten och möjligheten att göra meningsfulla analyser försvåras när mängden fall ökar (Lundahl och Skärvad, 1999, sid. 190).

Eisenhardt (1989) menar t.ex. att en multipel fallstudie bör innehålla mellan fyra och tio fall. Om färre än fyra fall används kan det bli problem i att uppnå en kritisk minsta nivå avseende den erforderliga komplexiteten i materialet. Om antalet blir för stort uppstår lätt dess motsats dvs. bilden blir för komplex för att några meningsfulla slutsatser ska kunna dras. Därför är det viktigt att utgå från problemställningen och studiens syfte vid beslutet kring vilka som ska delta och hur många fall som ska inkluderas i studien. Det viktiga i det sammanhanget bör vara att försöka skapa ett så intressant urval som möjligt, snarare än att uppnå ett visst antal fall. Dessutom måste praktiska omständigheter tas i beaktande såsom access, tidsåtgång och ekonomi (Yin, 2003).

Att jämföra verksamheter och generalisera resultat mellan nordamerikanska och svenska förhållanden är inte helt trivialt. Samhällsstrukturer, marknadsförhållanden och kundernas inställning till åldrandet, boendet och tjänster skiljer sig sannolikt. Samtidigt torde stora och betydande likheter finnas. De mänskliga behoven och inställningen till tillvaron i den tredje livsåldern förefaller mot bakgrund av studiens olika möten vara stor. Olikheterna till trots, den här studien har utgått från att vi i Sverige i allmänhet och svenska konceptbyggare i synnerhet har mycket att lära av de nordamerikanska motsvarigheterna. De nordamerikanska samhällena har visat sig stå inför samma typ av utmaning som det svenska. Också dessa samhällen står inför en allt större andel äldre (seniorer) i befolkningssammansättningen. Seniorerna har visat sig efterfråga boende och tjänster på en allt mer expansiv seniorboendemarknad. Konceptbyggarna på denna marknad har en längre och framgångsrik (i termer av marknadstillväxt och lönsamhet) tradition än vad som har varit fallet för svenska förhållanden. Den här studien har syftat till att öka kunskapen inom ett område som bedöms ha goda framtidsutsikter. Studierna av framgångsrika konceptbyggare på den nordamerikanska seniorboendemarknaden har genomförts i syfte att lära av andra aktörers positiva erfarenheter och kunskaper för att på så sätt generera ny och användbar kunskap för svenska förhållanden. Generaliseringen av dessa kunskaper ligger således på en analytisk nivå. Det svenska aktörer kan lära sig av de nordamerikanska är hur dessa aktörer lyckats med att tillgodose efterfrågan genom att skapa attraktiva seniorboendekoncept och på ett framgångsrikt sätt organisera verksamheten mot ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning. Det är de erfarenheterna som illustrerats och i viss mån generaliserats.

4. FALLBESKRIVNINGEN HSB

I det följande kapitelavsnittet ges en beskrivning av del II:s svenska fallstudieobjekt HSB. Fallet HSB består av tre minifall, HSB Norr, HSB Omsorg och HSB Östergötland. Det är dessa enheter som tillsammans skapar fallbeskrivningen. Kapitlet inleds med en beskrivning av organisationen HSB. Därefter följer en resultatredovisning och analys av respektive minifall. Analysen mynnar ut i en helhetsbedömning av buruvida strategisk kongruens och integrerad styrning föreligger inom fallet HSB eller inte. Kapitlet avslutas med en jämförande beskrivning och sammanfattning.

4.1 HSB

Hysesgästernas Sparkasse- och Byggnadsförening ("HSB") är en rikstäckande svensk organisation. HSB bildades 1923 i Stockholm. HSB:s verksamhetsidé utgår från en idé om att på egna meriter spara, bygga och förvalta sina bostäder. HSB är en medlemsorganisation som ägs och drivs av medlemmarna. Antalet medlemmar uppgår för närvarande till ca 550 000. De flesta medlemmar bor också i någon av HSB:s egenproducerade och förvaltade bostadsrättslägenheter. Medlemskapet kan även vara indirekt via medlemskapet i en bostadsrättsförening som är ansluten till HSB.²⁰ Det övergripande syftet för HSB är att ta tillvara medlemmarnas ekonomiska intressen (HSB, 2005: HSB Östergötland, 2006).

HSB:s verksamhet styrs med utgångspunkt i de kooperativa grundprinciperna.²¹ En central princip inom Kooperationen rör inflytandet i organisationen. Inflytandet sker genom ombud som valts för att företräda medlemmarna genom lokal, regional och nationell stämмо- samt styrelserepresentation. Den organisationsstruktur som tillämpas inom HSB skiljer sig från t.ex. ett aktiebolag. En skillnaden är organisationens maktstruktur. På grund av att HSB är medlemsägt har organisationen ett s.k. "bottom-up"-perspektiv. I HSB:s fall betyder det att den reella makten och inflytandet utgår från medlemmarna på den lokala nivån.

HSB Riksförbund utgör federationens samordnande funktion på nationell nivå. HSB Riksförbund har bildats av och ägs av 33 självständiga och samverkande regionföreningar. HSB Riksförbund företräder medlemmarna på den nationella och internationella nivån samt stödjer och samordnar verksamheter för regionföreningarna. Varje regionförening består av ett antal lokala medlemmar. De kan utgöras av enskilda bostadsrättsföreningar, bostadsrättsinnehavare och boparare. Medlemskapet i HSB och utgångspunkterna i de kooperativa grundprinciperna blir således den gemensamma nämnare som formar organisationen (jmf HSB, 2005: HSB Östergötland, 2006).

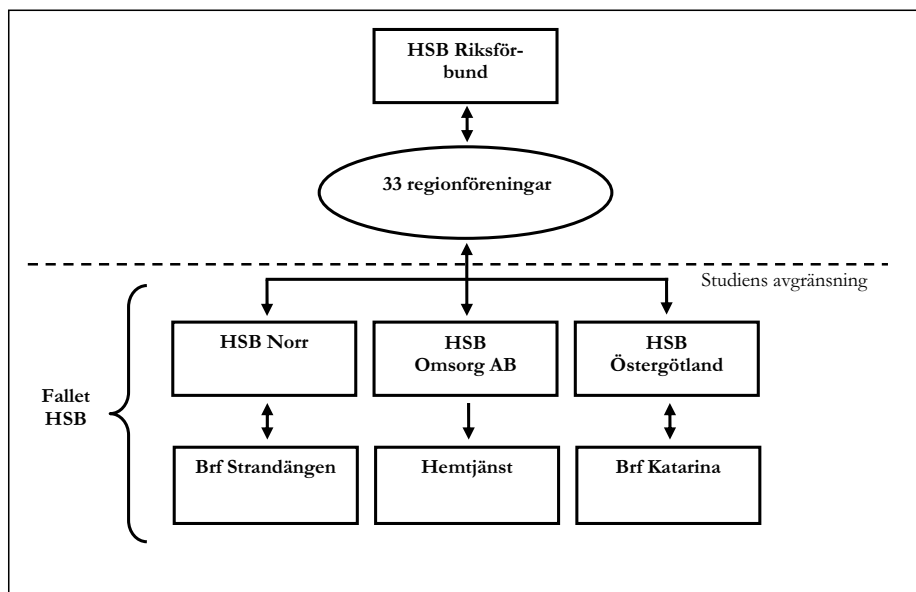
HSB har tidigare definierats som en s.k. idealist (se 2.2.1, Konceptbyggare). Idealister är i sin tur ett specialfall av konceptbyggare. Den stora skillnaden ligger i ägarstrukturen (demokratiskt ägarskap vs antalet aktier) och de bakomliggande utgångspunkterna till organisationens existens (medlemsnytta vs aktieägarvärde). För HSB och övriga idealister är utgångspunkten primärt inte att tjäna pengar åt sina ägare. I HSB:s fall har medlemsnyttan, att bygga och förvalta medlemmarnas bostäder, samt främja medlemmarnas ekonomiska intressen lyfts fram som organisationens centrala utgångspunkter.

²⁰ Boende i en bostadsrättsförening är medlemmar i både den enskilda bostadsrättsföreningen och den regionala HSB-föreningen. Det individuella medlemskapet bekostas av bostadsrättsföreningen (Wikström, 2008-04-08).

²¹ Dessa har formulerats i sju principer: 1) Frivilligt och öppet medlemskap 2) Demokratisk medlemskontroll 3) Medlemmarnas ekonomiska deltagande 4) Självständighet och oberoende 5) Utbildning, praktik och information 6) Samarbete mellan kooperativa föreningar samt 7) Samhällshänsyn (HSB, 2005, sid. 6-7).

Fallbeskrivningen HSB har byggts upp kring tre minifall. Minifallen utgörs av tre regionala organisationer inom HSB-federationen HSB Norr, HSB Omsorg AB och HSB Östergötland (se Figur 16). Att tre minifall valts ut för att tillsammans skapa ett fallstudieobjekt är ett resultat av studiens problemformulering (se 1.3, Syfte och bidrag). Problemformuleringen förutsätter nämligen en studie av konceptbyggare vilka bedriver produktion av både boende och service. En sådan organisation eller affärsenhet existerar emellertid inte inom HSB. Däremot bedrivs den typen av verksamhet inom federationen som helhet. Det betyder att det inom ramen för HSB borde finnas möjlighet att erbjuda ett seniorboendekoncept med både boende och service. I synnerhet om det förekommer aktivitetsdelning mellan enheterna samt att det föreligger en hög grad av strategisk kongruens och integrerad styrning inom HSB. Huruvida så är fallet kommer att diskuteras och analyseras i de följande avsnitten.

Figur 16: Fallet HSB



Genom figuren illustreras kopplingen mellan de enskilda bostadsrättsföreningarna och respektive regional HSB-förening genom användandet av dubbelriktade pilar. De indikerar det ömsesidiga beroende och inflytande som finns mellan medlemmarna och övriga organisatoriska nivåer inom HSB-federationen. Pilen mellan HSB Omsorg och den underliggande hemtjänstverksamheten är enkelriktad. Det beror på att HSB Omsorg är ett företag inom HSB Stockholm och att hemtjänsten bör betraktas som en självständig affärsverksamhet. HSB Omsorg är emellertid genom sin ägarstruktur ihopkopplad och medlem i HSB-federationen.

Två minifall omfattar seniorboendeproduktion, HSB Norr och HSB Östergötland, och ett minifall omfattar produktionen av tjänster (av servicekaraktär), HSB Omsorg AB ("HSB Omsorg"). Att två verksamheter specifikt har valts ut för att illustrera den fysiska produktionen av seniorbostäder beror på att verksamheterna har uppvisat stora skillnader i sin tillämpning av produktionsstrategierna. Dessa skillnader har utnyttjats för att tydliggöra de två strategiska idealtillstånden, differentiering/fast punkt och total kostnadsöverlägsenhet/linatillverkning (se 2.1.3, Ideala positioner: 3.3.5, Analysverktyget).

Två specifika seniorboendeprojekt har således studerats i del II. Det ena beskriver uppförandet och bildandet av bostadsrättsföreningen Strandängen. Brf Strandängen är ett seniorboendeprojekt som utvecklats och genomförts inom ramen för HSB Norrs verksamhet. Det projektet har bestått i nyproduktion av 34 bostadsrätter för målgruppen seniorer (personer +55). Det andra fallet, Brf Katarina, är ett bostadsrättsprojekt inom ramen för HSB Östergötlands verksamhet. Det projektet har omfattat 24 seniorlägenheter. De har också uppförts med bostadsrätten som upplåtelseform. Brf Katarina har uppförts i Vadstena kommun i Östergötland. För att även studera och inkludera en affärsverksamhet som bedriver produktion av tjänster har ett tredje minifall inkluderats i fallbeskrivningen HSB. Det minifallet utgörs av tjänsteföretaget HSB Omsorg. Som tidigare nämnts ägs och drivs det som ett helägt dotterföretag till HSB Stockholm. Två lokala hemtjänstverksamheter har valts ut för den här studien. Det är dessa verksamheter som utgör exempel på studiens tjänstekomponent.

4.2 FALLET HSB NORR

HSB-federationens verksamhet i norra Sverige är organiserad genom regionföreningen HSB Norr. HSB Norr har sitt huvudkontor i Luleå. Därutöver finns lokalkontor runt om i regionen. HSB Norr är en relativt stor aktör på den regionala bostadsmarknaden. Marknadsnärvaron på flera av regionens lokala delmarknader är något som skiljer HSB Norr från andra marknadsaktörer (Wikström, 2007-05-15). Totalt bedrivs verksamheter i 16 norrländska kommuner. Affärsverksamheten har framförallt inriktats mot nybildning och förvaltning av bostadsrättsföreningar. Den sammanlagda förvaltningsvolymen för HSB Norr uppgår för närvarande till ca 220 bostadsrättsfastigheter. Organisationen bedriver dessutom förvaltning av egna lokaler och hyresfastigheter (HSB Norr, 2004). Strategin inför ett programutvecklingsarbete är att alltid uppföra bostäder i nyproduktion som om det vore för egen förvaltning. Den inställningen uppges styra arbetet oavsett om HSB i slutänden får eller inte får förvaltningsuppdraget efter projektets färdigställande (Wikström, 2007-05-15).

4.2.1 Omgivning

Brf Strandängen är en bostadsrättsförening som ligger centralt belägen i lokalsamhället Gammelstad utanför Luleå. Bostadsrättsföreningen är HSB Norrs första och hittills enda seniorboendeprojekt. Bristen på jämförbara projekt innebar en särskild utmaning i att fastställa rätt kostnads- och prisnivå. I efterhand går det att konstatera att marknaden hade varit mottaglig för ett något högre prisintervall än vad projektledningen kom att fastställa. Det finns emellertid fler anledningar till att såldes rabattera. Vid programförklaringskedet fanns nämligen långtgående planer och stora förhoppningar på flera seniorboendeprojekt. Försäljningsframgången i det här projektet antogs därför borga för en positiv fortsättning (Wikström, 2007-05-15). Någon fortsättning har emellertid inte följt varpå marknadsförväntningarna successivt justerats ned (W Risberg, 2007-05-29):

"Jag kan inte uppfatta marknaden som särskilt stor. Någon större efterfrågan har ännu inte märkts av. För ca sex till sju år sedan trodde jag nog att marknaden skulle ta fart. Det har dock inte skett. Åldersstrukturen talar ju förvisso för att efterfrågan finns där någonstans men någon "byggboom" har ännu inte syns till, i alla fall inte hos oss. Kanske har det att göra med att seniorboendekonceptet, +55, känns lite för tidigt och i för stor utsträckning förknippat med äldre personers boende."

Projektet Brf Strandängen var resultatet av ett omfattande marknadsundersöknings- och utvecklingsarbete. Seniorboendeprojektet var projekteringsmässigt färdigställt och lanserades redan år 1999. Den genomförda marknadsundersökningen och annonskampanjen visade på ett generellt mycket stort intresse för projekt av det här slaget. På grund av att ett antal kringboendes motsatte sig projektet överklagades bygglovet i samtliga instanser. Därmed kom projektet att kraftigt försenas. Det grannarna störde sig på var att byggnaden skulle uppföras som ett flervåningshus. Det man motsatte sig var den förmodade försämringen av de angränsade fastigheternas utsikt. När överklagandeprocessen hade slutförts och bygglovet vunnit laga kraft uppstod andra problem. Dessa problem rörde prissättning och aktualiteten i den tidigare marknadsundersökningen. Vid tillfället för projektets programförklaringskede hade det dessutom inte uppförts några bostadsrättsprojekt i området under lång tid. Bostadsrättsprojektet var vidare det första nybyggnadsprojektet överhuvudtaget i regionen på 2000-talet. Något aktuellt jämförelsematerial beträffande prisnivåer fanns därför inte att tillgå. Inte heller fanns det något färdigutvecklat seniorbondekoncept att luta sig mot vid den tidpunkten (Wikström, 2007-05-15). Dessa faktorer innebar en marknadssituation där möjligheten att göra långsiktiga och säkra prognoser visade sig vara små. Omgivningen kring projektet Brf Strandängens kategoriseras därför som turbulenta.

4.2.2 Affärsstrategisk inriktning

I bostadsrättsföreningens stadgar har lägenheterna registrerats som ett seniorboende (+55 boende). I juridisk mening är Brf Strandängen därmed förpliktigad att också i fortsättningen upplåta sina bostadsrätter som seniorboende för den aktuella målgruppen, +55 år. Målgruppen utgörs till övervägande delar av personer som tidigare ägt en villa eller en bostadsrätt. Det tidigare boendet har därmed sålts för att användas som insats i bostadsrättsföreningen (Aspgren, 2007-05-28). I realiteten har den definierade ingångsåldern höjts med följderna att seniorboendet har en betydligt högre genomsnittsålder än vad som avsetts. Genomsnittsåldern låg under 2007 inom intervallet 70 – 75 år (Aspgren, 2007-05-28).

Att skapa ett seniorboendekoncept som både lyckas balansera kundernas krav och förväntningar på boendeformen med deras betalningsvilja och betalningsförmåga har varit en särskild utmaning. Att tänka i termer av livsstilskoncept har därför sannolikt varit en framgångsfaktor. En annan central framgångsfaktor har varit priset (Larsson, 2007-05-21):

”Det handlar om livsstil, eller kanske om att byta livsstil. Seniorboendet i lägenheter kanske ersätter ett villaboende. De som flyttar dit har kanske avsett att bo tre fjärdedelar av året i sitt sommarhus och en fjärdedel av året i den nya lägenheten i form av seniorboendet. Lägenheterna måste därför uppfylla vissa grundkrav som att vara utrustade med balkong och ha anpassats för människor i samma åldersintervall. Men de får inte göras för dyra. Priset är en avgörande parameter. I Piteå försökte HSB göra en uppföljning av Brf Strandängen i Luleå. Ca 200-300 personer anmälde sitt intresse men när väl prislappen för lägenheterna sattes droppade man av och tillslut var endast en handfull intresserade kvar. Projektet bordades därför och genomfördes aldrig.”

Brf Strandängen är en förening bestående av ett flerbostadshus i fyra våningar. Byggnaden har uppförts utan källare och utrustats med ett vindsplan. En hiss förbinder samtliga våningsplan. På markplanet har föreningens gemensamhetsutrymmen inrymts. De består av en samlingshall med kök, gästrum, bastu och gemensam tvättstuga. Av byggnadens totalt 34 lägenheter finns därför majoriteten på andra, tredje och fjärde våningsplanen. På vindsplanet finns de lägenhetsspecifika förrådsutrymmena. Bostadsrättsföreningens lägenheter upplåts i ett storleksintervall från en och en halv, två till tre rum och kök. Till bostadsrätts-

föreningen hör vidare ett stort antal parkeringsplatser. Respektive parkeringsplast har försetts med uttag för motorvärme. Utöver vindförrådet finns även ett antal kallförråd. De finns i anslutning till parkeringsplatserna. Vidare ingår det ett kallförråd till respektive carport. Inom anläggningen finns ett separat cykel- och sparkförråd (HSB Norr, 2004).

En standardlägenhet i Brf Strandängen kan beskrivas som en lägenhet om två rum och kök på andra våningsplanet. Lägenhetens entrégolv har plastmatta. Väggarna har tapetserats och i övrigt är hallen utrustad med kapphylla och högskåp. Planutförandet består av en öppen planlösning mellan kök och vardagsrum. Planlösningen är flexibel genom att en mellanvägg enkelt kan sättas upp och avgränsa kök och vardagsrum. Köket har utrustats med matplats. Köksinredningen består av skåpluckor och stomme i fullhöjd. Köksskåp och luckor har handtag av rostfritt stål. Arbetsytornas ytskikt är av laminatmaterial. Förberedelser har gjorts för diskmaskin och över spisen finns en köksfläkt. Övrig köksutrustning utgörs av spis, frys- och kylskåp. Kakel har satts upp över diskbänken, golvet består av en plastmatta och väggarna har tapetserats. Från vardagsrummet finns en utgång till den anslutande balkongen. Vardagsrumsgolvet består av ett trälamellgolv i ek. Väggarna har tapetserats. Sovrummet har utrustats med högskåp, plastmatta och tapet. Badrummet har våtrumsmatta på både golv och tak. I övrigt är toaletten utrustad med dusch, tvättställ, badrumsskåp med belysning, handdukstorkare, spegel och toalett. Samtliga fönster i samtliga rum har öppningsbara treglasfönster. Samtliga golv utom badrummet har furugolvlistor. Gardinbeslagen har monterats i förhand (HSB Norr, 2004).

Lägenheternas brevlådor, installerade på entréplanet, är utrustade med specifika postfack. Utanför respektive lägenhetsdörr finns en tidningsklämman monterad. Hallen i entréutrymmet har utrustats med sittplatser. Vindfånget har klinkergolv och övriga golv har utrustats med plasmattor. På väggarna har målad väv med dekor monterats. Hissen har placerats i bostadsfastighetens mitt och är utrustad med en sittplats. Till samlingsalen finns en altan och lokalen är utrustad med stora fönster mot bakgården. Samlingslokalens kök är fullutrustat, väggarna försedda med målad väv och golvet består av plastmatta. Den egentliga samlingsalen har dock försetts med trälamellgolv och väggarna bär tapet. Bastun och relaxavdelningen har försetts med träpanel och plastmatta, en toalett, dusch och sittgrupp. I övernattningsrummet finns en säng, matbord och soffgrupp. Golvet har en plastmatta och väggen har tapetserats. Till övernattningsrummet finns en angränsande toalett och duschutrymme. Tvättstugan är bl.a. utrustad med tvättmaskin, torktumlare, torkskåp och lakanssträckare samt kallmangel. Tvättstugan bokas via en bokningstavla med markörer. Den yttre miljön består av gräsmatta och plattsatta ytor närmast huset (HSB Norr, 2004).

En till synes liten åtgärd som visat sig få stor betydelse som trygghetsskapande detalj utgörs av den installerade tidningsklämman vid respektive lägenhetsdörr. Den har visat sig utgöra en funktionsduglig och samtidigt diskret kontrollmekanism. Om tidningen inte hämtats registreras det av någon granne varpå man diskret förhör sig om läget. För en tid sedan praktiserades detta i samband med ett styrelsemöte till vilken en av mötesdeltagarna blev något sen. Frågan föll instinktivt från en ledamot om vederbörande hämtat sin morgontidning varpå en annan ledamot svarade att den visst hade hämtats in. Därmed ansåg alla att han sannolikt var på gång och att den sena ankomsten inte var någonting alarmerande (Aspgren, 2007-05-28). Just tidningsklämman har således en särskild roll i det strategiska arbetet kring en liten men starkt trygghetsskapande detalj i seniorboendet (Wikström, 2007-05-15):

”Om tidningen hänger kvar signalerar det att något kanske inte är som det ska med följden att en granne knackar på och frågar hur det är.”

I fallet HSB Norr eller projektet Brf Strandängen har någon affärs- eller produktionsstrategi för tjänster inte formulerats. I projektet Brf Strandängen finns inte heller några planer på att leverera tjänster i den närmaste framtiden (Aspgren, 2007-05-28):

”Vi har ingen sådan strategi. Jag vet egentligen heller inte hur en sådan skulle se ut eller ens vad det skulle kunna vara? Kanske extra personalutrymme, men jag har som sagt ingen aning om hur en sådan ser ut”.

Däremot har HSB Norr tagit initiativ till s.k. tjänste-bytar-dagar i bostadsrättsföreningen. Initiativet innebär att en särskild dag förutbestäms för att t.ex. byta bildäck inför vintersäsongen eller putsa fönster inför en storhelg. Konkret innebär det att en däckfirma anlitas för att byta däcken åt dem som är intresserade den aktuella dagen. På motsvarande sätt har en städfirma anlitas för utförande av fönsterputsningen viss bestämd dag. Här kanske HSB Norr får en mer central roll att spela i framtiden. I rollen finns antingen en möjlighet att erbjuda tjänsterna i egen regi eller att koordinera verksamheten i de fall andra aktörer avser att erbjuda tjänster (Aspgren, 2007-05-28).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att HSB Norr, genom projektet Brf Strandängen, har haft planer på att skapa det första i en serie av seniorboendeprojekt inom ramen för HSB Norrs verksamhet. Projektet har varit av pilotkaraktär och är resultatet av ett omfattande utvecklingsarbete. Det arbetet har genomförts såsom ett samverkansprojekt mellan HSB Norr, arkitekten och byggtreprenören. Eftersom få nybyggnadsprojekt hade genomförts vid tidpunkten för projektets programförklaring fanns få adekvata prisjämförelser att tillgå. Fokus på kostnaderna under projektets genomförande medförde att möjliga lösningsförslag och tillval, i form av gemensamhetsutrymmen och bostadskomplement, exkluderades. En prisnivå som bättre hade anpassats till marknadens prisnivåer hade sannolikt skapat utrymme för både större lägenheter, fler tillvalsmöjligheter och bostadskomplement. Någon tjänsteproduktion eller tjänsteleverans finns inte och planeras inte heller att utföras inom ramen för HSB Norrs regi.

Mot bakgrund av ovanstående beskrivning och med utgångspunkt i analysverktygets begrepp och klassificeringsdimensioner kan följande slutsatser dras (se Tabellen, Studiens analysverktyg – sammanfattande tabell över använda begrepp, variabler, dimensioner och mätinstrument). Differentieringsgraden i seniorboendeprodukten kan utifrån ett perspektiv bedömas vara hög. Det är ett perspektiv som tar hänsyn till det centrala läge som byggnaden har uppförts i Gammelstad. Det som talar mot en hög differentieringsgrad är det fokus som projektledningen haft på en låg pris- och kostnadsnivå. Det förstärks av en standard som inte förefaller vara högre än marknadsgenomsnittet. Den samlade bedömningen blir därmed en låg differentieringsgrad. HSB Omsorg har inte heller haft avsikten att bedriva tjänsteproduktion i anslutning till boendet. Tjänsteutvecklingsinsatser relaterat till dessa områden är därför att betrakta som låg. Inte heller FoU-insatserna beträffande användningen av IT i byggnaden kan betraktas som hög. IT-satsningar av den aktuella typen kan i relativt stor utsträckning betraktas som standard i dagens byggnader. Till det ska läggas det begränsade utbudet av differentierade produkter i anslutning till boendet, t.ex. singulara tjänster eller tjänstekonstellationer till enskilda kunder i anslutning till boendet. Sammantaget tyder de egenskaper som karakteriserar Brf Strandängen på en affärsstrategi inriktad mot total kostnadsöverlägsenhet.

4.2.3 Produktionsstrategisk inriktning

Lindbäcks Bygg AB (”Lindbäcks Bygg”) anlitas tidigt i projektet. I det underlag som låg till grund för offertförfrågan hade även anpassningar gjorts för ett möjliggörande av en s.k. industrialiserad byggproduktion. Arkitekten arbetade fram en planskiss och planritningar fram t.o.m. bygglovsprövningen. Lindbäck Bygg arbetade samtidigt och parallellt fram erforderliga produktionshandlingar. Samarbetet med Lind-

bäcks Bygg baseras på en strategi om att försöka uppnå kostnadseffektivitet i produktionsskedet och samtidigt höja kvaliteten i det totala byggandet. Planlösningen i fallet Brf Strandängen hade förutom att ta hänsyn till tillgänglighetsanpassningar också att ta hänsyn till de fysiska begränsningarna som byggtrepreneurörens produktionsteknologi skapade. Begränsningarna kan sammanfattas i de fysiska ramvillkor som de standardiserade byggmodulerna (modulenheter) och produktionsserierna tillåter (Larsson, 2007-05-21):

”Modulenheter eller volymerna tillverkas på fabrik i Piteå. På byggplatsen färdigställs undergrunden och arbetet med infästning och takbeklädnad. När väl volymerna kommer till platsen sätts dessa samman likt ett lego. Efter att ha monterat ett visst antal volymer [byggmoduler] avslutas arbetet med att lyfta på taket. Därmed kommer aldrig någon fukt att hamna på eller mellan volymerna som riskerar att tränga in i väggar och golv. Redan efter en dag finns en fungerande avrinning vilket i sig självt borgar för en god kvalitet hos slutprodukten.”

Det visade sig dock att den här produktionsteknologi gav vissa negativa konsekvenser. I några avseenden har de konsekvenserna inte kunnat åtgärdas i efterhand. I ett försök att effektivisera i produktionsskedet och samtidigt skapa variation i lägenhetsutformningen utgick entreprenören från en befintlig och väl fungerande planlösning och modulkonstruktion. Därtill applicerades en befintlig standardmodul till planlösningen för att på så sätt addera extra ytutrymme. Det som därmed inträffade var att den nya varianten på samma tema efteråt visade sig medföra en begränsning i lägenhetens användning. De adderade extrautrymmena medförde nämligen samtidigt att utsikten från sovrumsfönstret begränsades eftersom den applicerade modulen skapade en vägg som begränsade perspektivet. I en mer traditionell byggproduktion där situationsanpassningen är högre och marginal därför finns för olika avvikelser i produktionsorganisationen hade detta problem sannolikt inte uppstått. Andra nackdelar med att styra utifrån produktionens fysiska förutsättningar är begränsningar i projekterings- och utformningsarbetet. Att bestämma sig för att bara ha ett hisschakt för att täcka transportbehovet för samtliga våningsplan och lägenheter reducerade de lösningsförslag som annars skulle kunna göras (Pohjanen, 2007-06-05).

Brf Strandängen var en pilotanläggning beträffande installationen av bredband. En konsekvens av bredbandsinstallationen har varit införandet av ett flödesmätningssystem av el- och vattenförbrukning. Systemet används idag för att mäta elförbrukningen på distans. Planer på mätning och debitering av värmeflödena finns också. Systemet administreras och ägs delvis tillsammans av HSB och bostadsrättsföreningen. Brf Strandängen äger lägenheternas flödesmätare och HSB Norr har äganderätten över systemet som konverterar och debiterar för den uppmätta förbrukningen. Detta har därmed blivit en konkurrensfördel för HSB Norr i det skede bostadsrättsföreningen t.ex. vill byta förvaltare (Aspgren, 2007-05-28).

Karaktäristiskt för ett seniorboende är tillgången till gemensamhetslokal. I Brf Strandängen har den placerats i mitten av byggnaden. Placeringen syftar till skapandet av spontana möten genom att vara lokaliserad invid byggnadens hisssystem. Det låg en särskild utmaning i att uppföra byggnadens gemensamhetsutrymmen. Utmaningen bestod i att det gemensamhetsutrymme som hade beställts förutsatte en teknisk lösning som inte överrensstämde med de fysiska yttermått som avgränsar en byggmodul (W Risberg, 2007-05-29):

”I Brf Strandängens fall byggdes gemensamhetsutrymmena på plats genom att använda s.k. storelement. Vår produktionsteknologi har baserats på byggvolym [modul] och kan nämligen inte göras större än 10 x 10 m. En byggvolym [modul] fysiska yttre ramvillkor är 4,20 x 9 m. Eftersom gemensamhetslokalen ska kunna rymma 40-50 personer samtidigt och inga bärande pelare eller väggar får skymma passade vår produktionsteknologi inte det keravet. Därför platsbyggdes dessa delar för att kunna skapa en så öppen och

ljus yta som möjligt. Att detta blev möjligt i just det här projektet berodde mycket på arkitektens och beställarens vilja att placera gemensambetsutrymmena i byggnadens bottenplan.”

Någon produktionsstrategi för tjänstproduktion har inte formulerats för HSB Norr varav en sådan analys har exkluderats för att istället bara gälla produktionsstrategin för bostadsproduktionen.

Sammanfattningsvis kan den produktionsstrategiska situation som har präglat uppförandet av Brf Strandängen beskrivas på följande sätt. Projektet upphandlades i konkurrens. Den vinnande entreprenören lade det lägsta priset givet de kvalitetskrav som projektledningen hade fastlagt. Entreprenören tillämpar ett industrialiserat byggande på sin bostadsproduktion. Det sker genom prefabricering av serietillverkade standardiserade byggmoduler för platsmontering. Projektutvecklingsarbetet kom att ske parallellt mellan arkitektbyrån och entreprenörens projektutveckling. Osäkerheten kring rådande prisnivåer gjorde att kostnadsramarna inom vilka projektet skulle genomföras var hårda. Det innebar i sin tur att HSB Norr kom att betrakta beslutskriteriet kostnad som ordervinnande. Med andra ord ansåg organisationen att risken för osålda lägenheter avsevärt skulle öka om kostnaderna blev för stora. En annan konkurrensprioritering som HSB Norr därmed tydliggjorde var att givet kostnadsramen betrakta kvaliteten som ett kvalificerande beslutskriterium. Valet av byggtreprenör och industrialiserat byggande som produktionsprocess medförde automatiskt en produktion av byggmoduler till en fastställd kvalitetsnivå i överensstämmelse med den riktgivande byggmodulen innan serietillverkningen påbörjades. Även om en viss produktionsvariation går att uppnå inom ramen för byggmodulernas sammansättningsmöjligheter är bredden av mer situationsanpassade lösningar mindre jämfört med mer traditionell platsbyggnation. Den tekniska flexibiliteten i produktionen kan därför betraktas som låg. Vidare har stöd funnits att serietillverkningen skapat en kombination av byggmoduler som först i efterhand inte fullt ut visade önskvärda kvalitetsnivåer. Det beror sannolikt delvis på den höga tekniska komplexitet som produktionssystemet har uppvisat.

Mot bakgrund av ovanstående klassificeringsdimensioner framkommer ett mönster som har stora likheter med analysverktygets typfall två. Ovanstående redovisning och analys indikerar därmed att HSB Norr, via upprättandet av erforderliga projekt- och bygghandlingar samt valet av byggtreprenör, har tillämpat produktionsstrategin linatillverkning. Därmed bedrivs en affärsstrategi mot en total kostnadsöverlägsenhet på affärsenhetsnivån och en produktionsstrategisk inriktning mot linatillverkning på funktionsnivån. I dessa avseenden finns således en strategisk överensstämmelse mellan de organisatoriska nivåerna och mellan enheterna.

4.2.4 Styrning

HSB har en långvarig tradition av samverkan. Samverkan kan för det första skapa trygghet i boendet genom att stimulera till umgänge och aktiviteter. Det kan t.ex. ske genom aktiviteter som syftar till att lära känna grannarna. För det andra handlar det om samverkan mellan bostadsrättsföreningen och HSB-organisationen. Det sker genom olika administrativa och tekniska tjänster samt genom den styrelseledamot som har utsetts av HSB-regionen. För det tredje sker samverkan med det omkringliggande samhället, exempelvis kommunen och polisen (Wikström, 2007-05-15).

Vid tidpunkten för Brf Strandängens uppförande var det modernt att bygga små lägenheter. De minsta lägenheterna, ett och ett halvt rum och kök, visade sig dock bli svårsålda. En erfarenhet från projektet är att inte göra för många små lägenheter. I efterhand hade det varit bättre att bygga fler lägenheter inom intervallet från tre till fyra rum och kök. I fallet Brf Strandängen hade bostadsrättsföreningen sannolikt

dessutom vunnit på om varje lägenhet gjorts något större samt att samtidigt uppföra ett antal lägenheter i storleken fyra rum och kök (Pohjanen, 2007-06-11). Eftersom kostnaderna till stor del hänger samman med boendeytornas storlek blev resultatet ett antal förhållandevis små lägenheter (Aspgren, 2007-05-28).

Styrningen av projektet Brf Strandängen avser i det här sammanhanget endast delar kring projektets uppförande. Det görs eftersom HSB Norr eller Brf Strandängen inte erbjuder någon tjänsteproducerande verksamhet för medlemmarnas räkning. Den ekonomiska styrningen projektet har varit hård. Centralt för projektet har varit att hålla angivna kostnadsramar. Brf Strandängen är i övrigt ett projekt som genomförts i linje med de allmänna riktlinjerna i branschen (W Risberg, 2007-05-29):

”Produktionsstyrningen av volymerna [modulerna] efter det att referensvolymen [referensmodulen] besiktigats och godkänts följer ett intern styrsystem. Gentemot beställaren gäller en uppgjord betalningsplan. Till skillnad från ett traditionellt byggande skiljer sig volymbyggnationen [byggmodulproduktionen] avsevärt från mer traditionell byggproduktion avseende betalningen för färdigställda delar. I detta sammanhang är det lite antingen eller. Problemet är att vi läser upp mycket kapital i färdiga volymer som ännu inte har levererats. Att beställaren inte kan debiteras för detta lager av volymer har att göra med risk och säkerhet. Besittningsskyddet för de färdigställda volymerna övergår nämligen inte förrän de har monterats på plats.”

Således var betalningsströmmarna under projektets genomförande kopplade till förutbestämda avstämningstidpunkter och fastställda delmål. I den mån åtgärder inte följde den överenskomna tidplanen eller kvalitetskraven fanns möjligheten att vitesförelägga entreprenören och / eller behålla delar av projektmedlet inestående till dess åtgärder vidtagits. Den ekonomiska projektstyrningen kan i det hänseendet bedömas som hård och inriktad mot monetär information. Perspektivet var relativt kortsiktigt vilket motsvarar uppförandetidens längd. I efterhand kan det konstateras att lägenheterna kunde ha sålts till ett högre pris. Om så hade varit fallet hade ytterligare gemensamhetsutrymmen och bostadskomplement förmodligen kunnat byggas in.

I fallet Brf Strandängen har någon specifik och detaljerad information kring ekonomistyrningen inte erhållits. Ovanstående styrningsdiskussion rör framförallt styrningen av bostadsproduktionen och de skeden som omgärdar den – från programförklaring till uppförandet. Av den tillgängliga informationen går det dock att dra vissa övergripande slutsatser kring den ekonomiska styrningen. Att klara kostnadsramarna (projektets budget) har framhållits som centralt. Det indikerar att den efterfrågade informationen framförallt varit av monetärt slag. Styrningens karaktär förefaller vidare kunna klassificeras som hård. Ett belägg för det utgörs av att det tidigare kunnat konstateras att vissa problem uppstått på grund av felaktigt utförda moduler. Med andra ord, trots att utsikten från sovrumsfönstret kraftigt försämrats p.g.a. brister i planutformningen ändrades detta inte. Det kan sannolikt vara en följd av bristerna upptäcktes först i samband med platsmonteringen. Men det kan även vara en indikation på att styrningen haft en sådan hård karaktär att den kvalitetssänkningen medvetet förbisätts till förmån för att hålla budgeten. Vidare har tidsperspektivet varit kortsiktigt utifrån ett produktionsperspektiv. När väl referensvolymerna fastställts produceras serierna till den kostnad och den kvalitet som fastlagts. Det tidsperspektivet rör sig om ett antal månader och kan därmed betraktas som relativt kortsiktig.

Sammanfattningsvis kan det mot bakgrund av ovanstående analys av HSB Norr och projektet Brf Strandängen konstateras att styrningen förefaller överensstämma med analysverktygets typfall två, dvs. en ekonomisk styrning som är hård, har ett kort tidsperspektiv och präglas av monetär information. Denna typ av styrning ligger i linje med den bedrivna affärs- och produktionsstrategiska inriktningen.

4.2.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Mot bakgrund av ovanstående genomgång och analys samt med utgångspunkt i den teoretiska föreställningsramen samt analysverktygets klassificeringsdimensioner kan följande anses gälla i fallet HSB Norr och seniorbostadsrättsprojektet Brf Strandängen. HSB Norr har visat att de bedrivit en affärsstrategi inriktad mot total kostnadsöverlägsenhet. Den produktionsstrategi som bedrivits kan enligt klassificeringsdimensionerna kategoriseras som linatillverkning. Enligt den teoretiska föreställningsramen är därmed förutsättningarna för strategisk kongruens uppfyllda. Analysen av styrningen visar att den kan beskrivas som monetär, hård och kortsiktig. Denna styrning ligger i linje med den strategiska inriktningen. Sammantaget betyder det att kraven för både strategisk kongruens och integrerad styrning är uppfyllda.

4.3 FALLET HSB OMSORG

HSB Omsorg är ett dotterföretag inom HSB Stockholm. År 2006 uppgick företagets omsättning till 230 miljoner kronor. Antalet hemtjänstkunder uppgick samma år till ca 1200 stycken. Antalet vårdplatser uppgick under samma tidsperiod till 132 stycken. De lokalmarknader där HSB Omsorg för närvarande bedriver bl.a. Sollentuna och Stockholms stad. Det totala antalet anställda (heltid, halvtid, vikarier etc.) uppgick vid tidpunkten till drygt 1000 personer varav antalet helårsanställda utgjorde ca 600 stycken (HSB Omsorg, 2005a: 2006a).

HSB Omsorg startade sin affärsverksamhet redan 1992. Initialt erbjöd HSB Omsorg enklare tjänster specifikt för HSB:s medlemmar. Det primära målet för erbjudandena var att öka tryggheten i HSB:s lägenhetsboende. Strategin var att genom erbjudandet av olika stöd och plustjänster öka möjligheten till ett kvarboende. De tjänster som initialt erbjöds var därför uteslutande av servicekaraktär. Servicen bestod t.ex. av väntjänster, städning, fönsterputsning och småreparationer. Under åren har tjänstekonceptet utvecklats och företaget är idag en av flera aktörer på den s.k. kundvalsmarknaden inom Stockholmsregionen. Idag erbjuder företaget bl.a. biståndsbedömd hemtjänst till kunderna på dessa marknader²² (Månsson, 2006-01-12; Findeisen, 2006-06-12).

Företagets produktutbud är indelat i fyra huvudsakliga verksamhetsinriktningar ("affärsområden"). Affärsområdena utgörs av hemtjänst, äldreboenden, dagverksamhet samt larm- och nattpatrull. Verksamheten har en geografisk indelning i nord- och sydregionen. I respektive affärsområde finns flera affärsenheter med tillhörande operativa funktioner. Affärsområdet hemtjänst i sydregionen kan tjäna som illustration. Där erbjuds hemtjänsten av flera affärsenheter som verkar inom en avgränsad stadsdel i kommunen och där arbetet utförs av olika lokalt stationerade arbetslag (HSB Omsorg, 2007a).

Affärsområdenas bidrag till den totala verksamheten kan på en aggregerad nivå sammanfattas i bl.a. äldreboende, hemtjänst och hushållsnära tjänster. Den totala omsättningen uppgick år 2005 till ca 131 miljoner kronor. Äldreboende stod för ca 26% av den totala omsättningen år 2005, hemtjänsten för ca 69%. I det

²² Kundval är ett hemtjänstsystem som tillämpas i vissa av landets kommuner. Flera av dem finns i Stockholms län. Kundvalsystemets utgångspunkt är i en kommunal biståndsprövning. Den syftar till att fastställa den sökandes behov av hemtjänst för att stödja ett kvarboende. Biståndsbedömningen resulterar i ett formellt fastställande av insatsens omfattning, frekvens och tidsåtgång för att producera och leverera hemtjänsten. Kundvalsystemet ger kunden en rätt att med biståndsbeslutet som utgångspunkt välja bland olika ackrediterade vård- och omsorgsutförare. Inom ramen för systemet betalar kunden samma timtaxa oavsett vem som till sist får kundens förtroende att utföra tjänsten. Med det systemet blir det kvalitetsupplevelsen och inte priset som blir avgörande ur ett konkurrenshänseende (HSB Omsorg, 2006b: HSB Omsorg 2006i).

sammanhanget stod affärsområdet hushållsnära tjänster för endast ca 0,5% (HSB Omsorg, 2006i). De stora volymerna erbjuds inom ramen för den biståndsbedömda hemtjänstverksamheten. På marginalen ger den verksamheten ett relativt obetydligt bidrag. Framtidsoptimismen är emellertid påtaglig kring den utvecklingspotential affärsområdet anses ha. Inom HSB Riksförbund har därför ett initiativ tagits kring utvecklingen av ett övergripande nationellt tjänstekoncept med inriktning mot hushållsnära tjänster. I ett sannolikt framtida scenario skulle HSB Omsorg bli hela HSB-organisationens tjänsteleverantör. Arbetet med utvecklingen av ett sådant koncept har påbörjats tillsammans med HSB Riksförbund. För närvarande är ett centralt syfte att göra de förberedelser som krävs för att kunna ta del av den framtida potentialen (Månsson, 2006-06-13).²³

4.3.1 Omgivningen

HSB Omsorg har bedrivit verksamhet sedan 1992. Företaget har gått från en anställd till över 1000 anställda på ett och ett halvt decennium. Expansionen och den ökade volymen har framförallt skett under 2000-talet. En orsak till expansionen handlar sannolikt om hela samhällets och enskilda individers förändrade syn på tjänster och omsorgsinsatser riktade mot äldre (Findeisen, 2006-06-12). För närvarande befinner sig HSB Omsorg i en stark tillväxtfas. Tillväxten är så pass kraftig att företaget tvingas se över den befintliga organisationsstrukturen. En erfarenhet från den här typen av utvecklingstrender är att inte växa för fort. En för snabb verksamhetsexpansion kan nämligen ske på bekostnad av kvaliteten. Att växa i lagom takt är därför i sig en stor utmaning (Wallström, 2006-06-12):

"Vi känner för närvarande lite av växtverk. Därför tänker vi oss för innan nästa steg. Vi vill ju inte ta åt oss mer än vad vi faktiskt orkar med och klarar av. Vi håller bl.a. på att omgruppera verksamheter, bygga upp nya funktioner och införa kvalitetsstyrningssystem. Företaget är helt klart inte längre det "lilla" företaget. Därför måste en ny organisationsstruktur skapas som vi också kan klara av att växa med. Vi har idag kommit till en punkt där vi inte längre kan förlita oss på situationsanpassade lösningar."

Med rådande kapacitet har ledningen gjort bedömningen att organisationen har kapacitet att växa med ca två nya enheter (här detsamma som särskilda boenden) per år och samtidigt bibehålla kvaliteten. Den bedömningen har grundats på tidigare erfarenheter vid övertagandet av existerande verksamheter (Månsson, 2006-06-13). Under rådande tillväxtförhållanden uppges det därför svårt att göra långsiktiga och säkra prognoser. Det beror bl.a. på svårigheterna att på ett säkert sätt bedöma kundernas val och antalet entreprenadupphandlingar som kommer att erhållas framöver (Berggren, 2006-06-13):

"Det är svårt att i förväg bedöma omgivningens utveckling. Det beror på att man faktiskt inte på förhand helt kan avgöra hur många som faktiskt kommer att välja oss som utförare. Visserligen kan man ju ha en uppfattning, särskilt om verksamheten är relativt omfattande. Det är t.ex. lättare att bedriva serviceverksamhet i Sollentuna där vi för närvarande har 150 kunder än i Danderyd där vi än så länge bara har fem kunder. I Sollentuna förväntar vi att inom de närmaste tre åren ha ökat antalet kunder från 150 till ca 250."

²³ I skrivande stund kan det noteras att regelverket kom att förändras i önskad riktning. Den 1 juli 2007 beslutade Sveriges riksdag om rätt till skattereduktion för hushållsnära tjänster. Skattereduktionen utgör 50% av den faktiska kostnaden (inklusive mervärdskatt) för olika tjänsteinsatser i bostaden. För att åtnjuta den rätten måste avdraget kunna styrkas. Vidare får den totala kostnaden maximalt uppgå till 50 000 kronor samt minimalt 1000 kronor per person och år för att skattereduktionen ska beviljas (www.skatteverket.se, 2008-04-08).

I Sverige har ungefär 10% av äldreomsorgsmarknaden blivit föremål för offentlig upphandling. Konkurrenssituationen uppges vara hård och karaktäriseras av ett fåtal stora privata entreprenörer som parallellt med kommunernas egen verksamhet konkurrerar om kunderna. I en intern konkurrensanalys bedömdes HSB Omsorg som en av sex större privata aktörerna på äldreomsorgsmarknaden. HSB Omsorg har sedan starten haft en verksamhetsinriktning mot särskilt boende och hemtjänst. Den pågående trenden visar på en utveckling där även de stora privata aktörerna intresserar sig för hemtjänstmarknaden. Konkurrensen kan därför förväntas öka också inom detta kundsegment. En intressant aspekt i sammanhanget är en trend mot att beställaren i större utsträckning än tidigare börjar väga in även kvalitetsaspekterna i upphandlingen och inte bara prisnivån. Om den trenden fortsätter anses det i så fall vara gynnsamt för de mindre aktörerna, däribland HSB Omsorg (HSB Omsorg, 2006c).²⁴ Att som aktör klara av att genomföra långsiktiga och säkra prognoser kan under rådande omgivningsförhållanden betraktas som svårt. Mot den bakgrunden bedöms HSB Omsorgs omgivning därför som turbulent.

4.3.2 Affärsstrategi

HSB Omsorg är ett företag som för närvarande präglas av kraftig tillväxt. Strategiprocessen har därför inte riktigt färdigstrukturerats och etablerats i den nya organisationen. I stora drag formuleras strategiprocessen i HSB Omsorgs särskilda ledningsgrupp för strategifrågor. I den ledningsgruppen bereds ett underlag som styrelsen sedermera tar ställning till. Av verksamhetsberättelsen framgår att visionen är att bli den ledande aktören på morgondagens omsorgsmarknad. Visionen ska nås genom att organisationen arbetar för nytänkande i branschen samt för kvalitet och lönsamheten i tjänsteutövandet. Den affärsverksamhet som HSB Omsorg bedriver kan sammanfattas i följande affärsidé (verksamhetsidé i HSB Omsorgs terminologi) som beskriver och pekar ut företagets färdriktning (HSB Omsorg, 2006i):

"HSB Omsorg etablerar, driver och utvecklar verksamheter inom omsorg i samarbete med HSB-föreningar och kommuner i landet. Verksamheternas specifika kännetecken är "trygghet i boendet". "

Även om medlemmar och HSB:s egna bostadsrättsföreningar fortfarande är basen i organisationens tjänsteverksamhet har tjänsteproduktionen kommit att inriktas mer och mer mot andra kundgrupper. Idag erbjuds t.ex. hemtjänst till samtliga kunder som har valt HSB Omsorg som hemtjänstleverantör inom ramen för kundvals-systemet. Den bakomliggande idén för HSB Omsorgs affärsverksamhet har uttryckts på följande sätt (HSB Omsorg, 2006d):

"HSB Omsorg arbetar för att alla ska känna trygghet i boendet. Vår målsättning är att tillgodose våra kunders behov av praktisk hjälp, omsorg och mänsklig kontakt så att var och en kan känna trygghet att bo kvar hemma. Grundtanken är att kunden själv utformar sin hjälp. Kunden ska bli personligt bemött med respekt och medmänsklighet. HSB Omsorgs verksamhet består av hemtjänst, hushållsnära tjänster, äldreboenden, bovårdninnor, volontärer, kultur- och fritidsverksamhet samt larm- och nattpatrullverksamhet."

En tydlig distinktion görs således mellan hemtjänst och hushållsnära tjänster även om det i ett operativt skede kan upplevas lika av kunden. Vad som kategoriseras som vad har nämligen mer att göra med finansieringsformerna än om de reella kundupplevelserna. Hemtjänsten är en biståndsbedömd verksamhet och således till viss del en kommunalt definierad och subventionerad tjänst. Hushållsnära tjänster däremot

²⁴År 2005 gjorde HSB Omsorg följande marknadsvärdebedömning kring de sex största privata företagens andel av den totala äldreomsorgsmarknaden: Attendo Care (33,6%), Carema äldreomsorg (18,6%), Care Partner Sverige (12,6%), Förenade Care (7,1%), Medihem (5,2%) och HSB Omsorg (1,8%) (HSB Omsorg, 2006c).

definieras av kunden och betalas privat. För de kunder som önskar mer eller fler insatser än vad hemtjänsten medger kan hushållsnära tjänster läggas till utöver den biståndsbedömda insatsen. Det är ofta här som de privata aktörerna ser en strategisk möjlighet till lönsamhet på marginalen (Wallström, 2006-06-12):

”Genom biståndsbedömning ges den sökande en kommunalt beviljad och subventionerad insats i form av en städtjänst. Omfattningen på den insatsen kanske har bestämts vid ett tillfälle, ett visst antal timmar, var tredje vecka. För den kunden kan det bli aktuellt att betala privat för en utökad leverans från oss [HSB Omsorg]. I det fallet är det strategiskt fördelaktigt att som för oss genom kundvals-systemet först komma i kontakt med kunden och på så sätt inleda vårt samarbete. Om kunden uppfattar oss som en bra leverantör kan vår verksamhet utökas med de extrabehov kunden upplever sig ha.”

Hushållsnära tjänster produceras ofta i form av service. Konkret innebär det tjänster som städ- och tvätt-hjälp, blomvattning, posthämtning eller inköp (HSB Omsorg, 2006i). Kostnaden för en timme hushållsnära tjänster producerad av HSB Omsorg uppgick till 312,5 kronor (inklusive mervärdesskatt) per påbörjad timme år 2007 (HSB Omsorg, 2007b). Sålunda är hushållsnära tjänster inte är en verksamhet som bedrivs med höga marginaler. Att ständigt arbeta för ökad effektivitet i tjänsteproduktionen och försöka finna stordriftsfördelar är därför nödvändigt för att kunna leva upp till affärsstrategins målsättning om kvalitet för kunden och lönsamhet i företaget (Findeisen, 2006-06-12):

”Befintliga lokaler och tillgängliga hemtjänstinsatser finns överallt. I den enklare servicen finns ofta inga pengar att tjäna. De hushållsnära tjänsterna, bidrar idag med en relativt begränsad del av företagets omsättning, mindre än 1 000 000 kr per verksamhetsår. På grund av den relativt begränsade lönsambeten kan vi bara erbjuda hushållsnära tjänster där en lokal marknadsnärvaro redan finns. Den nödvändiga verksamhetsvolymen fås på dessa platser genom att samtidigt erbjuda övriga tjänste- och omsorgsverksamheter i och kring de särskilda boendebeterna. På detta sätt uppnås synergieffekter.”

Entreprenadverksamhet utgör i det sammanhanget av verksamheter som står för en viss stabilitet och kontinuitet. Den pågående trenden tyder på kontraktstider mellan tre till tio år. Stabiliteten är i sin tur något som beror på entreprenadavtalens längd. Längden avgör verksamhetsplaneringens tidshorisont, för närvarande mellan tre och fyra år. Den stabiliteten kan jämföras med den osäkerhet som hemtjänstverksamheten, inom ramen för kundvalssystemet på den konkurrensutsatta tjänstemarknaden, medför. En väl avvägd mix av stabila och instabila verksamheter syftar till att erhålla en väl optimerad portfölj (Månsson, 2006-06-13).

Till de mer stabila verksamhetsgrenarna hör således de verksamheter som upphandlats och kontrakterats med kommunen som beställare. Verksamhetsgrenarna utgörs av larm- och nattpatrull, äldreboenden och dagverksamheter. Även om dessa verksamheter är stabila skiljer sig lönsamheten åt. Larm- och nattpatrull-tjänsten kan på sätt och vis betraktas som en form av hemtjänstverksamhet. Med det menas en möjlighet att kunna exponeras för andra och mer lönsamma verksamhetsområden (Wallström, 2006-06-12):

”Vår nattverksamhet är en verksamhet som generellt sätt ger små volymer och därför är relativt olönsam. Att uppnå skalafördelar blir ett måste för att överhuvudtaget nå kostnadstäckning. Det beror på att entreprenaden följer ett strikt åtagande som inte omfattas av det kundval som gäller dagtid. Det gäller i alla fall Solna kommun. Fördelen med den här typen av uppdrag är dock att verksamheten blir en bra inkörsport för att komma åt den mer lönsamma dagverksamheten.”

De äldreboenden som drivs genom entreprenadavtal utgörs ofta av befintliga verksamheter dvs. verksamheter i existerande anläggningar som löper på en viss tid. Dessa verksamheter har övertagits i samband med att en offentlig upphandling har vunnits. I samband med övertagandet medföljer anläggningen, kunderna och i förekommande fall den befintliga personalen. I endast ett avseende har mönstret skiljt sig åt. Organisationen har hittills utvecklat och uppfört en anläggning i egen regi. Den anläggningen har utformats som ett särskilt boende för den grupp seniorer som drabbats av Parkinsons sjukdom. Anläggningen, Näsbyrings Parkinson Boende, omfattar 31 lägenheter och ligger i Täby kommun (HSB Omsorg, 2006i; HSB Omsorg, 2006e).

HSB Omsorg bedriver även andra tjänsteverksamheter än hemtjänst och särskilt boende. Hit hör bl.a. bovärdinnetjänster, volontärverksamhet samt kultur- och fritidsverksamhet (HSB Omsorg, 2006j). En annan verksamhetsgren av övrig karaktär och som börjar få allt större betydelse för företaget, framförallt profileringsmässigt, är HSB Omsorgs internationella verksamhet. På Mallorca erbjuder organisationen s.k. korttidsvård. Korttidsvård är en produkt som HSB Omsorg utvecklat genom sin tjänsteutvecklingsprocess. Syftet med den verksamheten och de resor som hittills har arrangerats har varit att sälja livskvalitet till enskilda kunder, men även avlastning för närstående. Organisationsledningen argumenterar för att konceptet är kostnadsbesparande för beställaren dvs. ofta detsamma som kommunen. Eftersom kommunen i de flesta fall är beställare av dessa resor förutsätts ett biståndsbeslut från hemkommunen. Ungefär 30 kommuner har hittills efterfrågat den tjänsten och organisationsledningen uppger att lika många har visat intresse för att ansluta sig.

En annan internationell verksamhet som HSB Omsorg initierat handlar om att erbjuda och skräddarsy s.k. trygghetsresor för den här målgruppen i åldersintervallet 77 till 101 år (Findeisen, 2006-06-12). Produkten består av en tjänstekonstellation av samordnade kringaktiviteter, restaurang- och nattklubsbesök, tillgång till medicinskt utbildad personal och sjukvård på destinationen (HSB Omsorg, 2006i). Verksamheten bedrivs genom samverkan med ett norskt reseföretag i form av ett gemensamt bolag, Vital Tour AB. Antalet destinationer inom det här konceptet är begränsade till Mallorca och Cypern. I takt med det ökade intresset för resor finns långtgående planer till andra resmål (HSB Omsorg, 2006f).

Sammanfattningsvis kan HSB Omsorg beskrivas som en organisation med huvudsaklig tjänsteproduktion inom särskilt boende och biståndsbedömd hemtjänst på väl utvalda kundvalsmarknader. Därutöver erbjuds produktion av hushållsnära tjänster som efterfrågas och betalas privat. HSB Omsorg är en relativt liten aktör på det som här har definierat som omsorgsmarknaden. Ett viktigt konkurrensmedel handlar om kvaliteten i de utförda tjänsterna. Det kundvalssystemet som införts i några av kommunerna i Stockholms län utgör en viktig marknad för företaget. Idag står den verksamheten för ca 60% av företagets totala omsättning. Genom att fokusera på hög kvalitet är företagets strategi att få sälja tilläggstjänster på marginalen till fullt pris. Det görs inom ramen för det hushållsnära tjänstekonceptet. I realiteten utgörs det oftast av utökade städinsatser. En särskiljande produkt relativt andra marknadsaktörer är företagets möjlighet att erbjuda resor. Koncepten utgörs av korttidsvård utomlands eller skräddarsydda trygghetsresor tillsammans med ett norskt reseföretag. Den andra stora volymen inom organisationen utgörs av tjänsteproduktion och drift av särskilda boenden på entreprenadavtal. Även här finns en uttänkt strategi för att kunna komma åt de mer lönsamma produkterna. En sådan utgörs av kommunernas dagverksamheter. Även kvalitetsinstrumentet används för att vinna entreprenadavtal.

Vid en analys av HSB Omsorgs differentieringsgrad kan det konstateras att tjänsterna utvecklats sedan organisationens etablering i början av 1990-talet. På den tidens tjänstemarknad erbjöds anslutande boenderelaterade tjänster endast för HSB-organisationens egna medlemmar. Idag opererar HSB Omsorg på

kundvalsmarknaderna i Stor-Stockholmsområdet. På dessa marknader kan hemtjänst antingen erhållas som s.k. biståndsbedömd hemtjänst. Med det menas subventionerade biståndsbedömda tjänster av servicekaraktär. Dessutom erbjuds kunderna på dessa marknader tjänster som inte är biståndsbedömda och därmed betalas av den enskilde privat. I realiteten utgörs dessa volymer framförallt av tillägg till den kommunala biståndsbedömda tjänstevolymen. Produktmixen är att betrakta som hög. I realiteten är det den kommunala biståndsbedömningen som begränsar den produktvariation som kan erbjudas. På den privata tjänstemarknaden är det däremot bara fantasin som sätter gränsen. Graden av tjänsteutveckling är också att betrakta som hög. Ett sätt att konkurrera på tjänstemarknaden är att ständigt utveckla produktutbudet. Eftersom verksamheten är kundstyrd är det kunden som i stor utsträckning styr den utvecklingen. Tjänsternas relativa prisnivå är inte heller att betrakta som hög utan följer marknadens genomsnittliga prisnivå. Mot bakgrund av ovanstående klassificeringsdimensioner blir den sammanvägda helhetsbedömningen en affärsstrategi inriktad mot differentiering.

4.3.3 Produktionsstrategi

Affärsrelationen inleds när en kund kontaktar det lokala områdeskontoret och ber om en verksamhetsbeskrivning och ett första besök. Ofta önskar den enskilde göra ett tillägg till den existerande biståndsbedömda hemtjänsten då behovet upplevs vara större än de insatser biståndsbedömningen kan svara upp mot. Vid det första besökstillfället tas således utgångspunkten i biståndshandläggarens utredning och bedömning kring den enskildes situation och behov av tjänster. Mot den bakgrunden föreslås insatser inom det tjänstekoncept HSB Omsorg kan erbjuda. Baserat på behovens storlek fastställs därefter en tidsram och en formalisering av de individuella önskemålen genom en skriftlig avtalsöverenskommelse. Det avtalet omfattar tjänsteproduktionens omfattning, frekvens och kostnad. Med den utgångspunkten och inom tjänstekonceptets ramar kan kunden bestämma vad tiden bäst ska användas till vid det aktuella tillfället. Kunden kan således välja från ett brett spektra av tjänster under den bestämda tiden t.ex. damma, dammsuga, torka golv, vädra mattor eller vattna blommor. Konceptet medger således en relativt stor flexibilitet. Flexibiliteten understöds vidare av att organisationen aktivt arbetar för att hålla en så hög personalkontinuitet som möjligt. Det är inte bara förtroendeskapande utan har även visats sig vara både lönsamt och effektivt. Vid det första besökstillfället medverkar därför verksamhetschefen och den tjänsteutföraren som ska utföra tjänsten (Wallström, 2006-06-12).

Genom den lokala marknadsrepresentationen kontaktas företaget av kunder som önskar tjänster som organisationen inte alltid själv utför. Viss basservice t.ex. inom städ, köps in från andra underleverantörer, även dessa volymer har än så länge varit begränsade. I de fallen är det helt avgörande att underentreprenören motsvarar HSB Omsorgs egen kravprofil och står bakom organisationens värdegrund. Det är något som kontrolleras och följs upp bl.a. genom kundenkäter. Det betyder att i vissa skarpa lägen accepteras uppdraget innan organisationen vet vem som kommer att utföra det. Organisatoriskt har den operativa verksamheten delats upp i ett arbetslag som står för omsorgsinsatserna och ett arbetslag som står för insatserna av servicekaraktär (Berggren, 2006-06-13).

Någon tydlig produktionsstrategi finns inte för de operativa serviceverksamheterna. Det kan bero på att de hittills varit relativt små och befinner sig i en uppbyggnadsfas (Berggren, 2006-06-13):

“Idag har vi ca 150 kunder. Någon formulerad verksamhetsstrategi har vi egentligen inte men när vi närmar oss 250 kunder bör vi nog fundera på en sådan.”

Av de tjänster som erbjuds inom HSB Omsorgs hushållsnära tjänstekoncept utgör städtjänsterna de mer centrala – i vart fall i ett volym- och omsättningsmässigt perspektiv. Erfarenheten visar att det har varit relativt svårt att nå tillräckligt stora volymer och lönsamhet för andra slags tjänster. Till sådana tjänster hör t.ex. tvättning och strykning. Därför har taktiken varit att först vinna kundernas förtroende som leverantör av städservice för att sedan aktivt addera till olika tillägg av andra tjänster. Detta är något som i realiteten bara kan organiseras och produceras från lokala enheter till vilka redan en mer stabil omsorgsverksamhet knutits. Med det menas verksamheter där biståndsbedömd hemtjänst bedrivs (Berggren, 2006-06-13).

På det operativa planet kan företagets verksamhet liknas vid ett bemanningsföretag. Kompetensen att planera produktionen av tjänsterna är någonting centralt i företaget. Eftersom verksamheten är personalintensiv handlar styrningen om att korrigera för avvikelser från fastställda scheman och upprättade personalbemanningar. I allmänhet upplever HSB Omsorg stort förtroende hos beställaren, ofta kommunen, kunder och anhöriga. Det beror på att arbetet inriktas mot kvaliteten i utförandet. En anledning härtill är bl.a. genom att erbjuda en så hög personalkontinuitet med goda möjligheter till internutbildningar. Inom ramen för arbetsbeskrivningen ges medarbetarna också stora frihetsgrader i att lösa problem och tillmötesgå kunden i deras önskemål (Wallström, 2006-06-12):

”Vi rekryterar gärna kassapersonal från ICA eller COOP eftersom vi vet att de är bra på att ta folk. Studenter är en annan bra grupp att rekrytera ifrån. De hjälper oss att lösa många problem i den temporära bemanningen.”

HSB Omsorg framhåller att verksamheten skiljer sig från andra liknande verksamheter på en central punkt nämligen avseende inställningen till organisationens medarbetare. Till skillnad från konkurrenterna framhålls medarbetarens specifika kompetens för att utföra uppdraget. Annorlunda uttryckt så vill HSB Omsorg framhålla att deras verksamhet är starkt personberoende. Genom att HSB Omsorg säljer en insats från en specifik utförare kan tryggheten och kvaliteten i tjänsten öka. Därmed kan företaget debitera en högre taxa per timme än vad som annars vore fallet. Kunden får en möjlighet att välja vilken person som ska utföra arbetet. Systemet liknar på sätt och vis det individuella val av allmänläkare som tidigare gått under benämningen ”Husläkarreform” (Berggren, 2006-06-13). Strategin för nöjda kunder ligger i engagerade och nöjda medarbetare. Från ledningens sida arbetas det aktivt med att göra medarbetarna delaktiga. Delaktigheten är något som i sig skapar förutsättningar för förtroende och trivsel. I det formaliserade styrsystemet har därför ett antal individuella mål satts upp. Dessa har vidare försetts med information kring vad det är som krävs för att nå upp till dem (Månsson, 2006-02-07).

Inom HSB Omsorg finns medarbetare med grundkompetens och specialistkompetens. Till de tjänster som förutsätter omsorgsutbildad personal utgörs grundkompetensen av en formell utbildning som t.ex. vårdbiträde, undersköterska och sjuksköterska. På ledningsnivå har de flesta medarbetarna högskolekompetens. Servicepersonalens grundkompetens har inte samma formella krav som omsorgspersonalens utan här handlar det mer om allmän lämplighet och tillgång till körkort. I sammanhanget bör det nämnas att det även finns specialistkompetenser inom serviceproduktionen. I verksamheten finns t.ex. personal som uteslutande arbetar med tvättservice. Den här medarbetaren har visat sig vara en stor lokal konkurrensfördel (Wallström, 2006-06-12).

Inom ramen för verksamheten erbjuds all personal med servicefunktioner viss internutbildning. Vikarier och ferieanställda förbereds genom en kortare introduktionsutbildning i samband med anställningen. Överföringen av företagets värderingar uppges ske via en öppen dialog inom organisationen. Under arbetsintroduktionen går t.ex. den nyanställda bredvid en mer erfaren medarbetare som vid tillfället fungerar

som handledare. Nyckelkompetenser inom HSB Omsorg utgörs av omsorgsprofessionerna vårdbiträde och undersköterska. Språkkunskaper är en kompetens som förefaller bli allt viktigare i det här arbetet. Det har inneburit att medarbetare som dessutom har språklig kompetens blivit särskilt efterfrågade (Findeisen, 2006-06-12).

Inom HSB-organisationen har ett antal kärnvärden formulerats som bärare av organisationens värdegrund. Kärnvärdena förkortas ”ETHOS” och står för Engagemang, Trygghet, Hållbarhet, Omsorg och Samverkan. Kärnvärdena används medvetet för att leda och styra verksamheten. Ett sätt att försäkra sig om att kärnvärdena också implementeras i organisationen är att utbilda medarbetarna samt att efteråt följa upp genomslaget (HSB Omsorg, 2006g):

”Vi arbetar dagligen med värderingarna i praktiken, ingen får anställning hos oss utan att ställa upp på dem.”

Sammanfattningsvis finns belägg för att påstå att tjänsteproduktionen i HSB Omsorg har fokuserat på utbytesprocessen dvs. den process där kunderna och medarbetarna samverkar, tjänsten produceras och kundvärdet skapas. Organisationen lyfter, enligt egen utsago, fram de individuella kunderna och medarbetaren på ett sätt som andra aktörer inte alltid gör. Genom att personifiera tjänsteproduktionsprocessen anses kvaliteten i utförandet öka. Inom ramen för det avtal som sluts inledningsvis mellan kunden och organisationen framhålls en hög grad av kundanpassning. Kunden och tjänstemedarbetaren kan tillsammans bestämma vad som ska göras vid respektive tillfälle. De konkurrensprioriteringar som lyfts fram tyder på att kvaliteten i utförandet av tjänsteproduktionen är ordervinnande. Priset har en kvalificerande karaktär något som styrks av det faktum att den huvudsakliga tjänsteproduktionen består av hemtjänst inom ramen för kundvalsmarknaden. Produktionsprocessen visar i övrigt på stor flexibilitet där HSB Omsorg förefaller ha ett gott renommé på marknaden. Den beskrivna strategiska inriktningen följer således beslutsområden och konkurrensprioriteringar som väl överensstämmer med den förda differentieringsstrategin.

4.3.4 Styrning

I organisationen pågår för närvarande ett införande av s.k. balanserade styrkort. På lite längre sikt finns ett uttalat mål om att hela företaget ska omfattas av det nya styrsystemet. Arbetet hade vid intervjutillfället pågått i ca ett halvår. Den bakomliggande idén till förändringsarbetet har varit att börja styra organisationen utifrån nyckeltal. För att få största möjliga genomslag anses det viktigt att styrkortet upplevs som relevanta och användbara även på den operativa nivån. Ledningens ambition är att styrningen inte längre bara ska betraktas som ett kontrollverktyg utan även som ett kommunikationsverktyg (Månsson, 2006-02-07a).

Verksamhetsplanen upprättas en gång per år. Styrgruppen inom HSB Omsorg genomför omvärldsanalys och samlar in data för respektive verksamhetsområde. Gruppens analys resulterar i ett beslutsutkast som bereds i företagets styrelse. Alla verksamhetsenheter har dock ännu inte formulerat någon funktionsstrategi. Eftersom HSB Omsorg vill ha möjligheten att parera eventuella negativa förändringar och trender sker verksamhetsuppföljningen varje månad. Styrkortet tar upp frågor kring ledarskap, medarbetarna, kunderna och processerna. En gång per månad träffas ledningsrepresentanterna för region nord och syd. På dessa verksamhetsuppföljningar diskuteras utvecklingen. Varje enhet har sina styrkort vilka utgör grunden för diskussion och analys. Vid träffarna medverkar även vice VD, verksamhetscheferna och kontrollern. Hörnstenarna i styrarbetet är budget och prognos (Månsson, 2006-06-13).

För relativt oerfarna chefer kan en mer formell styrning tillämpas eftersom de kan behöva mer stöd än chefer med lång erfarenhet. I de fallen kan styrningen uppfattas som hård även om den i normalfallet är lös till karaktären. Månads-, kvartals- eller tertialrapporter är viktiga underlag i styrningsarbetet. Om rapporterna visar på hög grad av måluppfyllelse blir behovet av uppföljning mindre. Om verksamheten däremot visar på ett sämre ekonomiskt utfall än förväntat äger en mer detaljerad uppföljning rum. Styrningen präglas således av att både ge och ta. Mot den bakgrunden blir de olika styrkortet centrala. Internfaktureringen sker i efterskott varje månad för respektive verksamhetsgren. Resultaten från den faktureringen blir ingångsvärden i styrkortet. Den rapporteringen innefattar även en analys av det ekonomiska utfallet (Månsson, 2006-06-13).

Varje månad skickas även en rapport till VD, vice VD och kontrollern på HSB Omsorg. Den rapporten följer upp frågeställningar kring kunder, utförda timmar, vårddygn samt medarbetare (Månsson, 2006-02-07a):

"HSB Omsorgs primära styrverktyg för verksamhetsförbättrande åtgärder är vår företagsövergripande verksamhetsplan. Verksamhetsplanen består bl.a. av företagets övergripande mål och riktlinjer. Dessa är i sin tur nedbrutna i mer specifika delmål i syfte att kunna appliceras mer i praktiskt verksamhet."

Verksamhetsplanen följs upp månadsvis genom de balanserade styrkortet. Verksamhetsplanen har således delats upp i ett antal specifika målplaner. Målplanerna har inriktats mot att klargöra delmålen för respektive verksamhetsenhets bidrag till att de övergripande målen uppnås (Månsson, 2006-02-07a):

"Verksamhetsplanen revideras en gång per år på basis av kvalitetsmätningarna och avvikelserapporteringarna. Verksamhetsplanen är helt enkelt resultatet av alla våra tidigare erfarenheter, reviderade med de erfarenheter vi gjort under det senaste året."

HSB Omsorgs övergripande mål har uttryckts i termer av nöjda kunder, nöjda och engagerade medarbetare, engagerat ledarskap samt lönsamt företag. För att nå dit ska företaget producera och leverera tjänster som överträffar kundernas förväntningar. I det sammanhanget blir återkopplingen någonting viktigt. Förutom uppdragsgivare, kunder och anhöriga utvärderas även varje medarbetare och verksamhetschef. Det som har gett relativt höga betyg i kundenkäterna handlar om tillgängligheten. Däremot är kommunikationen någonting som har brustit, särskilt till kunderna (Månsson, A, 2006-06-14). Orsaken till det har sannolikt mycket att göra med den snabba organisatoriska tillväxten. För att säkerställa företagets målsättning – att skapa trygghet, självbestämmande och integritet för den enskilde i boendet – har ett kvalitetssystem utformats. En gång per år genomförs kvalitetsmätningar. De genomförs som enkätundersökningar och riktas mot kunderna, kommunen, anhöriga och medarbetare. Resultaten från dessa undersökningar används bl.a. för att informera intressenterna om verksamheten och dess utveckling. Om kvalitetskraven av någon anledning inte uppfylls och missnöje uppstår skrivs händelserapporter. Händelserapporterna bör betraktas som ett kvalitetshöjande dokument vars yttersta syfte är att informera samtliga berörda parter (Findeisen, 2006-06-12).

Kvalitetsmätningprocessen kan beskrivas enligt följande. I det första steget utformas kriterier vilka avser att mäta kvaliteten. Kriterierna sammanställs som en enkät med tillhörande riktlinjer. Gruppen som ansvarar för dess utformning består av VD och en särskilt utformad kvalitetsmätningssgrupp. I steg två distribueras enkäterna till respektive operativ enhet. I steg tre fylls enkäterna i av anhöriga, kunder, medarbetare och uppdragsgivare. I det fjärde steget sammanställs svaren av kontrollern, varefter datan analyseras och presenteras i en mer övergripande och enhetsspecifik rapport. I det sjätte steget återförs svarsrapporten till enheterna. Svarsrapporterna används dels som ett konkret beslutsunderlag i den operativa verksamheten,

dels för att informera och uppdatera andra intressenter (Månsson, 2006-02-07c). I det sista steget sker en återkoppling tillbaka till VD och kvalitetsmätninggruppen. Genom kvalitetsmätningarna fångas t.ex. kundens uppfattning kring områden som den personliga omvårdnaden, måltidsupplevelser, städning, tvätt, inköp, promenad, information och bemötande. Mätningarna presenteras i form av ett index och används bl.a. för interna jämförelser mellan olika enheter (Månsson, 2006-02-07a).

Produktionsstyrningen skulle kunna beskrivas i termer av den schemaläggning som verksamhetscheferna lägger och samordnar vid exempelvis sjukfrånvaro. Till styrkortet förs uppgifter om den historiska tidsåtgången för olika aktiviteter. Gångtid utgör ett viktigt mått i styrkortsarbetet. Gångtiden utgör den tid det tar för tjänsteutövaren att förflytta sig mellan olika verksamheter. Gångtiden är således ett effektivitetsmått för att mäta tjänsteutövandet relaterat till den debiterbara tiden. Gångtiden är särskilt viktig inom hemtjänstverksamheten. Eftersom gångtiden inte är debiterbar handlar verksamhetsplaneringen om att minimera gångtiden. För att nå kostnadstäckning bör medarbetarnas aktivitetsgrad uppgå till åtminstone 90 % dvs. gångtiden får inte vara större än 10%. Det som är debiterbar tid varierar dock. Det är vidare något som definierats genom den överenskommelse som reglerats i avtalet. Styrningen är således situationsanpassad, samma mått används, men inte samma mål. Det finns m.a.o. specifikt utformade mål för varje enhet (Månsson, 2006-06-13). I generella termer är överkapaciteten relativt låg. Totalt sett finns kanske en till två personer tillgängliga för temporära insatser. Vid behov måste därför verksamhetsledningen samordna och planera annorlunda. En använd resurs utgörs av timvikarier för att fylla de temporära vakanserna i bemanningen. I det sammanhanget kan arbetsuppgifter med låg prioritet senareläggas för att därigenom ”få loss” personalresurser (Wallström, 2006-06-12).

Sammanfattningsvis kan styrningen vid HSB Omsorg karaktäriseras som lös. Det har bl.a. att göra med det nya ekonomistyrssystem som håller på att införas i organisationen och som byggts upp kring verksamhets- och personspecifika styrkort. Syftet med införandet av styrkort uppges bl.a. vara att skapa ett kommunikationsverktyg snarare än ett kontrollverktyg. Vidare är den information som rapporteras både av monetär och ickemonetär karaktär. Om verksamhetens resultat ligger i linje med plan är ledningens intresse för uppföljningen begränsad. De diskussioner som förs handlar snarare om måluppfyllelse än om monetära mått. Tidshorizonten är relativt lång. Planeringshorizonten uppges vara tre till fyra år. Produktionsstyrningen kan med utgångspunkten i den teoretiska föreställningsramen beskrivas enligt följande. Personalens handlingsfrihet inom ramen för överenskomna arbetsbeskrivningar, är stor. Nöjda kunder antas vara resultatet av nöjda medarbetare. Kvaliteten i tjänsteutövandet förs fram som ordervinnande. Även om någon större överkapacitet inte uppges finnas förefaller ändå kapacitetsberedskap inför oförutsedda händelser ha vägts in i organisationen. Sammantaget indikerar detta att styrningen överensstämmer med den differentieringsstrategi som organisationen bedriver.

4.3.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Med utgångspunkten i referensramen kan följande tendenser påvisas i fallet HSB Omsorg. Den förda affärsstrategin förefaller vara differentierad. Belägg som understödjer detta utgörs t.ex. av den internationella verksamhet som organisationen bedriver i Spanien. Den består bl.a. av korttidsvård och trygghetsresor vilket profilerar verksamheten på ett tydligt sätt från andra konkurrerande verksamheter. Produktionsstrategiskt bedriver organisationen en produktion inriktad mot professionella tjänster. Det understöds t.ex. av det uttalade person- och processfokus som produktionen har. Vidare har tjänsterna både på en hög grad av kundanpassning och uttalat fokus på kvalitet. Överensstämmelsen mellan den förda affärsstrategiska inriktningen och den produktionsstrategiska inriktningen förefaller således vara god. Detta understöds av ett produktions- och ekonomistyrningssystem som på grundval av den tillgängliga informationen

pekar på ett väl genomtänkt och integrerat styrsystem. Sammantaget indikerar detta att strategisk kongruens och integrerad styrning föreligger inom HSB Omsorg.

4.4 FALLET HSB ÖSTERGÖTLAND

HSB Östergötland är en regionförening inom HSB-federationen. HSB Östergötlands huvudkontor ligger i Linköping. Regionföreningen har platsrepresentation i flera av Östergötlands kommuner, t.ex. Vadstena kommun. HSB Östergötland bildades år 1933 och har idag av ca 12 000 medlemmar. HSB Östergötland består av en moderförening och tre dotterföretag. Genom moderföreningen organiseras nyproduktion, administrativ förvaltning och olika former av medlemsverksamheter. HSB Östergötland förvaltar för närvarande ett fastighetsbestånd om ca 7 800 bostadsrättslägenheter. Bostadsrättslägenheterna upplåts genom ett drygt 100-tal bostadsrättsföreningar på den regionala bostadsmarknaden. Koncernen disponerar och förvaltar vidare ett fastighetsbestånd som omfattar både hyreslägenheter och lokaler (HSB Östergötland, 2006).

4.4.1 Omgivning

HSB Östergötlands nyproduktion av bostadsrättslägenheter uppgår för närvarande till en produktion om ca 100 lägenheter per år. Linköping är det marknadsområde där efterfrågan är som störst. Den pågående nyproduktionen har därför för närvarande koncentrerats dit. På Linköpingsmarknaden svarar HSB Östergötland för ca 17% av nyproduktionen. Efterfrågan på bostäder upplevs i allmänhet som stor. På fem års sikt har HSB Östergötland att det finns ett totalt behov om ca 500 lägenheter per år. På den regionala bostadsmarknaden har HSB Östergötland en total marknadsandel om ca 8%. Av andelen bostadsrätter inom det här marknadsområdet svarar HSB Östergötland för ca 50% av beståndet (HSB Östergötland, 2006).

På den lokala delmarknaden i Vadstena kommun har HSB Östergötland nyetablerat verksamheter genom ett antal större fastighetsexploateringar. Bostadsrättsföreningen Birgitta är ett sådant exempel. Till det fastighetsutvecklingsprojektet har sedermera en angränsande fastighet förvärvats, Vättergården. I den sistnämnda fastigheten bedrivs för närvarande äldreboendeverksamhet i kommunal regi. En ursprunglig tanke med det förvärvet har varit att i ett senare skede överta den operativa äldreboendeverksamheten den dag kontraktstiden löper ut. Till den tidigare bostadsrättsföreningen och det förvärvade äldreboendet har HSB Östergötland adderat ytterligare ett fastighetsutvecklingsprojekt. Det projektet har inriktats specifikt mot seniorboende. Det har bestått av projektering, uppförande och lansering av en bostadsrättsförening för seniorer, Brf Katarina. Brf Katarina är HSB Östergötlands första seniorboendeprojekt.

Historien bakom Brf Katarinas tillkomst kan härledas till Sveriges pensionärs intresseparti ("SPI") och dess lokalavdelning i Vadstena. Via SPI fanns från början en stor intressentförteckning samt en utvecklad kravspecifikation för boendet (Skoog, 2004-12-26). Olika entreprenörer och fastighetsförvaltare kontaktades vid tidpunkten av SPI. Vid tidpunkten var intresset dock litet. HSB Östergötland kontaktades och kom att erbjuda den tomt man förfogade över som utgångspunkt för SPI att förverkliga sitt projekt. Det erbjudandet blev starten till bostadsrättsprojektet Brf Katarina. Kring bostadsrättsprojektet kom en referensgrupp att bildas relativt omgående. Referensgruppen och den fortsatta kontakten med SPI-avdelningen utvecklades till en konstruktiv samverkan där ett bostadsprogram successivt utarbetades. Projektledningen bestod av representanter för HSB, byggtreprenören, arkitektföretaget och representanter från initiativtagaren. Valet av byggtreprenör till projektet hade att göra med att det var byggtreprenören som ägde den exploateringsfastighet som anvisats för projektet. En intressant notering kring det

här projektet var att det tydligt visar på skillnaden mellan avsikter och fullföljande. Av de personer som på förhand uttryckte ett intresse att flytta till en seniorlägenhet var det till sist endast en person som fullföljde. De resterande lägenheterna har bjudits ut inom HSB:s medlemskö (Hellman, 2007-05-15).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att HSB Östergötlands första seniorboendesatsning är genomförd i en omgivning som har präglats av viss osäkerhet. Från att många intressenter uppvisat stort intresse för projektet och nytecknande av en seniorlägenhet kom intresset att avta. Endast en av de på förhand intresserade personerna tecknade sig sedermera för en bostadsrättslägenhet. Möjligheten att göra långsiktiga och säkra prognoser under sådana förutsättningar är begränsade. Därför kategoriseras den omgivningen som turbulent.

4.4.2 Affärsstrategi

Brf Katarina är en bostadsrättsförening belägen i de centrala strandnära delarna av Vadstena. Valet av Vadstena som etableringsort för HSB Östergötlands pionjärprojekt för sitt seniorboendeprogram beror på flera orsaker. Vadstena kommun följer en strategi som avser att profilera kommunen som en attraktiv boendeort för människor i den tredje livsfasen dvs. livet efter pensioneringen. I det sammanhanget har HSB Östergötland kunnat dra nytta av kommuns övergripande strategi i sin marknadsföring av projektet. Brf Katarina har till skillnad från andra seniorboendeprojekt utanför HSB Östergötlands regi lanserats som ett senioranpassat boende. Med andra ord har man medvetet valt att inte lansera det som ett +55 boende. Visserligen har boendet även i detta fall utformats särskilt för målgruppen +55. Dessutom har man varit tydlig med att boendet primärt är till för familjer vars barn har flyttat hemifrån (Billing, 2005-05-25). Skillnaden är mer av juridisk karaktär och ligger i formuleringen ”senioranpassat boende” istället för ”+55 boende”.

Till skillnad från +55-boende registreras inte det senioranpassade boendet som ett seniorboende (eller +55-boende) hos Bolagsverket. Ett senioranpassat boende är utifrån en juridisk aspekt en ordinär bostadsrättsförening. På så sätt har inte bostadsrättsföreningen låst sig för någon specifik målgrupp för framtida upplåtelse. Det kan t.ex. få effekter för prisbildningen i samband med överlåtelse av lägenheter på bostadsmarknaden. Dock bör det påpekas att marknadsföringen och bostadsrättsbildningen främjar nyinflyttning från målgruppen personer +55. Det har gjort att föreningen uppfyller seniorboendets karaktäristika. Det boendebjudande som HSB lanserade genom Brf Katarina är ett tydligt exempel på en boendeprodukt som har sålts till en prispremie. Det syns bl.a. i prissättningen av bostadsrättslägenheterna som gjordes i samband med nyteckningen (se Appendix 2). Priset för Brf Katarinas bostadsrätter har överstigit ortens generella prisnivåer (Hellman, 2007-05-15).

Bostadsrättsföreningen Katarina består av 24 lägenheter uppförda i tre huskroppar, s.k. stadsvillor. De har formats kring en gemensam innergård. Den har vidare nivåanpassats och utformats likt en privat trädgård. Trädgården har planerats med planteringar, gräsytor, sittplatser och en boulebana. Respektive strandvillor har uppförts i tre våningsplan, om åtta lägenheter i respektive huskropp. Till utemiljön hör även 24 parkeringsplatser varav ett antal i carport. Hit hör dessutom förrådsbyggnader, lägenhetsförråd och cykelförråd. Vidare finns soprum och grovsoprum på gården (HSB Östergötland, 2005b). Den senioranpassning som gjorts i boendeanläggningen har framförallt att göra med olika tillgänglighetsaspekter. Samtliga utrymmen i och omkring boendeanläggningen har också utformats för att personer med t.ex. funktionshinder ska kunna röra sig obehindrat i och utanför anläggningen. Med obehindrat avses att de är möjligt att röra sig i lägenheten med rullstol eller rullator. Det innebär konkret att bredden på innerdörrarna har

gjorts vidare än vad standarden förutsätter (1 meter istället för 90 cm). En annan åtgärd är att nivåskillnaderna mellan lägenheten, balkongen eller uteplatsen medvetet arbetats bort. Sovrummen och badrum har vidare utformats för att vara speciellt rymliga. Hiss har installerats i samtliga trapphus, soffor finns i anslutning till trapphusentréerna likaså automatiska dörröppnare (Billing, 2005-05-25).

Till varje lägenhet i Brf Katarina hör en balkong eller uteplats. I vissa fall finns både och. Förberedelser för inglasning av balkongerna har gjorts. Generellt är materialval och utrustningsstandard hög. Det är någonting som syns särskilt i kök och badrum. Den särskilda anpassningen har bl.a. medfört installation av stödhandtag vid badkar och dusch, förhöjd WC-stol, att underskåpen har försetts med utdragslådor, och att köket har installerats med håll och inbyggnadsugn. Samtliga lägenheter har utrustats med fönster i två väderstreck varav det finns ett öppningsbart fönster i respektive rum. I lägenhetens entrédörr har ett tittöga installerats (Christiansson och Jacobsson, 2006-08-10). Majoriteten av lägenheterna består av tre rum och kök. De resterande lägenheterna utgörs till hälften av fyra rum och kök samt hälften av två rum och kök. Lägenheternas storlek finns inom intervallet 66 till 106,5 m² (Skoog, 2004-12-26: PM, 2005-02-16: HSB Östergötland, 2005b).

Seniorboenden karakteriseras i allmänhet av tillgången till olika gemensamhetsutrymmen. I fallet Brf Katarina har en av huskropparna försetts med ett gemensamhetsutrymme på markplan. Det utrymmet utgörs av en ordinär lägenhet som anpassats till en gemensamhetslokal. Till gemensamhetslokalen hör vidare en uteplats. Halva gemensamhetslokalen består av en samlingslokal med pentry. De resterande delarna utgörs av grovtvätt och gästrum. I gästrummet finns WC och dusch. Gemensamhetslokalen har gjorts större än vad som kanske är brukligt för en förening i den här storleken. Den bakomliggande orsaken är att grannföreningen, Brf Birgitta, också har beretts möjlighet att utnyttja lokalen. Vid uppförandet av den bostadsrättsföreningen skapades ingen gemensamhetslokal. Behov har emellertid uppstått och HSB såg därför en möjlighet till både samverkan och sidofinansiering av Brf Katarinas gemensamhetslokal (HSB Östergötland, 2005b).

Eftersom Brf Katarina är HSB Östergötlands första seniorboendeprojekt fanns initialt inga tydliga riktlinjer för de egenskaper som det senioranpassade boendet skulle uppfylla. Kravspecifikationen utvecklades i samverkan med en lokal pensionärsförening och mynnade ut i ett styrdokument (Skoog, 2004-12-26: PM, 2005-02-16)²⁵. I denna kravspecifikation fanns dock inte några specifika önskemål om att integrera ett befintligt eller kommande tjänsteutbud bestående av hushållsnära tjänster. HSB Östergötlands seniorboendekoncept har framförallt designats utifrån Boverkets byggregler. Dessutom har det designats utifrån de intentioner som Boverket indikerar genom sina rekommendationer för funktionshindrade. Det var med de utgångspunkterna som HSB Östergötland utvecklade sitt seniorboendeprogram (Hellman, 2007-05-15).

HSB har ett förvaltningsperspektiv på nyproduktionen av bostadsrättslägenheter. Det betyder att produktionskostnaderna vid uppförandet av nya bostäder tenderar att bli högre än genomsnittet (Hellman, 2007-05-15):

"Till skillnad från många av våra konkurrenter så avser vi på HSB att under lång tid förvalta våra bostadsfastigheter. Således är vi betjänta av att de håller en så hög kvalitet som möjligt även om det är något som först kommer att märkas om kanske 20 eller 30 år. Även om dessa åtgärder inte är iögonfallande är de avgörande för den kvalitetsnivå vi vill skapa t.ex. ljudisolering av våra bostäder. Det görs även om åt-

²⁵Nivåfrihet inom lägenheter och balkong, stödhandtag vid badkar och dusch, förhöjd WC-stol, underskåp förses med utdragslådor, håll och inbyggnadsugn, dörrar 1 m bredd, låg fönsterbröstning i sovrum, tittöga i lägenhetens ytterdörr, entréer ska kunna nås med bil, automatisk öppning av entrédörrar, nivåskillnader inom kvartersmark 1:40, sittplats i entréhall, gemensamhetslokal 90m².

gärdena initialt upplevs som kostsamma. Vi vet nämligen att de är absolut omöjligt att rätta till detta i efterhand på ett kostnadseffektivt sätt. Att byta yttskikt är däremot lättare att göra. Att marknadsföra sådan val är förvisso iögonfallande men inte riktigt lika långsiktig. För HSB handlar det därför om att tänka flera steg framåt. Med andra ord intresserar vi oss särskilt för vad våra boendekunder i 2:a och 3:e inflyttningsledet kommer att uppleva. Det är här det verkliga kvalitetsvärdet kommer till sin rätt och det är det vi från början lägger ner stor möda och kostnader på att uppnå.”

Likt en privat byggherre planeras och uppförs fastigheterna för egen förvaltning. Det betyder i sin tur att man förmodligen lägger ner lite extra resurser på långsiktiga boendelösningar, även om de är fördyrande för projektet initialt. Det är det därför både en fördel och en nackdel att HSB inte släpper bostadsprojektet efter att de uppförts och tiden för garantibesiktningen löpt ut. Det är en fördel så till vida att man tjänar på att satsa på långsiktiga relationer till föreningsmedlemmarna. Nackdelen är dock att projektet egentligen aldrig avslutas. Det är inte ovanligt att personer hör av sig långt efter garanti tidens utgång för att påtala brister som de anser ha uppkommit under uppförandet (Hellman, 2007-05-15).

Brf Katarina är ett seniorboende som för närvarande inte erbjuder några tjänster i anslutning till seniorboendet. HSB Östergötland driver dock en utvecklingsprocess för att relativt snart kunna erbjuda olika former av service i anslutning till seniorboendet. Det som egentligen saknas är den reella efterfrågan från seniorbostadskunderna. Förväntningarna från ledningen om ett framtida integrerat tjänstekoncept är dock stora. I väntan på den utvecklingen har en strategi utarbetats för att etablera organisationen som en långsiktig partner. Målet har därför varit att först skapa en kritisk volym av både befintliga och potentiella kunder kring det tjänsteutbud som för närvarande ges t.ex. väntjänster, administrativ och teknisk förvaltning. Långtgående planer finns att mot den bakgrunden underlätta för HSB Omsorg att etablera sig i Linköpingsregionen. Det har gjorts bl.a. genom att offerera på kommunala upphandlingar kring hemtjänst och drift av särskilda boenden. Det som HSB Omsorg erbjuder kräver dock en annan sorts kompetens än den som för närvarande finns inom HSB Östergötland. Därmed fordras olika former av samverkanslösningar. HSB Östergötland erbjuder emellertid redan service inom teknisk, ekonomisk och administrativ förvaltning. Även om dessa tjänster primärt riktas mot bostadsrättsföreningen finns en tjänst som riktas mot medlemmar och privatpersoner. Den utgörs av s.k. väntjänster vilka för närvarande är gratis. Väntjänsterna initieras genom HSB Östergötland och omfattar exempelvis sociala aktiviteter, ledsagning och shopping. För att öka intresset för de s.k. hushållsnära tjänsterna (service) hålls upplysningsseminarier. En förhoppning är att på det sättet både utbilda kunden och dessutom skapa ett reellt intresse för tjänsterna. Det bör dock noteras att det reella intresset från medlemmarna hittills inte varit så stort (Christiansson och Jacobsson, 2006-08-10).

En analys av HSB Östergötlands senioranpassade bostadsrättsprojekt visar på flera signifikanta affärsstrategiska egenskaper. Med utgångspunkt i analysverktygets begrepp och klassificeringsdimensioner kan följande slutsatser dras (se Tabell 2). Differentieringsgraden i bostadsrättsprojektet Katarina är hög. Boendets attraktiva lokalisering i Vadstenas centrala delar, alldeles invid vattnet, är en sådan faktor som differentierar produkten från andra. Seniorboendet har vidare gestaltats, utformats och tillgänglighetsanpassats för att kunna tillgodose målgruppens behov. Byggnaden och lägenheterna har uppförts så att kvarboende kan ske även vid funktionsnedsättning. Att boendet upplevs som differentierat kan indirekt utläsas genom det relativpris som bostadsrättslägenheterna tecknats för. Relativpriset indikerar en prisnivå som ligger över genomsnittet på orten.

Projektet Brf Katarina karakteriserats av tjänsteutvecklingsinsatser från HSB Östergötland som kan anses vara hög. Utvecklingen och förberedelserna för ett integrerat generellt tjänstekoncept pågår.²⁶ I avvaktan på en högre efterfrågan bygger HSB Östergötland upp den lokala marknadsrepresentationen och underlättar för samverkanspartnern HSB Omsorg att etablera sig på den regionala marknaden. Produktionen av seniorbostäder har haft ett förvaltarperspektiv. Materialval, boendelösningar och tillvalsmöjligheter i och omkring seniorboendet har varit av hög kvalitet. Vidare erbjuder HSB Östergötland en bred mix av olika tillvalstjänster mot sina bostadsrättsföreningar. De bjuds bl.a. ut i form av teknisk förvaltning och administrativa tjänster. Den affärsstrategi som HSB Östergötland bedriver och genomfört i minifallet Brf Katarina kan mot denna bakgrund klassificeras som en differentieringsstrategi.

4.4.3 Produktionsstrategi

Att uppföra senioranpassade bostadsrätter jämfört med vanliga bostadsrätter är något som byggnadstekniskt inte uppges skilja sig speciellt mycket från andra nybyggnadsprojekt av bostadsrätter (Archibald, 2007-05-25):

"Vi visste således från början att kunderna var i det äldre kundskiktet och byggde enligt de ritningar och handlingar som kom från beställaren. Men någon större skillnad från andra projekt som vi [Skanska] genomfört tillsammans med HSB fanns egentligen inte, även om vissa detaljer naturligtvis skiljde sig åt. Dörrarna gjordes exempelvis bredare än vad som är standard. Vidare skulle lägenheterna byggas utan trösklar mellan rummen och ut på balkongen."

Det byggsystem som användes i Vadstena och Brf Katarina benämns WILAK²⁷. Metoden har utvecklats lokalt i Östergötland i syfte att höja kvaliteten genom bättre anpassade byggmetoder. De höjda kvalitetskraven föranleddes av flera uppmärksammade problem i början av 2000-talet. Problemen uppkom i samband med nybyggnation och orsakades av fuktskador. En direkt konsekvens av detta blev hårdare restriktioner vid t.ex. uppförandet av gips och isolering på byggarbetsplatsen. Idag får ett sådant arbete överhuvudtaget inte utföras om inte yttertaket och väggarna först har uppförts. Det beror i sin tur på att betongkonstruktionen först måste hinna torka ut. Genom WILAK systemet har denna hänsyn tagits samtidigt som ledtiden i byggprocessen har kortats. WILAK är således en mellanform av traditionell platsproduktion och prefabricering av standardiserade byggelement (Archibald, 2007-05-25).

Tillämpandet av byggmetoden har inneburit en viss besparing av tid, personal och mellanled. Systemet har visat sig vara ett smidigt byggsystem som ger hög kvalitet även om det inte är det absolut billigaste systemet på marknaden. Byggproduktionen kring Brf Katarina följde emellertid i övrigt mönstret för en traditionell totalentreprenad. Det inledande utredningsarbetet med referensgruppskontakterna och programförklaringen skapade de bygghandlingar som Skanska sedan använde. I projektledningsorganisationen fanns beställarrepresentanter, arkitekt, projektör och entreprenör (Hellman, 2007-05-15). Arbetet organiserades efter en traditionell totalentreprenad där Skanska medverkade med egna snickare och betongarbetare. Resterande arbetskraft svarade ett antal underentreprenörer för. De insatserna gjordes framförallt inom VVS, el och målning (Archibald, 2005-05-25).

²⁶ Mot bakgrund av resultaten från en kundenkät på Brf Katarinas bostadsrättsmedlemmar framkom ett litet intresse och en relativt låg betalningsvilja för boenderelaterade tjänster av servicekaraktär (Christiansson, 2006-10-23).

²⁷ Östgötarna, Willy Johansson (smed) och Ansi Lakkoma (byggingenjör), är de två som har vidareutvecklat några beprövade byggmetoder till ett eget "byggkoncept". Byggkonceptet består bl.a. av prefabricerade och platsgjutna mellanväggar, trapphus, ytterväggar samt bjälklag.

Att Brf Katarina har blivit ett bostadsrättsprojekt som upplevs som lyckat handlar sannolikt inte bara om en tydlig organisationsstruktur, konkurrenskraftiga ersättningar och långvariga professionella relationer. Det handlar sannolikt även om att de som medverkade i projektledningen också fick genomslag för sina idéer på ett tydligt sätt. Att skapa någonting nytt, i det här fallet senioranpassade bostäder i ett pilotprojekt, kräver en viss typ av organisation. Arkitekten i projektet uttryckte det på följande sätt (Billing, 2005-05-25):

”Jag är nog med att försöka följa upp mina projekt genom att begära att få vara med hela vägen och försvara ursprungsritningarna och den arkitektoniska gestaltningen fram till och med byggstart. Det som annars kan inträffa är att upphandlingsförfarandet gör att vissa kompromisser måste göras för att inte kostnaden ska rusa iväg. Många kompromisser går ut över idén, gestaltningen och funktionen och det är där jag vill vara med och påverka så att den diskussionen inte för projektet för långt från min idé och ambition.”

Produktionsstrategin i bostadsrättsprojektet Brf Katarina uppges inte skilja sig nämnvärt från andra projekt inom HSB Östergötland. Visserligen har vissa fysiska anpassningar gjorts i seniorbostadsprojektet som därmed skiljer sig från standard. Exempel på sådana fysiska komponenter är utformningen av lägenheter som inte har trösklar, där dörrarna breddats och tillgängligheten gjorts högre i lägenheterna och i den övriga anläggningen än vad som har varit standard.

Sammanfattningsvis kan följande egenskaper nämnas för att kategorisera den bedrivna produktionsstrategin. Boendeanläggningen har tillgänglighetsanpassats för att uppfylla de fysiska egenskaper som karakteriserar ett seniorboende. Sådana egenskaper är t.ex. närvaron av gemensamhetsanläggningar och bostadskomplement. Byggnadstekniskt har ett lokalt byggsystem använts. Byggsystemet är en innovation som har medfört en effektivare produktion avseende minskad ledtid, personalreducering och färre mellanled i produktionen. Innovationsgraden i projektet kan därmed betraktas som hög. Den tekniska komplexiteten har varit relativt låg och liknar till stora delar en traditionell plastbyggnadsproduktion. Det byggsystem som tillämpats är en metod bestående av en mix av traditionell platsbyggnation med inslag av prefabricerade element, som dock tillverkats på plats.

Den tekniska komplexiteten har därmed tilltagit men är i relativa termer fortfarande att betrakta som låg. Brf Katarina är nämligen det hittills enda seniorboendeprojekt som uppförts inom ramen för HSB Östergötlands verksamhet. Produktionsvolym och relativ komplexitet kan därför betraktas som låg. Det beror på att den ”fabrik” som upprättades för prefabricering av vissa byggelement endast uppfördes för det här projektet. Efter avslutad produktion har den nedmonterats och förflyttats. HSB Östergötland har utvecklat och uppfört Brf Katarina med utgångspunkt i ett förvaltningsperspektiv. Det har medfört att ett långsiktigt perspektiv anlagts på både nyproduktionen och byggnadens förvaltning. Kostnaderna har därför inte stått i fokus utan tekniska lösningar, funktioner och materialval har gjorts för att vara kostnadseffektiv även på lång sikt. Bedömningskriteriet kostnad blir i det sammanhanget ett kvalificerande kriterium. Däremot har kvalitetskriteriet lyfts fram som ett ordervinnande kriterium. En hög kvalitet uppges gå hand i hand med det förvaltningsperspektiv som produktionen har haft. Mot bakgrund av ovanstående analys kategoriseras boendeproduktionen i fallet Brf Katarina ha följt en produktionsstrategi benämnd fast punkt.

4.4.4 Styrning

Eftersom tjänsteproduktion inte förekommer i anslutning till boendet omfattar det här avsnittet endast HSB Östergötlands ekonomistyrning samt produktionsstyrning av kvalitet. Kvalitetsperspektivet tas upp därför att det kan få betydelse för möjligheterna att i framtiden bedriva tjänsteproduktion i boendanläggningen. Utifrån ett kvalitetsperspektiv har rådande marknadsförhållanden betydelse för att förstå kvalitetsdimensionen. På t.ex. Stockholmsmarknaden råder för närvarande ett efterfrågeöverskott vilket har skapat obalans på marknaden. På den regionala marknaden råder däremot balans. Ingen aktör, vare sig beställare eller entreprenör, har ett övertag och skulle således tjäna på att inte hjälpa en annan aktör. Det betyder att en samverkan sker och har skett på ett mer långsiktigt sätt än vad som kanske har varit fallet på landets större regionala marknader. Goda relationer uppges vara en bra garanti för god kvalitet i produktionens slutfas. Återkoppling under och efter projektets fullbordande är därför någonting som angår entreprenören även om den formella garanti tiden har löpt ut. I det perspektivet gagnar det samtliga parter att vårda varumärket HSB. Om fler projekt ska bli aktuella är det viktigt att styra åt samma håll och uppträda som en enhet. Det beror på att de boende inte förknippar ett genomfört projekt med en viss entreprenör. Efter ett par år är det HSB som ensamt förknippas med projektet och som de boende kommer att vända sig till vid frågor och problem. Den insikten delas av både beställaren och entreprenören vilket ofta lett till att långvariga professionella relationer skapats. I projektet Brf Katarina visade det sig att kontakten och samarbetet hade grundats genom tidigare relationer i andra nybyggnadsprojekt (Hellman, 2007-05-15).

Brf Katarina har uppförts som en totalentreprenad. I projektutvecklingsarbetet och sedermera de anslutande byggmötena har såväl beställaren, boenderepresentanter, totalentreprenören, arkitekten och övriga underentreprenörer medverkat. Rapporteringsrutinerna hos byggentreprenören fungerar efter en hierarkisk modellstruktur. I den strukturen rapporterar platschefen till affärsområdeschefen som i sin tur rapporterar till regionledningen. Arkitekt ritningen är utifrån ett produktionsstyrningsperspektiv det yttersta styrdokumentet under den egentliga byggproduktionen. I samband med överlämnandet och under garanti periodens längd gäller dock andra uppföljnings- och kontrollmetoder. Överlämnandet av nyckeln sker först efter att slutbesiktningen har genomförts. Vid detta tillfälle är byggleddning och besiktningsmän samt lägenhetsinnehavaren medbjudna. Mellan tillträdes tidpunkten och slutbesiktningen har ett mellansteg införts. Internt på Skanska benämns denna mellankontroll för funktionskontroll. Funktionskontrollen är en kontroll som görs relativt omgående, ofta ca tre månader efter överlämnandet. Den sista besiktningen kallas garanti besiktning. Den har fram t.o.m. 2006 års utgång skett efter två år. Från och med den 1 januari 2007 har perioden emellertid förlängts till fem år. Eventuella fel som kan relateras till byggproduktionen och som inträffar under garanti perioden åtgärdas av byggentreprenören (Archibald, 2005-05-25).

Inom HSB Östergötland tillämpas målstyrning. Det kan uttryckas som lös styrning kring hur målen ska uppnås men hård i avseende att de uppnås. Uppföljningen och kontrollprocessen görs månadsvis genom samtal med verksamhetsansvariga. Dessa samtal följs sedermera upp med hjälp av bl.a. kundundersökningar och resultatuppföljningar från den operativa verksamheten. Det är mot denna information som målen återkopplas till den operativa verksamheten och tillbaka till ledningen. HSB Östergötland har en relativt platt organisationsstruktur. De hierarkiska nivåer som existerar i organisationen utgörs av VD, avdelningschef och projektledare (Hellman, 2007-05-15). Organisationens långsiktiga planeringshorisont är ca tre år.

Ett nytt ekonomistyrningssystem håller på att implementeras i organisationen. Det befintliga ekonomistyrningssystemet har en traditionell utformning. Med införandet av den nya ekonomistyrningen är målet istället att integrera ett delvis egenproducerat system benämnt "Huset". Genom Huset ska ekonomistyrningen

integreras i hela organisationen (Lindgren, 2006-08-08). Huset har beskrivits på följande sätt (HSB Östergötland, 2006, sid. 30):

"Det är vårt Hus som är vår målplan. Här sammanfattar och följer vi upp vår verksamhet. Taket lyfter vår vision, i grunderna vilar våra värderingar och Huset omges av våra kärnvärden. Fönster och dörrar öppnar vår verksamhet".

Huset kan betraktas som en kreativ anpassning av Kaplan och Nortons (1992) balanserade styrkort. Här återfinns perspektiven finansiering, kunder, interna processer och utveckling. Uppföljningsprocessen kan beskrivas i följande avstämningstidpunkter. Varje månad följs ekonomi, styrkort, synpunkter och projekt upp på respektive avdelningsnivå. Miljömålen prioriteras i organisationen varpå organisationens miljöbelastning inrapporteras var månad. Kvartalsvis görs uppföljningar kring miljömålen, antalet medlemmar och pågående projekt. Varje tertiäl äger organisationens samlade ekonomiska uppföljning rum. I arbetet med att omvandla det tidigare ekonomistyrssystemet till ett nytt har arbetet precis börjat. En hel del återstår därför att göra (Lindgren, 2006-08-06).

"I arbetet med omvandlingen av ekonomistyrningssystem återstår en hel del att göra. Vi har endast uppnått 2/10 av vår målsättning. Arbetet har bara än så länge startat. Därför kan vissa enbeter sägas ha lyckats bättre än andra med att integrera ekonomistyrningen i sina respektive löpande verksamheter. Exempelvis har reparatörerna ett tydligt utformat och fungerande styrkort som har kopplats till strategin."

På sikt ska samtliga medarbetare med kundkontakt ha ett specifikt mål för sig själv och sina kunder. Målstyrningen innebär att de organisatoriskt satta målen bryts ned i sex till åtta avdelningsspecifika mål. På avdelningsnivå bryts målen i sin tur ner i ett antal individuella mål. Uppföljningen och implementeringen av strategin görs i dialog mellan den enskilde medarbetaren och den medarbetare som har verksamhetsansvaret. Det görs varje månad och med samtliga medarbetare. Avdelningscheferna träffar i sin tur VD för avstämning och coachingsamtal varje månad (Christiansson och Jacobsson, 2006-08-10).

För närvarande finns ett system som mäter tidsåtgången, i samband med betjäningen av kunder och spiltider, i samband med utförande av processer. Mätningen av tidsåtgången syftar till en reducering och en effektivisering av arbetstiden. Mätdata från tidsåtgången dokumenteras, analyseras och följs upp. Hela styrprocessen vilar på ett processtänkande där processerna definieras och resultatet mäts samt vägs mot boendekunders uppfattningar. Uppföljningsprocessen kan sammanfattas genom den årsbudget som görs inför räkenskapsåret. Därpå följer två prognoser under respektive räkenskapsperiod. Det systemet håller dock på att förändras till förmån för ett rullande system under verksamhetsperioden (Lindgren, 2006-08-06).

HSB organisationen har till skillnad från en mer traditionell hierarkisk koncernbildning ett "bottom-up" perspektiv. Det betyder att den högsta ledningen, i detta fall HSB Östergötlands ledning, inte kan beordra utan bara inspirera medlemmarna till förändringar i en viss önskad riktning. Föreningarna är helt autonoma gentemot regionorganisationen som ytterst ägs av sina medlemmar (Hellman, 2007-05-15):

"Ingen av oss kan tala om vad de ska göra bara vädja till dem att göra på ett visst sätt."

En styrfilosofi för kontinuitet, kvalitet och erfarenhetsåterföring har därför utvecklats för att underlätta styrningen av bostadsrättsföreningen. Den går ut på att tillsätta en professionell person som styrelseledamot i respektive medlemsförenings styrelse. Den professionella ledamoten fungerar både som mentor och

rådgivare. Ett av ledamotens syften är att bistå föreningen med råd under etableringsskedet och tiden närmast efter föreningens bildande. Personen har även en annan roll. Som professionell HSB-representant blir denne en viktig ambassadör och marknadsförare av HSB:s egna tjänster.

Under byggskedet gäller dock vissa särskilda förutsättningar. Ledamöterna i interimsstyrelsen består av boenderepresentanter och beställarrepresentanter dvs. representanter från HSB Östergötland. I den professionella ledamotsrollen måste ett antal tjänsterelaterade avtal tecknas. Avtalen löper på korta tidsperioder, ca två år. Först efter föreningens bildande blir avtalsförhandlingen en helt intern angelägenhet. I realiteten har det dock visat sig att det inledda samarbetet med HSB Östergötland ofta fortsätter. I HSB Östergötlands fall utnyttjar samtliga HSB-medlemsföreningar HSB Östergötlands administrativa tjänster. Den tekniska förvaltningen är en annan tjänst som omfattar såväl yttre underhåll som reparationer. Den har också en hög utnyttjandegrad. För närvarande uppgår den till ca 80-85% av medlemsföreningarna. Något formellt krav finns inte om att köpa samtliga tjänster från HSB Östergötland. Det har dock i realiteten visat sig vara så. Eftersom det sker helt på frivillig väg borde det i sin tur tyda på att kunderna (medlemmarna) upplever sig få en bra kvalitet och bra produkter (Hellman, 2007-05-15).

Sammanfattningsvis kan HSB Östergötlands ekonomistyrning karaktäriseras som lös. Genom ett nytt ekonomistyrningssystem, vilket kan betraktas som en kreativ anpassning av det balanserade styrkortet, har ett målbaserat ekonomistyrningssystem börjat integreras i organisationen. Med verksamhetsspecifika och individuella målplaner följs verksamheten upp. Det sker bl.a. genom coachningsamtal med närmaste chef. Den information som det nya systemet tar fasta på är i stor utsträckning icke-monetär. Informationen följer således de perspektiv som ges i det balanserade styrkortet och som omfattar mer än monetära mått. Tidshorisonten uppges vara ca tre år och kan därmed betraktas som relativt lång. Det framgår att kvaliteten i produktion och förvaltning är ett prioriterat område. Personliga och långvariga relationer är någonting som i sin tur framhålls för att nå upp till en hög grad av produktkvalitet.

Styrningen förefaller inte skilja sig åt mellan Brf Katarina och andra bostadsrättsprojekt inom HSB Östergötland. Brf Katarina utgör en medlem bland andra medlemmar i organisationen. Något som dock sannolikt kan tänkas vara särskilt efterfrågat i en förening där medlemmarna åldras är det stöd som HSB-organisationen kan ge medlemmarna. Ett stöd i form av en professionellt utsedd styrelseledamot i den enskilda bostadsrättsföreningens styrelse och som fungerar både som mentor, rådgivare och ledamot. Det stödet kan sannolikt bli särskilt eftertraktat i en situation där t.ex. den framtida rekryteringsbasen till styrelsearbetet kan komma att minska p.g.a. ökad ålder bland medlemmarna. Sammantaget förfaller styrsystemet ligga i linje med den förda affärs- och produktionsstrategiska inriktningen. Det bör dock påpekas att införandet av det nya ekonomistyrningssystemet ännu inte fullt ut uppges ha implementerats i organisationen

4.4.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Med utgångspunkt i avhandlingens teoretiska föreställningsram och analysverktygets uppställda klassificeringsdimensioner kan följande konstateras. HSB Östergötlands har bedrivit en differentieringsstrategi i fallet Brf Katarina. Den produktionsstrategiska inriktningen som tillämpades i projektet visar på egenskaper som liknar produktionsstrategin fast punkt. Någon tjänsteproducerande verksamhet av servicekaraktär i eller i nära anslutning till boendet bedrivs inte för närvarande i Vadstena även om förberedelser för det görs. Mot bakgrund av de strategiska egenskaper som identifierats på den affärs- och produktionsstrategiska organisationsnivån förefaller således strategisk kongruens finnas.

När det gäller styrningen har organisationen utvecklat en kreativ version av ett balanserat styrkort. HSB Östergötland benämner den tillämpningen för Huset. Arbetet med att implementera Huset i organisationen har påbörjats och ännu inte fullt ut slutförts. Huset ger uttryck för en styrning som är av icke-monetärt slag, lös i sin karaktär och som har en tidshorisont på lång sikt. Med andra ord har grunden lagts för en ekonomistyrningssituation som har goda förutsättningar att helt ligga i linje med den förda affärs- och produktionsstrategiska inriktningen. För HSB Östergötland är de flesta klassificeringsdimensioner för typfall ett uppfyllda. Trots det, och mot bakgrund av den tillgängliga informationen och gjorda uttalanden, är min bedömning att det finns potential att skapa en integrerad styrning men att den potentialen ännu inte realiserats fullt ut.

4.5 JÄMFÖRANDE BESKRIVNING

I Tabell 3 har viktiga resultat och klassificeringar sammanställts. Sammanställningen kan användas som underlag i en jämförande beskrivning av de tre minifallen som tillsammans utgör fallbeskrivningen av HSB (för en specifik prisjämförelse mellan bostadsrättsprojekten Katarina och Strandängen se Appendix 2).

Tabell 3: Fallet HSB, resultatredovisning och jämförande beskrivning

Organisation inom HSB	HSB Norr	HSB Omsorg	HSB Östergötland
Fallobjekt	Brf Strandängen	HSB Omsorgs hemtjänst i Sollentuna och Stockholm	Brf Katarina
Affärsmodell	Ordinärt seniorboende	Särskilt boende, hemtjänst, hushållsnära tjänster, övrig tjänsteverksamhet	Ordinärt seniorboende
Omgivning	Turbulent	Turbulent	Turbulent
Affärsstrategi	Affärsstrategi mot (total) kostandsöverlägsenhet	Differentieringsstrategi	Differentieringsstrategi
Produktionsstrategi	Linatillverkning	Professionell tjänster	Fast punkt
Ekonomisk styrning	Monetär, hård och kort-siktig	Icke-monetär, lös och långsiktig	Icke-monetär, lös och långsiktig (ännu inte fullt integrerad)
Produktionsstyrning	Ej studerad	Kvalitet ordervinnande, personalen har hög grad av handlingsfrihet samt viss överkapacitet	Ej studerad
Strategisk kongruens och integrerad styrning	Ja (i de delar som har studerats)	Ja	Nej inte ännu (men strategisk kongruens föreligger)

Av tabellsammanställningen kan det konstateras att strategisk kongruens och integrerad styrning bedöms föreligga i HSB Norrs och HSB Omsorgs verksamheter. För HSB Östergötland föreligger ett tillstånd av strategisk kongruens men inte ett tillstånd av integrerad styrning. Vid analysen av de tre affärsenheterna

tillsammans kan det konstateras att det i hög utsträckning råder samstämmighet i deras strategiska inriktning och styrning. Trots det är det svårt att tala om en tydlig strategisk inriktning med en för enheterna gemensam styrmodell. Det är också tydligt att man inte lyckats tillvara den potential som HSB omsorg innehar när det gäller att erbjuda ett seniorboendekoncept bestående av både boende och service. Någon aktivitetsdelning av betydelse mellan de olika affärsenheterna förefaller inte heller ha förekommit. Även om bara tre enheter har studerats tyder insamlad data på att HSB som helhet ännu inte uppnått strategisk kongruens och integrerad styrning när det gäller seniorboendeaffären. För att lära mer om huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning förekommer hos framgångsrika konceptbyggare och vad som i så fall skapar en sådan samstämmighet valde jag att genomföra en fältstudie av nordamerikanska organisationer. I USA och Kanada har man sedan länge utvecklat framgångsrika seniorboendekoncept och det finns därför anledning att förmoda att det kommit längre i arbetet med att skapa en strategisk kongruens och integrerad styrning. Denna fältstudie redovisas och analyseras i nästa kapitel.

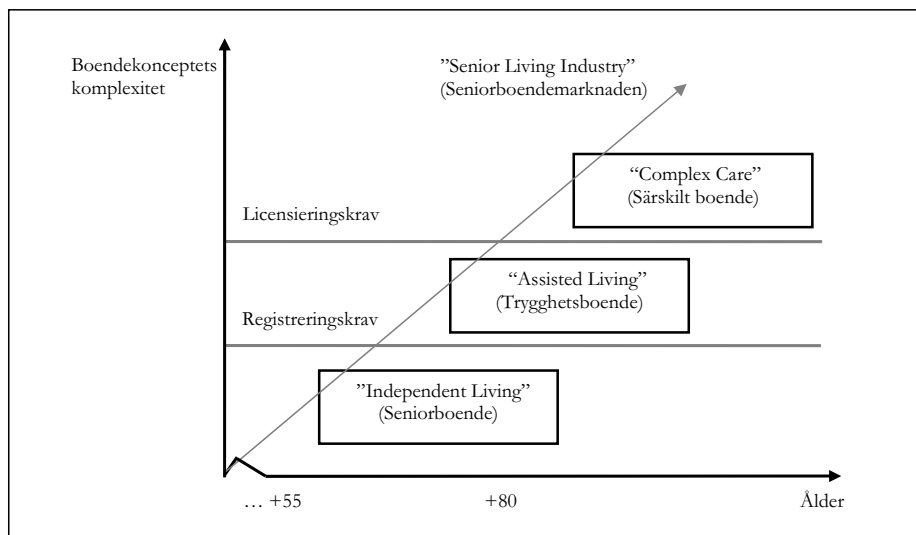
5. FÄLTSTUDIEN I NORDAMERIKA

Fältstudien till Nordamerika genomfördes hösten 2006. I det här kapitlet redovisas resultaten från den fältstudien. Redovisningen inleds med en begreppsdiskussion med återkoppling till svenska marknads- och seniorboendebegrepp. Därefter följer en resultatredovisning av de studerade seniorboendeorganisationerna. Strukturen följer den teoretiska föreställningsramen. I slutet av kapitlet sammanfattas resultaten genom en jämförande tabellsammanställning av de medverkande organisationerna.

5.1 INLEDNING

Den marknadsföreteelse som har varit av intresse i den här studien utgörs av seniorboendemarknaden med integrerad service, vård och omsorg ("seniorboendemarknaden"). Mot bakgrund av den definitionen tydliggörs tre, delvis överlappande, marknadssegment (jmf Figur 17). För den här studien får den segmenteringen betydelse för sättet att kategorisera och tolka de nordamerikanska fallen. Studiens fokus har som tidigare konstaterats varit konceptbyggare som bedriver verksamhet med inriktning mot seniorboende och integrerade tjänster av servicekaraktär. Det första nordamerikanska begreppet att ta ställning till berör marknaden. Det som i studien har benämnts seniorboendemarknaden har i fältstudien jämförts med begreppet "Senior Living Industry". Det begreppet är ett samlingsnamn för den bransch dit de studerade aktörerna och deras verksamheter kan hänföras (jmf Omstead, 2006a). I fortsättningen används det svenska marknadsbegreppet "seniorboendemarknaden" därför som synonym med "Senior Living Industry".

Figur 17: Segment på den nordamerikanska seniorboendemarknaden



Beskrivningen av den nordamerikanska seniorboendemarknaden baseras på en kategorisering av aktörer i tre specifika segment. Indelningsgrunden bygger på aktörer som uppvisar stora likheter i sätten att bedriva verksamheterna. Dessa aktörer vänder sig mot samma målgrupp och erbjuder jämförbara boende- samt tjänstelösningar genom sina boendekoncept. Med utgångspunkten i Figur 17 har dessa segment illustrerats. Indelningen har gjorts med utgångspunkt i boendets och tjänsternas komplexitet samt de boendes genomsnittsalder. Strukturen har vidare byggts upp med hänsyn till de institutionella formkrav som skapar förutsättningarna för att den enskilda verksamheten ska kunna bedrivas. Beroende på verksamhetens inriktning förutsätter formkraven en specifik anpassning av både boendet och tjänsterna innan tillstånd att bedriva verksamheten ges. Registreringen och legitimeringen har även att göra med den kompetensnivå som personalen förutsätts ha för att på ett adekvat sätt kunna utföra tjänsterna²⁸. Med relativ ålder avses en indikativ genomsnittsalder för när de olika boendekoncepten kan antas efterfrågas. Att termen indikativ utnyttjas beror på att åldersvariabeln i det här sammanhanget är någonting relativt (jmf Omstead, 2006a).

Figuren illustrerar således tre segment som kan antas leda till tre olika sätt att bedriva verksamheter på ("affärsmodeller"). I realiteten överlappar emellertid affärsmodellerna varandra. De tre nordamerikanska segmenten kan därför inte helt utan vidare översättas till svenska motsvarigheter. Den följande genomgången syftar därför till att överbrygga den problematiken. Det har gjorts genom att tolka segmentens innebörd, visa på gemensamma egenskaper samt jämföra de med svenska motsvarigheter.

Begreppen "Independent Living" och "Complex Care" är två nordamerikanska begrepp som har sådana egenskaper att de relativt enkelt kan översättas till ordinärt och särskilt boende (se Kapitel, 2.2.2 Seniorboendekonceptet). Seniorboende är, som tidigare konstaterats, i grunden ett ordinärt boende riktat mot målgruppen seniorer, personer +55. De olika boendeformer som under nordamerikanska förhållanden kan hänföras till segmentet "Independent Living" (även "Supportive Living") har sådana egenskaper att de kan inrymmas i beskrivningen "seniorboende med integrerade tjänster av servicekaraktär". Den affärsmodell som aktörer med den här inriktningen utövar benämns därför i fortsättningen som "seniorboendemodellen". Det betyder att begreppet används dels som samlingsbegrepp för seniorboendekoncept med den här inriktningen, dels som synonym med begreppet "Independent Living".

Det andra boendebegreppet som kan översättas till svenska förhållanden rör det nordamerikanska segment som visat sig ha den högsta graden av komplexitet i boendekonceptet. Med andra ord avses de aktörer som bedriver verksamhet som har inriktats mot mer avancerade vård- och omsorgstjänster dvs. tjänster av vårdkaraktär (se 2.2.2, Seniorboendekonceptet). Aktörer med den här inriktningen har, på samma sätt som i Sverige, ett formellt myndighetsgodkännande (licensiering) för att överhuvudtaget kunna bedriva verksamheten. Det betyder bl.a. att vissa förutbestämda formella krav på t.ex. kompetensnivåer, organisationsstruktur, uppföljnings- och kontrollsystem är tillståndsgrundande. I Nordamerika har den här inriktningen i allmänhet kommit att benämnas för "Complex Care". Andra begrepp som tidigare (och av vissa fortfarande används) används för denna typ av verksamhet är t.ex. "Intermediate Care", "Extended Care" och "Skilled Nursing". Verksamheter av det här slaget drivs därför som t.ex. demensboenden, hospiceboenden och rehabiliteringsboenden.

²⁸ Alldeles oavsett om verksamheten registrerats eller legitimerats har dessa boendeformer understått en utökad grad av myndighetstillsyn. För att nå upp till de legala formkraven måste organisationen genomgå en tillstånds- och anpassningsprocess. Den syftar till att anpassa hela organisationen inklusive fysiska bostadsanpassningar och krav på formell kompetens. Att anpassa organisationen till den nivå som medger tillstånd att bedriva boende och tjänster med den här inriktningen medför naturligtvis även möjligheter. En sådan möjlighet är att kunna ta ut ett högre pris för boendet och tjänsterna inom ramen för boendekonceptet (jmf Omstead, 2006a).

Den här relativt komplexa inriktningen medför bemanning dygnet runt och kontinuerlig tillgång till en viss typ av kompetens och resurser (Omstead, 2006a). Det betyder att de boendeformer som inryms här kan översättas till det svenska begreppet ”särskilt boende”. För att särskilja dessa aktörer från andra kommer aktörernas affärsmodell att användas. Affärsmodellen blir ett samlingsbegrep dels för samtliga aktörer som erbjuder ”seniorboende med integrerade tjänster av service-, omsorgs- och vårdkaraktär”, dels som synonym för begreppet ”Complex Care”.

Under fältstudien identifierades en mellanboendeform benämnd ”Assisted Living”. Med det avses en boendeform (och affärsmodell) som används för att överbrygga ett ordinärt och ett särskilt boende. Helt enkelt en boendeform för de som inte klarar sig utan vissa stödinsatser i seniorboendet men är för friska och pigga för att flytta till ett särskilt boende. Den mellanboendeformen har emellertid varit mer problematisk att översätta till svenska förhållanden. Vid tidpunkten för fältstudiens genomförande fanns inte någon entydigt definierad boendeform som omfattade boendekoncept som hade tydliga inslag av både seniorboendemodellen och den särskilda boendemodellen (ordinärt och särskilt boende). Behov av begrepp för mellanboendeformer är efterfrågat (jmf Paulsson och Sundberg, 2001: SOU 2002:29). Eftersom entydiga definitioner av svenska mellanboendeformer tidigare har saknats har översättningen således medfört svårigheter.

Emellertid har en brygga kunnat skapas genom att använda det begrepp som nyligen har presenterats inom ramen för Äldreboendedelegationens delbetänkande nämligen trygghetsboende. Med det avses (SOU 2007:103, sid. 12):

”En form av bostäder avsedda för äldre som känner sig oroliga och otrygga. Bostäderna uppfyller höga krav på tillgänglighet, tillgång till gemensambetslokaler, tillgång till servicevård/-vårdinna eller motsvarande och trygghetslarm.”

Begreppet trygghetsboende visar på god överensstämmelse med det nordamerikanska begreppet ”Assisted Living”. Dessa två begrepp har därför i den här studien använts som varandras synonymer. Det betyder att det segmentet och den affärsmodellen i fortsättningen benämns ”trygghetsboendemodellen”. Här avses följaktligen ett boendekoncept för seniorer med integrerade tjänster av service och omsorgskaraktär.

Härnäst följer en beskrivning och resultatredovisning av de seniorboendeorganisationer som besöktes under fältstudien. Eftersom löfte om anonymisering gavs i samband med platsbesöken har spårbarheten i fallbeskrivningarna försvårats. Således har organisationer och respondenter kodats i framställningen. Fallbeskrivningarna har byggts upp efter den struktur som tidigare har presenterats i den teoretiska föreställningsramen (se 2.7, Teoretisk föreställningsram). Det betyder att strukturen följer indelningen omgivning, affärsstrategi, produktionsstrategi, styrning samt strategisk kongruens och integrerad styrning. Då fallbeskrivningarna, i mycket stor utsträckning, utgörs av objekt på samma delmarknader inleds fallbeskrivningarna med en gemensam analys av omgivningen.

5.2 OMGIVNINGEN

Vancouver genomgår för närvarande en bygg- och fastighetsboom. Som orsaker anges t.ex. den allmänna högkonjunkturen och stadens förberedelser inför värdskapet för vinterolympiska Spelen 2010. En annan orsak uppges vara den flyttbenägenhet som finns i Kanada och USA. Att växa upp på en ort, arbeta på en annan och åldras på en tredje är inte helt ovanligt. Den Nordamerikanska västkusten är i det avseendet ett

populärt område för seniorer att flytta till. Inflyttningsströmmen av människor är för närvarande stor till både staden och delstaten. Det är också många aktörer som konkurrerar på bygg- och fastighetsmarknaden. Det är en situation som i synnerhet gäller för seniorboendemarknaden. Av de studerade konceptbyggarorganisationerna driver majoriteten en offensiv och expansionsinriktad verksamhet. Flera planerade och redan påbörjade byggnadsprojekt är resultatet av den inriktningen. Agerandet hos dessa aktörer ger därmed belägg för att efterfrågan på seniorboenden, i och omkring Vancouver, är större än utbudet. Redan här bör det dock poängteras att det är en situation som antas gälla för de aktörer som konkurrerar i det s.k. premium- eller hög-pris-segmentet. Det har visat sig vara aktörerna inom det segmentet som uppgivit den mest expansiva utvecklingen.

Tidigare karaktäriserades branschen av en konkurrenssituation med ett antal mindre marknadsaktörer. Under senare tid har dessa aktörer i stor utsträckning kommit att förvärvas av ett fåtal stora och finansiellt starka aktörer. Dessa aktörer utgörs bl.a. av stora institutionella placerare, pensionsfonder etc. Att dessa placerare visat ett allt större intresse för investeringar specifikt mot seniorboendebranschen beror på flera orsaker. En orsak är naturligtvis den demografiska utvecklingen med en allt större andel äldre i befolkningen. En annan orsak är att skattelagstiftning varit gynnsam för den här typen av investeringar samt att det funnits stor tillgång på riskkapital. En av nackdelarna med den kraftiga expansionen, och att aktörerna blivit färre och samtidigt mer dominerande, uppges bl.a. vara försämringar i personalens villkor och arbetsförhållanden. Utvecklingen har således kommit att påverka hela branschen under en relativt kort tidsperiod.

Även på andra sidan nationsgränsen, i USA och delmarknaderna i och omkring Seattle, präglas marknadsituationen av allt större konkurrens. Även här planeras det för fler boendeanläggningar. Konkurrensen om premiumkunderna hårdnar även här (jmf anläggningen Ha, organisationen F och organisation E). Som ett exempel kan förhållandena kring organisationen H:s nyetableringar nämnas. Organisationen äger och driver idag sex seniorboendeanläggningar. Ytterligare två anläggningar är under uppförande. Anläggningen Ha utgör en av koncernens seniorboendeanläggningar och har fokus på trygghetsboendet. Kundtillströmningen är god och till boendet finns en relativt lång väntelista. I sammanhanget framkommer att det för närvarande råder en hårdnande konkurrens på delmarknaden totalt sett. Flera av Organisationen H:s anläggningar uppges ha fått vissa problem att fylla vakanser. Det problemet råder ännu inte på Anläggningen Ha även om konkurrenssituationen däremot syns tydlig vid personalrekrutering. Även marknadsituationen utanför Seattles centrum präglas av en allt större tillväxt och konkurrens. Delmarknaden i Redmond (ca 30 minuter från Seattle centrum) uppvisar motsvarande egenskaper som de i Seattle och Vancouver. Fler boendeanläggningar planeras inom området för den här målgruppen. Med andra ord befinner sig både marknadsområdet och aktörerna i en kraftig tillväxtfas.

Konkurrenssituationen på delmarknaderna i Vancouver, Seattle och Redmond med inriktning mot premiumkunderna uppges ha hårdnat i takt med att marknaden växer. I segmentet återfinns konceptbyggare som konkurrerar med differentierade produkter. Inom segmentet har det redan byggts och planeras alltjämt för ytterligare seniorboendeanläggningar. Under sådana marknadsförhållanden riskerar även relativt nya anläggningar att snart upplevas som omoderna. För att bibehålla differentieringspotentialen måste därför äldre anläggningar kontinuerligt genomgå moderniserings- och utvecklingsinsatser avseende såväl boendet som tjänsterna. På grund av den starka nyetableringstrenden av verksamheter och anläggningar närmar sig marknaden en punkt där utbudsunderskottet på premiumsegmentet vänds till ett utbudsöverskott. När det sker är svårt att bedöma. Den närmaste tiden kan medföra ett relativt snabbt skifte för vilket utbudet av lediga boenden blir större än den faktiska marknadsefterfrågan. I Seattle har en sådan situation börjat synas i form av ökade vakansgrader. Andra tecken på att en sådan situation närmar sig utgörs

av den ökade konkurrensen om personal till verksamheterna. Den rådande marknadssituationen och det allmänna konjunkurläget skapar därmed relativt stora svårigheter för aktörerna att göra långsiktiga prognoser om marknadens utveckling. Det är mot den bakgrunden som omgivningen kring de nordamerikanska delmarknaderna, och som inriktats mot premiumsegment, karaktäriseras som turbulenta. De aktörer som studerats i samband med fältstudien och vars omgivning bedöms som turbulenta utgörs av organisationen C, organisationen E, organisationen F, organisationen H och organisationen G.

Ovanstående kategorisering av omgivningen gäller med två undantag. Av fältstudiens aktörer har två uppvisat en omgivning som kan karaktäriseras som relativt stabil. De åsyftade aktörerna utgörs av organisationen A och organisationen B. Organisationen A har projekterat en nyproduktion och ombyggnad om ca 100 ordinära seniorlägenheter. Det är en aktivitet som sker på delmarknaden i Vancouver. Det bör noteras att organisationen A är en organisation utan vinstintresse som har inriktat sin verksamhet mot ”Social Housing”. Eftersom den primära målgruppen utgörs av individer som har behov av boende och tjänster men samtidigt har begränsade resurser, subventioneras verksamheten. Subventioneringen sker från kommunen samt via välgörenhetsinsatser. Även om affärsledningen sällan vet exakt hur stor subventioneringen blir kan ledningen utgå från en säker intäktsström. En lägsta nivå av intäkter garanteras av kommunen. Den expansion av ordinärt seniorboende som organisationen A planerar har skett mot den bakgrunden och i samverkan med kommunen. Med andra ord innebär det att ett visst antal av bostäderna är dedikerade till de med mest behov.

Också en annan av Vancouvers aktörer har en omgivning som är stabil. Organisation B är en aktör som agerar på en mycket begränsad del av seniorboendemarknaden. Några planer på att expandera finns inte utan ledningen har koncentrerat verksamheten mot att skörda det som tidigare har skapats. Beläggningen är god och man är mån om att kunna hålla ett mycket konkurrenskraftigt pris för sitt boendekoncept. Boendets profilering att vara ett prisvärt alternativ understöds t.ex. genom att byggnaden är obelånad och uppförd i en underhållsbeständig konstruktion. Därmed bli underhållsbehovet litet. Dessa två idealistorganisationer har ett tydligt kostnadsfokus för sina verksamheter. Sammantaget betyder det att organisation A och organisation B inte har samma svårigheter att göra långa och relativt säkra prognoser över verksamhetens utveckling. Därför kategoriseras just dessa omgivningar som relativt stabila.

5.3 ORGANISATIONEN A

Organisationen A är en icke vinstdrivande verksamhet lokaliserad till Vancouvers nordvästra stadsdelar. Organisationen grundades 1983 och har beskrivit sin inriktning som:²⁹

”We are a non-profit care organization. We provide accommodation and holistic care for those who are aged, infirm and/or disabled, in the spirit of compassion and with respect for diversity.”

²⁹ Fallbeskrivningarna i det här resultatkapitlet har byggts upp på ett likartat sätt. Eftersom anonymisering av fallen tillämpas har besökta organisationer, anläggningar och respondenter kodats (se Bilaga 4). I linje med den anonymisering av fallen som har genomförts har även referenserna i den löpande fallbeskrivningen utelämnats. I allmänhet bygger dessa avsnitt på ett datamaterial som inhämtas i samband med intervjuerna av respondenterna och de genomförda platsbesöken, erhållen sekundärdata (ofta i form av informations- och marknadsföringsmaterial) samt information på Internet (samtliga organisationer har egna hemsidor). Fallbeskrivningarna är således en bearbetning, tolkning och analys av detta material. I övrigt gäller att citat som kan härledas till intervjuutlåtanden har översatts till svenska. Detta för att precisionen i materialet inte bedömts som större än att en översättning är möjlig och önskvärd att göra. Däremot har samtliga originalcitats vilka inhämtats från olika sekundärdatakällor redovisats på originalspråket.

Anläggningen har registrerat sin affärsverksamhet som en välgörenhetsorganisation. Det medför en legal rätt att både ta emot men också smala in ekonomiskt bistånd från privatpersoner och andra organisationer. Insamlingsarbetet sker i form av gåvor, donationer eller aktiviteter. Med aktiviteter avses t.ex. insamlingsbanketter och auktioner. Organisationen bedriver verksamhet för seniorer med begränsade ekonomiska resurser. Den inriktning som organisation A bedriver är av sådant slag att den i andra sammanhang även benämns för ”Social Housing”.^{30,31}

“Social housing is housing where the access is controlled by the existence of allocation rules favouring households that have difficulties in finding accommodation in the market.”

Social Housing är en boendeform som till stora delar subventioneras av allmänna medel. Det betyder att boendekonceptet i huvudsak är ämnat för personer som har begränsade ekonomiska resurser. Eftersom verksamheten specifikt riktar sig mot de resurssvaga grupperna i samhället handlar en stor del av det strategiska arbetet i organisationen om att söka och samla in sidofinansiering. Som ett led i donationsarbetet erbjuder Organisationen A därför enskilt medlemskap riktade mot både organisationer och privatpersoner. Genom medlemskapet följer ett begränsat inflytande samt en möjlighet att kunna påverka organisationens inriktning. Graden av delaktighet och inflytande beror på donationsbeloppets storlek. Fyra grader av medlemskap utfärdas: brons, silver, guld och diamant. Högst avgift och med störst inflytande är det för ett diamantmedlemskap. Genom medlemskapet ges fortlöpande information kring verksamheten, organisationens aktiviteter och övriga arrangemang. Organisationen försöker på många olika sätt uppmärksamma alla som aktivt stödjer verksamheten. Många organisationer och privatpersoner har valt att visa samhällsengagemang genom att på det här sättet bidra till verksamheten.

Organisationen har utvecklat och formulerat en egen verksamhetsfilosofi. Verksamhetsfilosofin benämns, ”GentleCare[®]”, och har framförallt utvecklats med utgångspunkt i demenssjukvården. GentleCare[®] är en verksamhetsfilosofi som kan beskrivas på följande sätt:

“A prosthetic system of dementia care designed to change the experience of dementing illness for the afflicted person, the family and professional care providers.”

Även om kärnan i organisationen A:s seniorboendeverksamhet utgörs av boende och tjänster inom den affärsmodell som har definierats som särskilt boende driver organisationen även verksamhet med inriktning mot seniorboende. Organisationen äger och driver för närvarande tre boendeanläggningar. Till de befintliga boendeanläggningarna hör två särskilda boenden och ett seniorboende. Således är det verksamheten inom ramen för seniorboendet som får störst betydelse för den här studien.

Efter en nyligen gjord förfrågan från kommunen kommer en fjärde boendeanläggning att överföras till organisationen. Den anläggningen syftar till att expandera organisationen A:s seniorboendeprogram. Projektet omfattar en modernisering av ca 100 befintliga seniorbostäder. Tillskottet kommer att utöka det befintliga seniorboendebeståndet i kommunen. Den här verksamhetsinriktningen befinner sig således under expansion. Två bakomliggande orsaker till att organisationen A väljer att utvidga verksamheten har att göra med dels det renommé verksamheten har på marknaden, dels på att seniorboendet förväntas ge

³⁰ “This definition of social housing was proposed in 1998 by CECODHAS to the European Commission to define Social Housing by single commune criteria under the 6th European directive on VAT which allows the member states of the European Union to apply a low rate of VAT on social housing.”

³¹ Begreppet ”Social Housing” kommer i bristen av ett rättvisande svenskt begrepp att användas oöversatt.

ett högre täckningsbidrag än övriga verksamheter. Därmed ökar möjligheten att kunna nå skalekonomi genom ökade förvaltningsvolymer.

5.3.1 Affärsstrategisk inriktning

Organisationen A:s nuvarande seniorboendeanläggning är utformat som ett ordinärt seniorboende. Målgruppen utgörs av personer i åldersintervallet +55. Ett undantag beträffande minimiåldern +55 har gjorts för funktionshindrade personer. Av seniorboendets 96 seniorlägenheter utgörs 81 stycken av lägenheter för ensamhushåll. Inom ramen för detta seniorboendekoncept erbjuds således ett mindre antal lägenheter för parhushåll. Av dessa lägenheter har fem dedikerats för gruppen funktionshindrade. Varje lägenhet har utrustats med badrum, sovrums, kök och vardagsrum samt förrådsutrymmen. Inom ramen för organisationen A:s boendekoncept kan kunderna välja från ett begränsat urval av integrerade stöd- och plustjänster. Syftet är emellertid att också dessa kunder ska känna sig som en del av helheten:

"Våra boenden lever självständigt men upplever ändå att de är en del av familjen."

Behovet av personal till Organisationen A:s totala verksamhet är stort, mycket större än vad det finns resurser för. Problemet med att inte kunna anställa professionell personal i tillräcklig omfattning har lösts genom uppbyggnaden av en relativt omfattande volontärverksamhet. Många av de stöd- och plustjänster som organisationen erbjuder sker bara genom volontärers frivilligarbete. Till dessa tjänster och funktioner hör bl.a. en kioskverksamhet, postgång samt en bok- och läsecirkel.

Organisationens upptagningsområde utgörs framförallt av det geografiska närområdet. I British Columbia finns en relativt stor befolkningsandel bestående av etniska kineser. Den gruppen utgör en stor andel av organisationens boendekunder. Härvid ligger en stor utmaning i att förhålla sig till de kulturella och språkmässiga utmaningar som därmed uppstår. Konkret betyder det t.ex. att matmenyn översatts till både engelska och kinesiska. De ekonomiska resurser som organisationen A har till sitt förfogande är begränsade och det finns inga större marginaler för att satsa på mer långsiktiga och verksamhetsutvecklande investeringar. Till de tjänster som kan erbjudas inom ramen för verksamheten hör hushållsskötsel, städning, byte av sängkläder, handdukar och tvätthjälp. Vidare kan klippning och hårvård erbjudas. Andra tjänster inom ramen för seniorboendekonceptet utgörs av olika aktivitetsprogram, nyhetsdiskussioner, bowling, bingo, videokvällar, bussturer, pubkvällar och musikterapi.

Ett exempel på produktutveckling är organisationens IT-satsning. Den har bl.a. utmynnat i en webbsida samt produktion av en informationsvideo som beskriver verksamheten. Genom webbsidan äger ett internt och externt informationsutbyte rum. Som verktyg i den operativa verksamheten syns IT-teknologin tydligast genom de individuella och lägenhetsbaserade säkerhets- och alarmsystemen. Ett sådant utgörs av de individuella larmhalsbanden som ingår i organisationen A:s särskilda boende. Larmhalsbandet kan användas för att påkalla personalens uppmärksamhet t.ex. vid en fallolycka eller andra mer akuta tillbud. Organisationen har flera olika erbjudanden inom ramen för sin seniorboendemodell. Dock är variationsrikedomen begränsad eftersom den definierade målgruppen framförallt utgörs av individer med små ekonomiska resurser. Eftersom boendet är starkt subventionerat av kommunen hålls hyresnivåerna relativt måttliga. Tilldelningen sker framförallt efter behov. Trots det ger den ordinära seniorboendeverksamheten ett visst överskott som ska användas för fondering och understöd av övriga verksamheter inom koncernen. Sammantaget är organisationen A ett tydligt exempel på en organisation som följer en affärsstrategi inriktad mot det som kategoriserats som total kostnadsöverlägsenhet.

5.3.2 Produktionsstrategisk inriktning

Enligt uppgift är det inte löns storlek som får människor att välja att ta anställning vid organisationen A, utan anläggningen har ett bra rykte. Ryktet har gjort att det trots allt är relativt enkelt att rekrytera medarbetare till verksamheten. Det beror bl.a. på att arbete i organisationen betraktas som en merit av andra arbetsgivare. De personalkategorier som tjänstgör vid organisationen utgörs framförallt av medicinskt utbildad personal inom kategorierna omsorg och vård. Ett stort antal medarbetare såsom läkare, fotvårdsspecialister, dietister eller präster hyrs in vid behov. En verksamhet som präglas av små ekonomiska marginaler står och faller med organisationens medarbetare. Trots att verksamheten bedrivs med relativt små ekonomiska resurser är efterfrågan på boende inom organisationen större än utbudet av lediga platser. Fördelningen av platser sker dessutom efter behov.

Organisationen A är en organisation vars verksamhet är helt beroende av allmänna stöd och välgörenhetsinsatser. Insatserna är nödvändiga för att överhuvudtaget få verksamheten att gå ihop ekonomiskt. Organisationens förmåga att samla in och fondera medel blir mot den bakgrunden en viktig källa för att skapa extraresurser. Extraresurser som kan användas för att öka välbefinnandet i de enskildas livssituation. Sådana extraresurser kan konkret bestå av möjligheten att kunna erbjuda ytterligare ett bad per vecka eller möjligheten att ta med boende på ett evenemang utanför anläggningen. Eftersom samhället är med och subventionerar de tjänster som erbjuds i verksamheten måste de som önskar flytta in genomgå en ansöknings- och utredningsprocess. Den processen görs i samverkan med den lokala hälsomyndigheten. Ansökan föregås av en bedömning kring den enskildes fysiska och psykiska hälsotillstånd. Då även boendet subventioneras av samhället blir verksamheten starkt beroende av allmänna anslag och personalens egna förmågor att samla in pengar genom av donationer, allmänt stöd eller genom att entusiasmera till frivilliginsatser.

Ett tillvägagångssätt för att öka produktiviteten och ett naturligt led i den bedrivna affärsstrategiska inriktningen har därför varit att anlita volontärer till verksamheten. Organisationen är idag helt beroende av volontärernas insatser för att upprätthålla kvaliteten i verksamheten. Ett närliggande och prioriterat område är därför att inrätta en koordinatortjänst för att organisera volontärernas insatser. Nivåerna och omfattningen av de tjänster som erbjuds inom ramen för de olika boendekoncepten och som följer boende- anläggningarna skiljer sig åt. Det tjänsteinnehåll som bjuds ut till respektive individ är något som tidigare har fastställts i en individuell behovsprofil. Den proceduren sker i samverkan mellan den enskilde, dess anhöriga och organisationens medarbetare. De begränsade resurser som organisationen A har till sitt förfogande har gjort att variationsrikedomen och flexibiliteten hos tjänsterna är begränsade. Det är framförallt volontärernas och de närståendes frivilliginsatser som gör skillnaden för de boende.

De tjänster som organisationen producerar och levererar inom ramen för boendekonceptet uppvisar egenskaper som ligger i linje med de kriterier som i den teoretiska föreställningsramen ställts upp för mass-tjänsteproduktion. Den professionella personalen får koncentrera sig på de arbetsuppgifter som motsvarar boendekonceptens basutbud. Det som ger guldkant i tillvaron beror framförallt på volontärernas och anhörigas insatser. Den grad av kundanpassning som de olika stöd- och plustjänsterna kan erbjuda följer ett standardutförande. Ett exempel är måltiderna i anläggningen. Kanadensiska medborgare har en lagstadgad rätt att få tre lagade mål mat samt två mellanmål per dag. Den rätten gäller också på organisationen A. Därutöver finns relativt få erbjudanden att tillgå. Av svaren och platsbesöket att döma är det allmänna intrycket att verksamhetens fokus förefaller ha större fokus på produkten än personen och processen. Med andra ord är det viktigare att produkten faktiskt produceras än hur eller av vem. Sammanfatt-

ningsvis pekar dessa faktorer mot en verksamhet som bedrivs i enlighet med det föreställningsramen beskriver som masstjänster.

5.3.3 Styrning

Organisationens tidshorizont är relativt kortsiktig och följer räkenskapsåret. Det beror bl.a. på att organisationen A är beroende av återkommande kommunala subventioner som betalas ut i samband med halvårsskiftet. Det beroendet gör att verksamheten svårligen kan överblickas längre bort än ett budgetår. Att skapa en stabil och mer långsiktig finansiering i form av att investera i nya seniorboenden är ett sätt att vidga planeringshorisonten. Stödmedlemmarna i organisationen bereds exempelvis en möjlighet att bli en del av verksamheten genom representation i organisationens styrelse. Den positionen ger ett reellt inflytande över verksamhetens inriktning och operativa ledning. Som medlem erbjuds du kontinuerlig information kring pågående aktiviteter, insatser och arrangemang. Vidare ges rätten att rösta och påverka verksamheten vid årsmötet och genom inval i styrelsearbetet. Det är vid årsmötet som styrelsen väljs.

Räkenskapsåret börjar den 1 april och i oktober utbetalas i regel det statliga verksamhetsstödet. Styrningens karaktär kan beskrivas som hård. Monetära avvikelser från budget tolereras inte utan måste anmälas innan och diskuteras med den verkställande ledningen. Det beror på det kärva ekonomiska läget inom vilken verksamheten bedrivs och att det i sin tur inte skapar några egentliga marginaler för oförutsedda händelser. Det är först efter att halva räkenskapsåret passerat som de allmänna resurserna utbetalas. Dessa resurser är dock inte större än att de täcker basutbudet och den mest grundläggande verksamheten inom organisationen A:

"Därför måste vi följa upp budgeten mycket restriktivt och inte överutnyttja några som helst resurser. Varje månad görs en avvikelserapportering för varje verksamhetsgren. Avvikelser på mer än 1000 dollar från budget måste utan undantag tas direkt med VD, förklarats och gås igenom rad för rad. Tillåtelse om att överskrida budgetens ramar kan naturligtvis ges temporärt. Exempelvis vid ett år då torka gjort att priset på mat ökat kraftigt måste t.ex. en viss utökad handlingsfrihet ges så att ansvariga temporärt ges rätten att överskrida budgeten med kanske 10 000 dollar innan VD måste informeras. Men i allmänhet gäller att om du inte klarar av att balansera verksamheten, informera VD innan."

Om avvikelser uppstår upprättas en särskild åtgärdsplan för att avvikelserna ska kunna undvikas framöver. Organisationen följer en egenutvecklad och implementerad verksamhets- och styrfilosofi som benämns GentleCare[®].

Sammanfattningsvis kan konstateras att den ekonomiska styrningen är hård. Det framgår tydligt att budgeten betraktas som ett kontrakt där relativt små negativa avvikelser klassas som ett avtalsbrott om det inte först har sanktionerats från VD. Eftersom verksamheten bedrivs med mycket begränsade resurser och i övrigt relativt små marginaler är beroendet av externa medel stort. Det medför en tidshorizont som är relativt kortsiktig, oftast inte längre än ett budgetår. Medarbetarnas handlingsfrihet utanför den specificerade arbetsbeskrivningen förefaller låg, särskilt om det medför fördyrande merkostnader. Samtidigt är det viktigt att upprätthålla de boendes lagstadgade rätt till en viss basnivå i boende och tjänsteutbud. Volontärverksamheten blir därför särskilt viktig då dessa externa insatser bidrar till extra välbefinnande i tillvaron. Någon överkapacitet råder inte utan snarare en konstant underkapacitet på medarbetare och resurser. Därför organiseras verksamheten så att de operativa resurserna och insatserna ska bli så effektiva som möjligt.

5.3.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Organisationen A bedriver affärsverksamhet i en relativt stabil omgivning. Den bedrivna affärsstrategiska inriktningen har definierats som total kostnadsöverlägsenhet. Organisationen bedriver samtidigt en produktionsstrategi för produktion och leverans av anslutande tjänster som pekar mot en överensstämmelse med kriterierna för massstjänsteproduktion. Styrningen kan beskrivas i termer som monetär, hård och kort-siktig. På motsvarande sätt kan produktionsstyrningen beskrivas på följande sätt. Personalen har en relativt låg handlingsfrihet, ett kvalitetsperspektiv som kan karaktäriseras som kvalificerande samt en kapacitetsplanering med optimering av mycket begränsade resurser. Det betyder sammanfattningsvis att de kriterier som har ställts upp för att avgöra huruvida organisationen A har uppnått ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning är uppfyllda.

5.4 ORGANISATIONEN B

Organisationen B är en seniorboendeanläggning som finns lokaliserad i Vancouvers nordvästra stadsdelar. Verksamheten ägs och drivs genom en stiftelse utan eget vinstintresse. Organisatoriskt är verksamheten strukturerad som en ideell välgörenhetsförening. Seniorboendekonceptet har riktats mot målgruppen seniorer +55 som söker ett alternativt och prisvärt seniorboende. I anslutning till anläggningen finns ett stort utbud av samhällsservice. Lokaliseringen gör att det t.ex. är promenadavstånd till sjukhus, apotek, shopping, restauranger och nöjen. Alldeles utanför byggnaden finns en busshållplats för reguljära kommunikationer in till Vancouvers centrum. Seniorboendeverksamheten vid organisationen B bedrivs utan finansiellt stöd från kommunen. Boendet är öppet för alla som uppfyller stiftelsens kriterier för inträde. I marknadsföringen har organisationen B:s boendekoncept beskrivits som ett nytt och unikt boendekoncept för oberoende seniorer. Boendekonceptet var sannolikt också något nytt vid invigningen 1970:

”Organization B, a non-profit and charitable society built the organization B in 1970. It is specifically designed for active seniors over 55 years of age. Seniors, who value their freedom but need someone else to cook, clean and monitor their safety, organization B provides all that at a moderate cost. It offers a unique combination of comfort, security and fellowship.”

Boendet hos organisation B erbjuds till ett mycket konkurrenskraftigt pris. Någon prisdifferentiering som tagit hänsyn till vare sig utsikt eller våningsplan tillämpas inte heller, även om det sannolikt skulle kunna göras. Det betyder vidare att samtliga hyresgäster i stort sett betalar ett lika högt månadsbelopp för boendet och tjänsterna. I priset ingår tre lagade mål mat per dag, städ och tvättservice. Tvättservicen omfattar bl.a. tvätt av sängkläder och handdukar en gång per vecka. Vidare ingår parkeringsavgift och tillgång till personalbemanning dygnet runt. För make eller sammanboende debiteras en extra avgift som av storleken att döma kan betraktas som ett självkostnadspris. Mot bakgrund av den prisjämförelse som har genomförts i förhållande till andra boendalternativ på marknaden, i och omkring Vancouver, utgör det här ett mycket lågt pris för den här typen av boende.

5.4.1 Affärsstrategisk inriktning

Organisationen B:s boendeanläggning består av ett 12 våningar högt flerbostadshus med 115 rum. De har utformats i form av ett antal enkelrum som påminner om utformningen och standarden hos många svenska studentrum. Av flerbostadshusets totala antal rum utgör 105 stycken enkelrum vars boendeyta uppgår

till ca 23 m². De resterande rummen är något mindre i storlek. Samtliga rum har utrustats med badrum, balkong och ett stort garderobsutrymme. Rummen hyrs möblerade. Möblerna kan dock bytas ut och ersättas med egna möbler om den enskilde så önskar. I möblemanget som ingår i hyran finns en säng, sängbord, skrivbord och en fåtölj. De flesta rummen har en storslagen utsikt mot "The English Bay" eller "North Shore Mountains". Rummen har försetts med ett alarmsystem och ett kommunikationssystem för att kunna påkalla uppmärksamhet från tjänstgörande personal. Badkar eller dusch har försetts med handtag och rummen har utrustats med rökdetektorer och sprinklersystem. För att öka tillgängligheten sitter väggarmaturen lägre än standard och dörrarna har anpassats med raka dörrhandtag istället för dörrknoppar.

I byggnaden finns flera gemensamma lounges. De är t.ex. utformade som bibliotek, spelrum och hårsalong. Hårsalongen är ett bostadskomplement. Huvudloungen på entréplanet är utrustad med en stor TV, ett piano och en orgel. Till organisationen B hör en separat restaurang och i byggnaden finns solarium och förvaringsutrymmen. På entréplanet ligger organisationens administration, expeditionen och matsal. Boenderummen är små och har därför inte utrustats med vare sig kök eller pentry. Istället har flera av anläggningens våningsplan försetts med lounge utrustade med kökstillbehör för den som önskar laga egen mat och fika. De flesta målen äts dock nere i restaurangen. Att restaurangen får kostnadstäckning är en central del i konceptet. Därför betalar samtliga boende för måltiderna i restaurangen oavsett om måltiderna intas eller inte. I priset ingår tre måltider per dag.

Organisationen B är en boendeanläggning som omgärdas av en trädgård och en gårdsplan. Trädgården har utformats som en niohåls puttinggreen. För att boendekunder ska kunna ta emot och hårbärgera långväga gäster finns även möjlighet att hyra övernattningsrum. Organisationen B utgår från en vision om att åstadkomma ett bra seniorboende även för människor med låga inkomster. Såvida hälsotillståndet medger är boendet på organisationen B på livstid:

"Unless your health care needs dictates otherwise, you are offered lifetime occupancy at the Lodge."

Boendekonceptet vid organisationen B har fokus på seniorboendekoncept inom ramen för det ordinära seniorboendet. Någon inriktning mot komplext vård- omsorgsboende finns inte. Inom ramen för organisationen B:s verksamhet finns emellertid även ett tjänsteutbud bestående av integrerade tjänster av omsorgskaraktär. Organisationen B har därför registrerat verksamheten som ett trygghetsboende. Vid den tidpunkten vederbörande inte kan bo eller får bo kvar på grund av ökade omsorgs- och vårdbehov bistår organisationen B med rådgivning om nästa steg.

Andra omständigheter som gör att kostnaderna kan minimeras beror på att byggnaden är obelånad. Det innebär vidare att några fördyrande kostnader inte behöver tas ut på den enskildes boende eller tjänstekonsumtion. En annan kostnadsbesparande faktor utgörs av verksamhetens organisationsform som kräver en ringa avkastning på det egna kapitalet. Ledningens målsättning är istället att erbjuda ett så bra och kostnadseffektivt alternativt boende som möjligt. Det begränsade utbudet inom ramen av seniorboendekonceptet följer därför en medvetet vald affärsstrategi mot kostnadsöverlägsenhet:

"Mer valmöjligheter är detsamma som högre kostnader."

Det är viktigt att förstå sin målgrupp och segmentera verksamheten därefter. Inför inflyttningen är det därför viktigt att ta reda på vilken livsstil den inflyttade har och föroka anpassa utbudet efter den. Det handlar om att vara fokuserad på kunden och samtidigt ha ett långsiktigt perspektiv på kundens behov. I

det sammanhanget är det viktigt att försöka skapa så många valmöjligheter som möjligt för seniorerna givet kostnaderna att tillhandahålla dem.

Den affärsstrategi som bedrivs av organisationen B:s ledning kan beskrivas som en strategi inriktad mot total kostnadsöverlägsenhet. I fokus finns en målsättning att bibehålla ett lågt pris framför att t.ex. öka tjänsternas mångfald. Insikten är att valmöjligheter kostar pengar vilket innebär att fler val begränsar möjligheten att erbjuda ett lågt pris för alla. För boende och service betalas en månadskostnad om ca 10 500 sek per månad. I det ingår dessutom tre lagade mål mat per dag i restaurangen och tillgång till personal dygnet runt. Möjligheten att bedriva licensierad tjänsteverksamhet har också valts bort med hänvisningen till att det skulle öka månadskostnaden.

5.4.2 Produktionsstrategisk inriktning

Den hemlagade maten framhålls av ledningen som något av organisationens specialitet och signum. Fördelen med en egen restaurangverksamhet och bordsservering är med dess trivselskapande effekt för både de boende och medarbetarna. En annan praktisk fördel är att medarbetarna på ett mycket diskret sätt kan bistå den enskilde vid medicineringen. Likaså delas de boendes post ut under lunchsitningen vilket blir en uppskattad händelse. I månadskostnaden ingår bl.a. kostnader för rummets fysiska underhåll, städning en gång i veckan, byte och tvätt av sängkläder och handdukar. Andra tjänster inom ramen för seniorboendekonceptets utbud handlar t.ex. om tvättservice, postutdelning, bingospel, liveunderhållning och filmkvällar. Hit hör även möjligheten för de boende att oavsett tidpunkt på dygnet kunna nå en sköterska eller annan personal.

Det anses som viktigt att i största möjliga mån försöka skapa flexibilitet för kunden. Det förutsätter dock att information samlas in om kundernas behov och preferenser:

”Det är viktigt att kontinuerligt informera sig om kundens behov och sedan ha flexibiliteten nog att kunna svara upp mot behoven genom den egna serviceorganisationen.”

Organisationen B är ett seniorboendekoncept för personer med begränsade ekonomiska resurser. Att försöka hålla kostnaderna nere är därför en prioriterad uppgift för ledningen. Att skapa en familjeatmosfär och få medarbetarna att trivas utgör exempel på åtgärder som dessutom hjälper till att pressa kostnaderna.

Måltiden och dess kvalitet är två centrala faktorer i ett seniorboendekoncept. Måltiden är viktig bl.a. för att den binder ihop dagen och tillvaron för många personer. Måltiden blir på sätt och vis också en länk tillbaka till det tidigare livet. Smakupplevelser och minnen medför att måltiderna får en särskilt stor betydelse för den enskildes välbefinnande. Att organisera tjänsteproduktionen på ett sådant sätt att matlagningen centraliseras anses inte effektivisera verksamheten och spara resurser. Kvaliteten och upplevelsen anses bli en annan även om stordriftsfördelar går att uppnå. För många seniorer skapas välbefinnande genom att känna doft- och smakupplevelser i samband med måltidens tillagande.

Produktionsstrategin för organisationen B karaktäriseras av få men prisvärda tjänsteerbjudanden. Fler och mer komplexa tjänster har medvetet valts bort till förmån för ett lågt pris. Tillgängligheten av anslutande stöd- och plustjänster har justerat för att spara kostnader. En sådan tjänst utgörs av receptionisttjänsten som bara är tillgänglig på kontorstid. Personalen som arbetar på organisation B har ofta arbetat inom organisationen under lång tid. Det tillsammans med den låga sjukfrånvaron tas som bevis för en god atmo-

sfär och hög trivsel bland både boende och medarbetare i boendeanläggningen. Tjänstekvaliteten är viktig men viktigast är att kunna hålla ett så lågt pris givet en rimlig kvalitetsnivå. Sammantaget kan verksamheten klassificeras (i den produktionsstrategiska inriktning som föreställningsramen benämner) som mass-tjänsteproduktion.

5.4.3 Styrning

Något finansiellt bistånd från kommunen berättigas inte per automatik genom boendet. Verksamhetsledningen måste därför organisera och styra verksamheten så att ekonomin går ihop av egen kraft. Med andra ord kan organisationen endast röra sig med de intäkter som verksamheten skapar:

"Du kan bara förbruka det som finns att förbruka."

I det sammanhanget har organisationen B medvetet valt en verksamhetsinriktning som omfattar tjänster inom boendekategorin trygghetsboende. En verksamhetsinriktning som innebär en licensiering av tjänsteproduktionen har exkluderats från boendekonceptet. Licensierade tjänster kräver en helt annan formell kompetens än vad organisationen förfogar över. Den seniorboendeverksamhet som bedrivs vid organisationen B får som tidigare konstaterats inget finansiellt stöd från kommunen. Däremot finns enskilda kunder som har en sådan ekonomisk situation att de ansökt och beviljats allmän hemtjänst. Organisationen B är en registrerad marknadsaktör vilket innebär att boendekunderna kan välja organisationen som hemtjänstleverantör och få viss ersättning från kommunen.

Genom den information och de sekundärkällor som insamlats under fältstudien framgår att styrningen är hård. Kostnaden är ständigt i fokus och det är den monetära informationen som är viktigast. Detta kan exemplifieras på följande sätt. De gemensamma lounger som finns på samtliga våningsplan har möblerats på ett visst sätt. Det gemensamma möblemanget borde emellertid sedan länge varit utbytt eftersom det är slitet och relativt åldersstiget. Frågan togs upp på ett möte i intresseföreningen. Efter en tids diskussion beslutades att möblerna inte skulle bytas ut. Detta för att hyresgästerna fortfarande ansåg de fullt funktionsdugliga och starkt bidragande till vardagstrivselsn. Det berodde också på att kostnaden för möbelbytet skulle läggas ut på samtligas månadskostnad. Detta var någonting som majoriteten av de boende inte önskade. Genom samverkansprocessen fick alla boende komma till tals och medverka i beslutsprocessen. Dessutom fick alla kollektivt ta konsekvenserna av beslutet. Exemplet tyder på en relativt kortsiktig tids-horisont.

Personalens handlingsfrihet är relativt stor inom ramen för deras arbetsbeskrivning. Kvaliteten i tjänsteproduktionen är viktig men inte på bekostnad av ökade priser. Kvaliteten betraktas således som ett kvalificerande kriterium. För att optimera verksamheten och på så sätt öka kapaciteten i verksamheten hjälper personalen med behov av omsorgsinsatser att söka allmän hemtjänst. Eftersom organisationen bedriver en registrerad seniorboendeverksamhet dvs. ett trygghetsboende får organisationen om kunderna så önskar, producera och leverera hemtjänst till egna kunder. Det sker med ett visst finansiellt stöd från samhället som därmed skapar extra resurser och kan medverka till en allmän kapacitetshöjning.

5.4.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Med utgångspunkt i avhandlingens föreställningsram framgår att organisationen B bedriver seniorboende- verksamhet på en relativt stabil seniorboendemarknad. Den affärsstrategiska inriktningen kan beskrivas som en affärsstrategi inriktad mot total kostnadsöverlägsenhet. Den produktionsstrategiska inriktningen förefaller uppfylla kriterierna för masstjänsteproduktionen. Mot bakgrund av ovanstående genomgång framgår det att kriterierna för strategisk kongruens föreligger i organisationen. Det ekonomiska styrsystemet kan beskrivas i termer av hård styrning, efterfrågan av monetär information samt en relativt kortsiktig tidshorison. Vidare speglar produktionsstyrningen en situation karaktäriserad av relativt liten handlingsfrihet eftersom de ekonomiska ramarna är givna, att produktionens kvalitet är ett kvalificerande kriterium och kapacitetsplaneringen är optimerad. Sammanfattningsvis ligger styrsystemet i linje med den bedrivna affärs- och produktionsstrategiska inriktningen. Med andra ord är kriterierna för strategisk kongruens och integrerad styrning uppfyllda.

5.5 ORGANISATIONEN C

Organisation C är en privatägd organisation som både projekterar, bygger, äger och driver seniorboende- anläggningar. Det boendekoncept som organisation C erbjuder kan liknas vid ett hotellboende riktat mot målgruppen seniorer. Organisation C:s affärsverksamhet har geografiskt koncentrerats till British Columbia och det regionala området Lower Mainland:

“At organization C, we build ideal communities for independent seniors. Our quality residences provide safe, comfortable places for seniors to enjoy first-rate services and amenities – all within a convenient neighbourhood. These residences are located in the Lower Mainland of British Columbia, where we are building strong connections to the communities we serve.”

Den verksamhetsinriktning som bedrivs genom organisation C har fokus på att skapa en attraktiv livsmiljö och tillvaro för den definierade målgruppen. Affärsverksamheten kan liknas vid ett hotellverksamhet inriktad mot seniorer. Kunderna utgörs ofta av personer som på grund av ålder och den sociala situationen vill och har de ekonomiska resurserna att flytta in:

“This type of community resembles a residential hotel. It usually targets the broader mid-market clientele. Many use the sale of their homes to finance 30% of fees. This community appeals to those over 80 years who find home management difficult, living alone depressing and insecure and fear imminent health issues.”

5.5.1 Affärsstrategisk inriktning

Organisation C har som ett viktigt mål att bibehålla intimiteten i företaget och konceptet. Den långsiktiga strategiska målsättningen är klar: att inte växa för snabbt eller att bli en för stor organisation. Den storleksnivå som organisationens ägare och ledning eftersträvar handlar om en förvaltningsvolym som är tillräckligt stor för att nå skalfördelar i förvaltningen av fasigheten och produktionen av tjänster. Den optimala storleken uppges vara ca fem till sex stycken boendanläggningar. För närvarande äger och driver koncernen två boendanläggningar. Kön till vakanta lägenheter uppges vara lång. En tredje boendanläggning projekteras därför för att uppföras inom kort. Affärsstrategin har uteslutande riktats mot senior-

boendekoncept inom ramen för den affärsmodell som har definierats Seniorboendemodellen. Det betyder att tjänster som förutsätter registrering eller legitimering inte erbjuds. Seniorboendekonceptet kan i stället liknas vid ett livsstilskoncept för seniorer som vill och avser att leva ett självständigt liv.

Boendekoncept i seniorboendemarknadens högprissegment förutsätter bra och komfortabla lägenheter integrerade med ett stort utbud av tjänster av servicekaraktär. En erfarenhet som ledningen för organisation C har med sig från andra projekt är att lägenheterna generellt sett bör göras så stora som möjligt. Detta beror på att kundernas betalningsvilja i allmänhet tenderar att vara större för lägenhetsytan än för anslutande tjänster. Om hälsotillståndet försämras eller den boende av andra orsaker behöver stöd och hjälp utöver vad som finns att tillgå inom ramen för organisation C:s seniorboendekoncept kan hemtjänst bli aktuellt. I enlighet med den bedrivna affärsstrategin erbjuds inte någon sådan verksamhet av organisationen. Däremot koordineras hemtjänstinsatser från andra producenter om sådana skulle efterfrågas:

”Vi erbjuder ingen hemtjänst men kan ordna så att andra aktörer gör det.”

Den dagen hemtjänsten inte räcker för att möjliggöra kvarboende bistår organisation C den enskilde med planering och beslutsfattande inför nästa boendesteg. Boendeanläggningarna karaktäriseras av centralt belägen lokalisering i respektive stadsdel. Den centrala lokaliseringen gör att de boende har nära till nästan allt. Med andra ord har de promenadvstånd till samhällsservice, allmänna kommunikationer, kyrkan, shopping, sjukvård, parker och nöjesanläggningar. Skälet till varför någon ska flytta till boendeanläggningen uttrycks på följande sätt:

”A move to “organization C” really can make a meaningful difference in your life. It’s your opportunity to join a vibrant community of people just like you: energetic, forward looking and fun. You’ll not only live a life rich with colour and vitality, you’ll enjoy it longer. So much so, you just wonder why you didn’t come here sooner.”

Den boendedimension som organisation C gjort stora ansträngningar för att kunna tillgodose och som också marknadsförts aktivt rör boendets och kundernas fysiska trygghetsaspekter:

”At “organization C” our resident’s personal safety and security is of primary importance to us. Extra care has been taken with the design and building of “Site Ca” to provide you with maximum comfort and security.”

De trygghetsskapande aspekterna går att exemplifiera genom ett antal konkreta, fysiska och organisatoriska åtgärder som integrerats i boendet med syftet att skapa trygghet. Genom t.ex. installationen av ett IT-baserat tvåvägs alarm- och kommunikationssystem kan personal alltid nås oavsett tidpunkt på dygnet. Den personal som arbetar inom organisation C måste vidare följa en policy där de alltid kan identifieras. Det görs genom att samtliga i personalen bär namnbricka. Alla besökare måste vidare registrera sin ankomst i receptionen. I varje lägenhet finns ett platsmonterat nödsystem i samtliga toalettutrymmen och våtrummen. Entrén är larm- och kameraövervakad, likaså fönstren på första och andra våningsplanet. Byggnaden har vidare utrustats med brandlarm, sprinkler och rökdetektorer. I hissarna finns telefoner för nödsituationer installerade. Byggnaden har konstruerats i en förstärkt stål- och betongkonstruktion. Det har gjorts på grund av den jordbävningensrisk som förekommer i området. Utomhusmiljön är på samma sätt säkerhetsanpassad genom väl upplysta utomhus- och parkeringsområden. Samtliga utrymmen i och omkring seniorboendeanläggningen har tillgänglighetsanpassats för rullstol.

IT används inte bara för olika trygghetsskapande funktioner. Ett annat användningsområde för IT är som informations-, beställnings- och debiteringsverktyg. Exempelvis har ett IT-system utformats där samtliga tjänster och aktiviteter värderas och poängsätts. Debiteringen beror på tjänsternas tidsåtgång och kompetensinnehåll. De poängsatta tjänster utgörs av plustjänster som kan produceras utöver ordinarie basutbud. Plustjänster av poängkaraktär kan bestå av restaurangbesök, tjänster inom ramen för friskvårds- och hälsoprogrammet, nöjen och kursverksamheter. Genom att integrera beställningen och produktionen av tjänsterna i ett IT-debiteringssystem kan den enskilde konsumera olika tjänsteerbjudanden inom ramen för seniorboendekonceptet utan att behöva ta med plånboken eller handha betalningsmedel. Systemet är således inte bara genomskinligt utan också bekvämt, administrativt lätthanterligt samt säkert för de boende.

Organisation C har inriktat sin verksamhet på ett geografiskt avgränsat marknadsområde i British Columbia. Två boendeanläggningar har uppförts i västra Vancouver och i förorten Barnaby. Företagets målgrupp utgörs av personer med en genomsnittsalder om ca 80 år. Kunderna är från närområdet och har tidigare ägt en egen bostad. Det seniorboendekoncept som organisation C bjuder ut består av ett renodlat seniorboende. Någon anslutande tjänsteproducerande verksamhet som kräver registrering eller licensiering erbjuds inte. Men organisationen bistår tredje part att utföra hemtjänstinsatser i den enskildes bostad. Produkten har sådana kvaliteter att företaget kan ta ut en prispremie på marknaden. I jämförelse med organisationen B:s kostnadsfokus utgör organisation C:s boendeanläggning en hög-pris-produkt. Boendet karaktäriseras av tillgänglighetsanpassade lägenheter som påminner om en hotellverksamhet specifikt mot gruppen seniorer. Bostadskomplement utgörs t.ex. av restaurang, privat matsal, lounge, bibliotek och träningsrum. Organisation C har en tydlig frisk- och hälsoprofil. I månadskostnaden ingår ett stort antal stöd- och plustjänster. Ett stort urval av skräddarsydda tilläggstjänster finns att tillgå efter en differentierad prissättning. Sammantaget är den affärsstrategi som organisation C bedriver ett tydligt exempel på en differentieringsstrategi.

5.5.2 Produktionsstrategisk inriktning

I organisation C:s fall har hälso- och friskvård formulerats som en eftersökt livsstil och profilområde för verksamheten. Hälso- och friskvårdsprofileringen märks bl.a. genom utbudet av träningsprogram och friskvårdsaktiviteter. Vidare märks organisationens hälsoprofil i marknadsföringen av organisationens måltidsprogram som alternativ till den traditionella restaurangmenyn. Genom organisationen C:s hälsosymbol, ett grönt äpple, indikeras de måltidsalternativ som kan väljas av den eller de som vill leva mer hälsosamt. Den kund som väljer att följa kostråd och hälsotips ges en aktiv hjälp för att optimera kosten för att bl.a. motverka överintag av kalorier, salt och fett.

Centralt vid den här typen av verksamhet är ett långsiktigt och målmedvetet relationsbyggande. Bra relationer grundas på förtroende och genom att uppställda förväntningar infrias. I det sammanhanget betonas det första intryckets betydelse för skapandet av en kvalitativ helhetsupplevelse hos kunden. Inför en inflyttning i någon av seniorboendeanläggningarna kan kvaliteten hos de tjänster som erbjuds testas i förhand. Det kan t.ex. göras genom att ta del av och provsmaka restaurangens meny. Matens kvalitet har nämligen visat sig vara en mycket viktig komponent i ett framgångsrikt seniorboendekoncept. Att tänka på hur kunderna betraktar och upplever organisationen är därför någonting centralt vid utformningen av boendekonceptet och dess erbjudanden.

Inte oväntat framhålls personalen som den enskilt viktigaste resursen för den här verksamhetsinriktningen. Personalen är ett viktigt konkurrensmedel för att nå upp till kundernas förväntningar eftersom det är tillsammans med personalen som kunderna skapar sina upplevelser. Vägen till framgång anses därför även

ligga i insikten om att sätta kundernas behov och upplevelser först. I det ligger även att kunderna måste utbildas och informeras om hur konceptet och dess olika tjänsteerbjudanden fungerar. Detta är viktigt därför att det bl.a. bidrar till att kunden har rätt förväntningar. En annan framgångs- och kvalitetshöjande faktor rör medarbetarnas arbetssituation. Att ge medarbetaren en hög grad av handlingsfrihet, behandla dem väl, involvera dem i verksamheten genom att låta dem vara med och planera arbetet samt betala dem bra är grundläggande för organisationens förmåga att uppnå kvalitetsnivåerna. I organisation C:s verksamhetsutövning finns ett inbyggt bonussystem för att belöna goda prestationer. I övrigt satsas det mycket på vidareutbildning inom serviceområdet. Vidare görs ansträngningar för att skapa trivsel och gruppkänsla hos personalen. Strategin är att om personalen trivs smittar det av sig på kunderna.

Verksamheten inom organisation C är starkt kunddriven. Kunden är verksamhetens centrum och utgångspunkt. Därför måste organisationen utformas så att den klarar av att leverera det som utlovats. För att utveckla tjänstekonceptet och bibehålla kundernas intresse för organisationen måste konceptet ständigt utvecklas. Inom organisationen finns också en särskild befattning som bara har till uppgift att utveckla seniorboendekonceptets tjänster och aktiviteter. I detta sammanhang är det inte bara den enskilda kunden som är av intresse. Även relationen till den enskildes närstående, familj och anhöriga prioriteras att vårda.

Organisation C:s kunder kommer huvudsakligen från ett upptagningsområde inom en radie om ca åtta km från anläggningen. Det stora flertalet av organisationens kunder är således från närområdet. Ett sätt att bygga långsiktiga relationer är att aktivt stödja olika typer av verksamheter med betydelse för lokalsamhället. En sådan insats är det aktiva stödet av symfoniorkestern. Organisation C har målsättningen att fokusera på att bygga boendeprojekt som inspirerar till ett gott seniorboende och livskvalitet. Organisation C har inställningen att erbjuda så kvalitativa tjänster som möjligt till ett så förmånligt pris som möjligt. Nöjda kunder tenderar nämligen också att spendera mer pengar.

Det tjänsteerbjudande som organisation C tillhandahåller och producerar inom ramen för seniorboendekonceptet karakteriseras av stor produktvariation. Bastjänstutbudet består av flera olika tjänster men i relativt standardiserat utförande. De plustjänster som erbjuds därutöver kan däremot i stort sett fås i vilket utförande som helst, dvs. de kan skräddarsys helt utifrån kundernas egna önskemål. Det är egentligen bara fantasin och plånboken som sätter gränsen:

"Site Ca offers you more: more services, more value, and more to look forward to. Best of all, each feature and service is carefully thought out to meet your needs, and make Site Ca feel like home."

Som tidigare nämnts har profileringen av organisation C riktats mot frisk- och hälsovård. Detta märks tydligt dels genom fokus på träning och fysiskt ansträngande aktiviteter, dels genom en medveten lansering av ett hälsosamt måltidsalternativ i restaurangen. Likt en hotellverksamhet har ett stort antal tjänster lagts i det basutbud som ingår i den månadskostnad som den enskilde debiteras. Dessa bastjänster följer ett relativt standardiserat produktionsmönster. Precis som ett hotell finns ett antal plustjänster att efterfråga och separat betala för. Det som satts i centrum är kundernas kvalitetsupplevelser. I det sammanhanget är det första intrycket särskilt viktigt. För att skapa kundvärde har de medarbetare som producerar tjänster givits stor handlingsfrihet. För att rekrytera rätt personal och erbjuda en konkurrenskraftig ersättning har bl.a. ett bonusprogram införts. Vidare är möjligheten att vidareutbildas inom serviceområdet stor. Sammantaget bedriver organisation C en tjänsteproduktion som uppfyller kriterierna för en professionell tjänsteproducerande verksamhet.

5.5.3 Styrning

Uppföljningen av försäljningsrapporteringen görs både på vecko- och månadsbasis. Inom organisation C görs en kontinuerlig riskbedömning om marknads utveckling och kundtillströmning. Vidare genomförs periodvis kontroller och uppföljningar kring tjänstekvaliteten samt produktions- och leveranssäkerheten. Den ekonomiska uppföljningen görs månadsvis. Den information som organisation C:s ekonomistyrningsfunktion efterfrågar utgörs av såväl monetär som icke monetär information. Budgeten följs i allmänhet upp genom att jämföras mot verksamhetens faktiska utfall. Viktiga mått i det sammanhanget utgör t.ex. antalet sjuktimmar hos personalen, matkostnader per kund och dag, nöjd-kund-index samt nöjd-medarbetar-index. För att personalen ska kunna utvecklas och göra det som förväntas av dem är det viktigt att de är delaktiga i den operativa verksamheten. Från ledningens sida uppmärksammas och belönas väl utförda prestationer från enskilda medarbetare. Belöningen kan erbjudas på flera olika sätt. Det går att uttrycka i ett intervall från en extra lön till biobiljetter eller resor.

Informationen kring styrningen av organisation C:s verksamhet är tyvärr relativt knapphändig. Mot bakgrund av data som har insamlats kan vissa tendenser urskiljas. Uppföljningen och kontrollen av den pågående verksamheten görs både på vecko- och månadsbasis. Särskilt fokus riktas mot kontroll och uppföljning av verksamhetens tjänstekvalitet och säkerhet. Den ekonomiska uppföljningen görs månadsvis och omfattar information av såväl monetär som icke-monetärt slag. Det verkar därför rimligt att anta att styrningens karaktär kan beskrivas som lös. Den långsiktiga målsättningen är att expandera organisationen till fem kanske sex anläggningar. Det ska genomföras inom en relativt snar framtid. Tidshorizonten är därför i det här sammanhanget att betrakta som långsiktig. Styrningen av medarbetarna kan karaktäriseras som stödjande och motivationsskapande. Personalen anses vara företagets viktigaste resurs efter organisationens boendekunder. Insikten om nödvändigheten att både rekrytera och behålla bra personal är allmänt utbredd. Stor handlingsfrihet har därför givits till de medarbetare som har tjänsterelaterade arbetsfunktioner. Vidare satsas brett på utbildningsinsatser inom serviceområdet för intresserade medarbetare. Det görs samtidigt som organisationen visar personlig uppmuntran för väl utförda arbetsinsatser genom att dela ut t.ex. bonus, biobiljetter eller resor.

Mot den bakgrunden och med utgångspunkt i föreställningsramens terminologi kan den ekonomiska styrningen sammanfattas som lös, icke-monetär och långsiktig. Produktionsstyrningen kan på motsvarande sätt beskrivas som att den ger medarbetarna en hög grad av handlingsfrihet, premierar kvaliteten i tjänsteproduktionen samt håller en viss grad av överkapacitet inom den operativa verksamheten. Det sistnämnda stöd bl.a. av det faktum att en heltidsanställd person uteslutande arbetar med att utveckla tjänsteutbudet inom organisation C:s seniorboendekoncept. Vidare framkommer att de debiterbara bostadsytorna bör göras stora på bekostnad av de gemensamma ytotrymmenas storlek, eftersom det finns en högre betalningsvilja för boendeyta än för tilläggstjänster utöver basutbudet.

5.5.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Med utgångspunkt i avhandlingens föreställningsram framgår att organisation C bedriver en renodlad verksamhet inom ramen för den s.k. Seniorboendemodellen. Den bedrivs på en turbulent regional seniorboendemarknad. Den affärsstrategiska inriktningen kan beskrivas som differentierad. Den produktionsstrategiska inriktningen förefaller uppfylla kriterierna för professionell tjänsteproduktion. Den ekonomiska styrningen kan karaktäriseras som lös. Med det avses att verksamhetens mål mer uppfattas som ett diskussionsunderlag och en indikation på verksamhetens inriktning. Tidsperspektivet förefaller vara relativt lång-

siktigt. Produktionsstyrningen av verksamhetens tjänster karaktäriseras av en arbetssituation där de tjänstproducerande medarbetarna givits en hög grad av handlingsfrihet.

Nöjda kunder tenderar att efterfråga mer service varför goda insatser från medarbetare bl.a. belönas genom en bonus. Kvaliteten i tjänstproduktionen lyfts fram som det viktigaste målet. Det är i sig självt en indikation på att tjänstproduktionsprocessen har satts i fokus dvs. att verksamheten är kunddriven. Organisationens kapacitetsplanering utgår från att det råder en viss grad av överkapacitet. Denna överkapacitet framgår bl.a. av att en specifik tjänst har inrättats för att enbart ägna sig åt tjänstutveckling inom ramen för seniorboendekonceptet. Sammantaget förefaller, med utgångspunkt i föreställningsramens bedömningskriterier, ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning förefaller ha uppnåtts i organisationen C.

5.6 ORGANISATIONEN D

Organisationen D startade sin verksamhet i mitten av 1980-talet. Verksamheten uppfördes i form av ett enskilt pionjärprojekt. Utgångspunkten togs i ett holistiskt tänkande kring senior- och äldreboende med integrerade tjänster. Organisation D har sedermera förvärvats och fusionerats i en större koncernbildning. Den koncern som organisationen D numera är en del av förfogar över ett stort antal seniorboende-anläggningar runtom i Kanada. Även om samtliga verksamhetsgrenar finns representerade inom ramen för verksamheten ligger tyngdpunkten i seniorboendet. Det är en målsättning som dessutom ska genomsyra hela verksamheten:

"Organisationen D är ett boende för äldre, inte ett sjukhem."

Eftersom organisationen D var ett pionjärprojekt visste initiativtagarna inte riktigt hur boendekonceptet skulle komma att fungera i praktiken. Eftersom avsikten såväl då som nu är att bedriva samtliga typer av affärsmodeller inom ramen för verksamheten, dvs. även verksamheter som kräver registrering och licensiering, låg en stor utmaning i hur verksamheten skulle organiseras. Utmaningen, i projekteringskedet, låg i att foga samman boendekonceptets olika beståndsdelar och målgruppsinriktning till en och samma enhet. Utmaningen var att skapa synergier för verksamheten samtidigt som kunderna inom ramen för seniorboendet inte skulle behöva känna av det särskilda boendets närvaro. Det visade det sig nämligen att det för många seniorer är viktigt att inte behöva påminnas om den särskilda boendeverksamheten. Det beror sannolikt inte på att den verksamheten skulle vara dålig utan snarare på att det så påtagligt indikerar vad som för många är att vänta inom en relativt snar framtid. Dock förefaller det samtidigt vara så att vetskapen om att det finns ett särskilt boende att flytta till i nära anslutning till det nuvarande seniorboendet är något som skapar trygghet. Den insikten har organisation D tagit fasta på och har anläggningen utformats med beaktande av detta. Konkret innebär det att den fysiska förbindelse som finns mellan boendena är diskret. Förbindelsen finns vid matsalen på nedre planet. Vidare har entréerna till de olika integrerade verksamhetsdelarna separerats.

Organisation D är lokaliserad till Vancouvers västra stadsdelar. Många av seniorerna och de äldre som levit i området skulle inte ens överväga att bosätta sig och åldras i stadens östliga delar. Vancouvers geografiska uppdelning i en östlig och en västlig del utgör inte bara en tydlig geografisk uppdelning av staden. Den utgör för många en lika tydlig mental skiljelinje. Förhållandet gäller även omvänt:

"Det kanske låter trivialt, men den mentala gränsdragningen är ett reellt faktum som det var nödvändigt att ta i beaktande under projektets förarbeten för att det skulle kunna bli framgångsrikt."

Organisation D är en av de första boendeanläggningarna i sitt slag. Den framgång som projektet har röjt har lett till att organisation D erhållit flera utmärkelser och fått stå som råmodell för andra seniorboende-projekt i Vancouverområdet. Vid tidpunkten för byggnadens uppförande var idén att sammanföra den ordinära och den särskilda boendeformen i ett och samma seniorboendekoncept någonting relativt nytt. Organisation D har också blivit, och är fortfarande, ett attraktivt och framgångsrikt livsstilsprojekt så som det kom att utformas. Sedan uppförandet av organisation D har seniorboendemarknaden genomgått något av ett paradigmskifte. Kraven och förväntningarna på standard och läge är helt andra idag än vad de var bara för några år sedan. Läget uppges dock fortfarande vara ett av de viktigaste kriterierna för utformningen av ett framgångsrikt koncept. Mot den bakgrunden har organisation D alltså en stor konkurrensfördel.

5.6.1 Affärsstrategisk inriktning

Organisation D beskriver verksamheten i seniorboendeanläggningen som:

“Conveniently located close to a multitude of amenities, organization D provides a superbly balanced combination of warm ambience and personal attention, with services ranging from Independent Living to Supportive Living. Enjoy the beautifully landscaped courtyards and patio areas, dining rooms, fireside lounges, entertainment/exercise room, craft/bobby room and comfortable library.”

Framgången i att bedriva seniorboendeverksamhet och skapa attraktiva boendekoncept är något som ytterst handlar om förståelsen för sin målgrupp. Den största kundgruppen, ca 25% av organisation D:s boendekunder utgörs av pensionärer och individer med ett förflutet inom affärsvärlden. Deras specifika krav och förväntningar har satt sin särskilda prägel på seniorboendekonceptets organisation och innehåll. En prägel som till stora delar har färgats av den tidigare yrkesidentiteten. Ledningen har därför lagt ner stora resurser på att försöka ta reda på vilka kunderna är och hur de tänker för att utforma ett passande seniorboendekoncept. Från organisation D är det också promenadavstånd till de olika typerna av samhällsservice.

En kölista har upprättats för intresserade personer som önskar en lägenhet. För att underhålla kön och intresset för dem som väntar på en lägenhet anordnar organisation D bl.a. studiebesök i och omkring anläggningen. Marknadsföringen mot dessa grupper är central eftersom de köande utgör framtidens boendekunder. För att kunna bli medlem i organisation D:s intresseföreningen och således kunna köa för en ledig lägenhet, måste en medlems- och anslutningsavgift först betalas. För närvarande uppgår den till ca 700 SEK per år.³² Medlemskapet medför att information och medlemsaktiviteter når ut även till personer i kön. Den medvetna strategin är att från början skapa en tillhörighetskänsla hos de potentiella kunderna. Genom att tidigt knyta dem till organisationen, redan långt innan det ens är aktuellt för många att ens överväga att flytta in, fås hjälp med att starta tankeprocessen om att flytta. Delaktigheten och samhörigheten görs därför tidigt i vissa fall. Att bli en del av organisationen D förutsätter därför inte att den enskilde först flyttar in. Samhörigheten kan således starta tidigt om den enskilde själv önskar. Att på det här sättet kunna flytta in i en ny gemenskap på ålderdomen, där man får möjlighet att känna igen andra och bli igenkänd av sina grannar, skapar trygghet. En annan sorts trygghet skapas genom att den enskilde är förvissad om att någon ytterligare flytt inte behöver bli aktuell även om den enskilde blir äldre och får sämre hälsa:

³² 1 CAD = 6,65 SEK

“De boende hos oss blir också äldre. Skillnaden från tidigare ligger emellertid i att de instinktivt vet om att de inte behöver flytta igen, om de inte själva vill.”

Av erfarenhet vet organisation D att de allra flesta människor som avser att flytta inte enbart gör det för att de har blivit äldre. Att endast erbjuda ett särskilt anpassat boende för äldre personer räcker således inte. För att bli framgångsrik måste ledningen besitta en förmåga att skapa ett attraktivt helhetskoncept av både boende, tjänster och aktiviteter. För att det ska lyckas krävs en vision för hur seniorlivet kan komma att bli och för den som vill förändra den nuvarande boende- och livssituationen. För de flesta äldre är det här en resa, en ny utmaning i livet där ingen riktigt vet vad som kommer att ske. Det är därför viktigt att vara seriös och långsiktig i relationsbyggandet. Det handlar t.ex. om att ligga steget före och stödja kunderna i beslutsfattandet. Det är också den typen av proaktivt arbete som skapar bra rykte och sprids vidare:

“Vårt rykte på marknaden är givetvis en framgångsfaktor. Det innebär att du som aktör alltid bör ta ett ansvar i det du gör och står för eftersom ryktesspridningen bland kunderna är stark.”

För privata organisationer som avser att erbjuda ett livsstilbaserat seniorboende är det värt att notera att marginalerna för seniorboendeverksamhet i allmänhet är relativt små – åtminstone i vissa kundsegment. Bäst marginaler finns i marknadens högprissegment:

“Det finns egentligen inga pengar att tjäna för privata aktörer i medel- eller lågprissegmenten.”

Organisation D har nu bedrivit seniorboendeverksamhet sedan 1987. Boendeanläggningen utgör enligt ledningen koncernens mest framstående och mest exklusiva boendeanläggning. Målgruppen utgörs av seniorboendemarknadens premiumsegment³³.

Organisationen D är en boendeanläggning som består av ett 100-tal lägenheter varav ca hälften har utformats som ordinära seniorboenden i enlighet med seniorboendemodellen. Resterande lägenheter har registrerats och använts som trygghetsboende. Lägenheterna går att få i olika planutföranden: 1:a och 2:a eller studio. Lägenheterna är utrustade med heltäckningsmattor, stora toaletter och duschutrymmen med stödhandtag samt lägenhetsspecifikt alarmsystem. De ordinära bostäderna har utrustats med kök. Till dessa finns även anslutande balkonger. Till varje lägenhet hör en parkeringsplats i byggnadens källare samt läsbara förvaringsutrymmen. I hyran ingår vatten och hushållsel. Värmen mäts och debiteras individuellt. I anslutning till boendeanläggningen finns en övervakad och låst parkeringsplats, rekreationsanläggningar, lounge och bibliotek. I anslutning till boendeanläggningens entré och lounge ligger restaurangen. Den har dimensionerats för två till tre sittningar per kväll. Inom ramen för det integrerade tjänsteutbudet ingår veckovis städning och tillgång till sjukvårdskunnig personal dygnet runt. Seniorboendekonceptet hos organisation D har fått flera utmärkelser och uppges ha ett gott renommé. Verksamheten förefaller ha haft

³³ Marknaden har således kategoriserats i ett antal segment som utgår från boendeanläggningarnas exklusivitet, valmöjligheter och prisnivåer. Det mest exklusiva segmentet utgörs av premiumsegmentet och är det segment där de integrerade tjänsterna i störst utsträckning kundanpassas. Tjänster inom ramen för premiumsegmentet tillhandahålls till en relativt hög kostnad. Nästa segment, mellansegmentet, består av seniorboendekoncept vars innehåll är något mindre kundanpassade och erbjuds i ett mindre antal produktvariationer. Lågprissegmentet, även s.k. medicinskt segment, utgörs istället av en mer standardiserad produkt lika för alla. Erbjudanden inom ramen för det här segmentet produceras till relativt låg kostnad. Kvaliteten är förhållandevis hög och ligger i linje med alla medborgares rätt till en viss miniminivå. Det som skiljer det medicinska segmentet från de andra handlar framförallt om de begränsade valmöjligheterna som kan ges inom ramen för detta segment.

något av en tätposition sedan starten 1987. Sammantaget finns det starka belägg för att anläggningen bedriver en differentieringsstrategi.

5.6.2 Produktionsstrategisk inriktning

Lägenheterna kan karakteriseras som stora och är utformade med en relativt mogen teknologisk standard. Vid utformningen av de gemensamma ytorna har det varit viktigt att försöka skapa en viss sorts atmosfär. Restaurangen har t.ex. utformats för att se och upplevas som en ”riktig” restaurang. Det betyder att den inte kan ta emot samtliga boenden på en och samma gång. För att få plats i restaurangen behöver man boka bord till någon av dess sittningar. Organisation D är en boendeanläggning som vidare har utformats med en relativt hög grad av inbyggd flexibilitet. Kunderbjudandena hos organisation D är i hög grad anpassade utifrån kundernas individuella behov och preferenser:

“Det handlar om att erbjuda rätt produkt till rätt kund.”

Det ligger en stor utmaning i att leverera över den förväntade kvalitetsnivån. Tjänsteproduktionen och leveransnivån av tjänster följer inte något standardutförande utan håller en i stor utsträckning helt kundanpassad nivå. Om servicekvaliteten inte motsvarar kundernas förväntningar vänder sig kunden någon annanstans. Trots detta har kundanpassningsgraden gränser. Om särskilda omsorgskrävande tjänster och insatser efterfrågas från någon boendekund görs i möjligaste mån individuella undantag inom ramen för det ordinarie seniorboendet. När tillsyn dygnet runt blir regel och inte ett undantag påpekas att den enskilde bör bosätta sig någon annanstans. Antingen till en anpassat boende i huset eller i närområdet:

“Självklart kan vi göra undantag i vissa lägen. I allmänhet gäller dock att om övervakning dygnet runt är det som krävs för att den enskilde ska kunna bo kvar på ett bra sätt bör hon flytta till ett annat ställe.”

Medarbetarna är att betrakta som organisationen D:s viktigaste resurs efter kunderna. Målet från ledningens sida är att vara den bästa arbetsplatsen i seniorboendebranschen. Som organisation måste det finnas en lojalitet mot grundkonceptet. Lojaliteten skapar ett bra rykte bland både kunder och medarbetare. Det är även viktigt att skapa ryktbarhet genom att aktivt arbeta för att vara en del i lokalsamhället. Ett gott rykte underbyggs bl.a. genom att hålla fast vid grundkonceptets kärna och utgångspunkter.

Sammanfattningsvis kan det påvisas att organisation D har en hög personaltäthet per boende och kund. Graden av kundanpassning av tjänsterna och personalens handlingsfrihet i produktionsprocessen är hög. Restaurangen kan symbolisera verksamheten i dess helhet. Dess likhet med en vanlig restaurang är slående. Menyförslag och atmosfär överensstämmer med den miljö som finns på en bättre restaurang. Tjänsternas produktionsvariation är hög och flexibel. Den kan således beskrivas som kundanpassad. Inom ramen för organisation D:s verksamhet utgör tjänstekvaliteten ett ordervinnande kriterium. Ledningen är väl medveten om tjänstekvalitetens betydelse för en exklusiv image och ett gott rykte. I det sammanhanget arbetas det aktivt för att öppna upp verksamheten för den omkringliggande omgivningen. Strategin för tjänsteproduktionen kan sammanfattningsvis karaktäriseras som professionell tjänsteproduktion.

5.6.3 Styrning

Personalintensiteten i organisation D är hög. Tjänsteproduktionen har ett tydligt person- och processfokus vilket innebär att produktionsstyrningen syftar till att understödja frontpersonalens arbete. För att uppnå hög kundtillfredsställelse är det centralt att verkligen hålla det som utlovats:

"Vad du säger att du ska göra, måste du också göra."

För att skapa en verksamhet av hög kvalitet är det viktigt att motsvara förväntningarna. I det sammanhanget är det viktigt att kunna sätta rätt kvalitetsstandarder samt skapa ett system som både kan förändra och utvidga dessa. De problem som uppstår i den här typen av verksamheter anses bäst kunna tas om hand allt eftersom de uppstår. Det framhålls att om förändringarna förs för långt förlorar organisationen i trovärdighet. Med andra ord förknippas trovärdigheten med en förvissning om att saker och ting är som de alltid har varit, att man känner igen sig. Verksamheter som har en lång tradition kanske upplevs som särskilt trovärdiga just därför att de funnits under lång tid. De databaserade program och verktyg som används har ännu inte integrerats med varandra. De utvärderingar som görs av verksamheten sker på vecko- och månadsbasis. Någon större IT-anpassning av organisationens styrsystem har således ännu inte genomförts även om det antyds att sådana planer finns:

"Fortfarande är det penna och papper som gäller som IT-verktyg."

Informationen kring den ekonomiska styrningen är relativt bristfällig. Någon fördjupad analys kan därför inte göras. De data som har insamlats kan ge ett visst stöd för att den ekonomiska styrningen förefaller vara åt det lösa hållet. Organisationsföreträdaren beskriver det som att det är viktigt att verkligen hålla det man utlovat. Tidshorizonten förefaller vara relativt långsiktig. Anläggningen har bedrivit verksamhet sedan 1987 inom det som definierats vara marknadens premiumsegment. Organisationen är fortfarande att betrakta som en premiumaktör. Produktionsstyrningen kännetecknas av att frontpersonalens grad av handlingsfrihet är relativt hög. Det handlar om att leverera det som utlovats och för att det ska förverkligas förutsätts en relativt hög grad av handlingsfrihet i det operativa arbetet. Kvaliteten i tjänsterna och boendet anses vara ordervinnande och en stor del av arbetet handlar om att vårda och utveckla befintliga kundrelationer.

Sammanfattningsvis kan styrningens betraktas som lös och tidshorizonten som relativt lång. Produktionsstyrningen kan på motsvarande sätt beskrivas som att personalen givits en hög grad av handlingsfrihet samt att tjänstekvaliteten är att betrakta som ordervinnande. Organisation D anses vara ett premiumalternativ på seniorboendemarknaden. Därvid är det troligt att en viss grad av överkapacitet finns inbyggd i organisationen för att klara av tillfälliga efterfrågetoppar.

5.6.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Analysen huruvida organisation D uppnått ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning är svår att göra. Anledningen är vissa brister i den insamlade datan. Baserat på observationer i samband med platsbesöket, intervjuer samt insamlad sekundärdata kan följande preliminära slutsatser dras. Överensstämmelsen mellan affärsstrategins målsättning och den produktionsstrategiska kopplingen förefaller god. Det finns en uttalad tanke kring verksamheten som lyser igenom i såväl boendet som tjänsterna. Inrikt-

ningen mot seniorboendemarknadens premiumsegment, det rykte anläggningen har hos andra branschkonkurrenter samt det faktum att intresset för en bostad inom anläggningen fortfarande är större än tillgången är faktorer som talar för en god matchning mellan de bedrivna strategierna på de olika organisatoriska nivåerna. Likaså förefaller flera kriterier överensstämma med det som antagits skapa ett stödjande styrsystem i organisationen.

Sammanfattningsvis är Organisation D en verksamhet som röjer stor framgång och många branschkollegors beundran. Organisation D har t.ex. erhållit utmärkelsen för bästa seniorboendeverksamheten vid ett antal tillfällen, det senaste 2006. Organisation D bedriver seniorboende och särskilt boende i en turbulent omgivning. Den affärsstrategi som tillämpas är differentiering. Tjänsteproduktionsstrategin är av professionell karaktär och styrningen förefaller stödja organisationens strategiska inriktning. Den sammanfattande bedömningen blir därför att strategisk kongruens och integrerad styrning har uppnåtts.

5.7 ORGANISATIONEN E

Organisation E bildades 1981 som ett familjeföretag. Idag är Organisation E ett publikt aktiebolag noterat på den amerikanska aktiebörsen. Att uppföra och driva seniorboendeverksamhet uppges ha många likheter med driften av en hotellrörelse. År 2003 genomfördes ett stort företagsförvärv inom koncernen. Förvärvet omfattade ett drygt 100-tal seniorboendeanläggningar runt om i USA. Organisation E är idag världens största aktör på den globala seniorbostadsmarknaden. År 1999 öppnades den första anläggningen i Storbritannien, året därpå startades verksamhet i Kanada för att 2005 även etablera verksamhet i Tyskland.

Organisationen E:s tyngdpunkt är fortfarande förlagd till den amerikanska marknaden. I Kalifornien finns majoriteten av organisationens boendeanläggningar. Organisation E kan framförallt beskrivas som ett managementföretag. Genom en finansiell samverkansmodell ligger organisationens affärsfokus på att ta initiativet till och leda olika projektet från plan t.o.m. genomförande och drift. Det långsiktiga ägandet av fastigheterna är dock någonting som överläts på den samverkande parten. Den kan t.ex. utgöras av ett ventureföretag, en institutionell ägare eller en lokal byggherre. Företaget initierar och leder förvisso uppförandet av nya projekt men det långsiktiga syftet för organisation E är att driva de färdigställda projekten. Organisation E är ett företag som befinner sig i en kraftig expansions- och tillväxtfas. Tillsammans med samverkansparter medverkar organisation E till att det årligen uppförs ca 2 000 till 2 500 nya bostäder. Antalet medarbetare inom organisation E uppgår till ca 40 000. Av dessa utgör majoriteten, ca 39 000, operativt verksam personal på anläggningarna. Ca 1 000 personer är anställda inom administrationen vid företagets huvudkontor. Enligt organisationens egna uppgifter finns en kapacitet att erbjuda seniorboendekoncept för ca 52 000 kunder.

Organisation E är ett företag som inriktat verksamheten mot privatfinansierat boende och tjänster för äldre personer. Dessa personer är oftast i stort behov av tjänster av mer komplex vård- och omsorgskaraktär. Verksamheten definieras därför som Särskilt boende. Kundernas medelålder är hög, mellan 80 och 85 år. Organisation E erbjuder ett differentierat seniorboendekoncept riktat mot olika kundgrupper i behov av olika komplexa vård- och omsorgsinsatser. Kundgrupperna har segmenterats i ett antal underliggande profiler eller skraddarsydda varianter. Organisation E:s profil och dess uppgivna betydelse för koncernens totala omsättning, är fördelade enligt följande: "Independent Living" (23%), "Assisted living" (52%), "Assisted Living och Memory Care" (20%), "Skilled Nursing" (5%). Som koncern betraktat bedrivs verksam-

heten i enlighet med den affärsmodell som har definierats som särskilt boende. De produkter som företaget producerar och bjuder ut på marknaden har organisationen beskrivit enligt följande:

“Organization E offers a full range of personalized senior living services, including independent living, assisted living, care for individuals with Alzheimer’s and other forms of memory loss, as well as nursing and rehabilitative care. Organization E’s senior living services are delivered by staff trained to encourage the independence, preserve the dignity, enables freedom of choice and protects the privacy of residents.”

Inför etablering och exploatering av nya marknadsområden för organisation E fram några grundläggande kriterier. Vid varje etablering bör det finnas en möjlighet att skapa ett kluster bestående av ca fem till sex boendeanläggningar. För att nå tillräckligt kundunderlag och skalekonomi bör klustren vara lokaliserade till någon av storstads- och tillväxtområdena. De seniorboendeanläggningar som organisation E uppfört och driver i Kanada har med få undantag inriktats mot boendekoncept inom affärsmodellerna trygghetsboende och särskilt boende specifikt inriktad mot vård av personer med Alzheimer.

5.7.1 Affärsstrategisk inriktning

Även om fokus i det här avhandlingsarbetet utgörs av det ordinära seniorboendet, inom ramen för Seniorboendemodellen, utgör de seniorboendekoncept där de integrerade tjänsterna är av omsorgs- och vårdkaraktär ett visst intresse. Det beror på att den boendeformen ofta är integrerad i den ordinära seniorboendeverksamheten. Därmed har boendeformen blivit en naturlig brygga mellan de olika boendestegen. Organisation E:s ordinära seniorboende är en företeelse som definieras på följande sätt:

“Independent living is a lifestyle option for active seniors – without the worries of household maintenance. Independent living may offer apartment-style or condo-style living.”

Det seniorboende som specifikt inriktats mot boende och integrerade tjänster av omsorgskaraktär definieras av organisation E enligt följande:

“Assisted living is ideal for seniors who need assistance with activities of daily living, including eating, bathing, dressing and medication management, but do not require 24-hour skilled nursing care. Working closely with residents, their family members and physicians, Organization E staff members creates individualized personal care plans intended to meet each resident’s specific needs and preferences.”

Medelåldern för de kanadensiska seniorerna är högre än vad den är för seniorerna i USA. Orsakerna kan vara flera. Det är ett mildare klimat i British Columbia, vilket gör att människor kan bo kvar i sina ordinära bostäder längre än på många andra platser i USA. Dessutom är medelåldern högre i Kanada än USA. Som en konsekvens av den höga medelåldern är de flesta av organisation E:s boende kvinnor (ca 90%). Den siffran kan sannolikt komma att justeras nedåt i en framtid då mäns genomsnittsålder förväntas öka. Nivån på service som den enskilde kan erbjudas och efterfråga har uppdelats i fyra olika servicekategorier: ”Independent” (nivå 1), ”Select” (nivå 2), ”Premium” (nivå 3) samt ”Premium+” (nivå 4). Den nivå som blir aktuell har ytterst med den enskildes behov att göra, men beror även på kostnader. Det mest lönsamma marknadssegmentet på den Kanadensiska seniorbostadsmarknaden utgörs av det s.k. ”High End” segmentet. Organisation E har nischat in verksamheten mot detta ”guldmarknadssegment”.

Tjänster inom ramen för organisation E:s seniorboendekoncept utgår från den enskildes behov. Kostnaden för att tillhandahålla den nödvändiga servicen är således inte den styrande faktorn. Utgångspunkten för insatserna baseras på en individuell behovsutredning utifrån vilka mål som sätts upp. Genom den här modellen sätts därför målen först för att därefter fastställa vilka resurser som krävs för att uppnå dem. Eftersom verksamheten är privatfinansierad kan det röra sig om relativt stora kostnader. Boende och tjänster inom ramen för organisation E:s verksamhet kan därför upplevas som dyrt och har även kritiserats för att vara hög och därmed inriktad mot dem som har råd att betala.

Informationsteknologin används i verksamheten. Till exempel utnyttjas IT för att överföra recept till apoteket, föra journalanteckningar och skriva kontrakt. Dessutom finns IT-baserat alarmsystem utformat som ett halsband som automatiskt ringer upp receptionen vid olika situationer. För personalens IT-användning finns en organisationspecifik användningspolicy. I den operativa verksamheten, i kontakten med kunderna, får datorer inte användas. Detta då det skulle kunna ge ett felaktigt intryck av att fokus läggs på fel saker. Vidare har inga webbkameror installerats i boendeanläggningen eftersom ledningen inte vill ge ett intryck av att detta skulle vara ett institutionsboende. Ledningens policy under tjänsteproduktion och tjänsteleveranser har många likheter med synen på tjänsteproduktionen inom hotell- och restaurangbranschen i övrigt. De medarbetare som söker sig till organisation E bör ha en yrkesbakgrund från någon annan servicenäring. Det anses generellt sett vara viktigare att ha en hög kompetens inom serviceyrket än att inneha en formell kompetens i något specifikt ämnesområde, t.ex. vård- eller omsorg. En kompetens som lyfts fram som särskilt viktig på ledningsnivån är marknadskunskap. Kunskapen om marknaden och förmågan att förutsäga den är någonting som förväntas bli ännu viktigare i framtiden i takt med att konkurrensen hårdnar.

Den målgrupp organisationen är inriktad mot är premiumsegmentet. Boendet och tjänsterna hos organisationen E är privatfinansierat. De personer som bor inom ramen för organisation E:s verksamhet har därför relativt goda ekonomiska resurser. Boendet kan karaktäriseras som tillgänglighetsanpassade och komfortabla studiolägenheter. Till boendet hör olika bostadskomplement såsom lounge, bibliotek, restaurang och rekreationsanläggningar. En intressant detalj är att boendeanläggningarna, oavsett var de uppförs, ska påminna om den ursprungliga anläggningen i Virginia. Orsaken uppges vara den stora betydelsen av igenkänning. Vid intervjun och platsbesöket framkom att organisationen erbjuder en stor variationsrikedom av individuellt anpassade plustjänster - exempelvis hushållsskötsel, tvättjänster och tillgång till personal dygnet runt. Den faktiska insatsen beror på behovet. Några exakta prisuppgifter för det ordinära seniorboendet och integrerade tjänster av servicekaraktär kan inte presenteras. För seniorboendet med tjänster av omsorgskaraktär uppges emellertid genomsnittskostnaden per månad uppgå till motsvarande ca 35 000 SEK. Det kan t.ex. ställas i relation till organisationen B:s motsvarande trygghetsboende som bjuds ut till en månadskostnad om ca 10 000 SEK per månad. Sammantaget uppfyller organisationen E de affärsstrategiska kriterierna för en differentieringsstrategi.

5.7.2 Produktionsstrategisk inriktning

Inom ramen för de tjänsteinsatser som har utvecklats och anpassats för den enskilde produceras tjänsten med utgångspunkt i ett antal relativt standarmässiga element. Det går att likna produktionen av boendeanläggningar med produktionen av bilar genom att ett visst antal kontinuerligt återkommande byggelement och boendelösningar utnyttjas. I analogi med bilproduktionen finns även på organisation E en formellt utformad produktionsmodell för respektive seniorboendekoncept och innehåll av tjänster med många produktvariationer. I organisationen E:s fall innebär det t.ex. att boendeanläggningarna, oavsett var de uppförs, har en design som påminner om den ursprungliga anläggningen i Virginia. Det är en medveten

strategi att uppföra nya anläggningar som starkt påminner om den första i allt från utformning till inredning. Strategin bygger på igenkänning, dvs. att den som besökt en anläggning ska känna igen sig i en annan. Igenkänningsfaktorn anses således vara en konkurrensskapande faktor som noga bevakas och implementeras vid nyproduktion.

Medvetenheten om människors åldrande är stor. Den medvetenheten och den oro som många äldre ofta känner inför framtiden vänds i sammanhanget till boendets fördel:

“To meet the changing needs of our residents, many of our independent living communities also offer on-site assisted living, and nursing and rehabilitative care.”

Lägenheterna eller rummen har därför medvetet utformats på ett identiskt sätt. I organisation E är målet att skapa en individuell tjänstprofil för varje individ. Den anpassningsgrad och variationen som kan erbjudas är också relativt stor. Om boendeanläggningen istället byggts idag, med utgångspunkt i de erfarenheter som gjorts tidigare skulle anläggningen enligt organisationens representant ha utformats med ett centralt trapphus istället för som idag flera. Det skulle underlätta för medarbetarna i deras direkta arbete. Vidare skulle byggnaden bättre ha anpassats för hur verksamhetens arbete är organiserat. Den vore fördelaktigt om samtliga aktiviteter kunde ske på ett våningsplan, istället för som idag på flera. En väl genomtänkt design av boendeanläggningen kan anse bidra till minskandet av extra kostnader t.ex. på grund av stress:

“Bra design och planlösningar kan sänka verksamhetskostnaderna avsevärt.”

Personaltätheten i verksamheten är att betrakta som hög. Den uppgår till ca en medarbetare per boende. Organisation E:s målsättning är att på längre sikt kunna skapa mindre boendegrupper på anläggningen. Målet är 15 boende per grupp istället för 19 som är det nuvarande genomsnittet. Genom att minska storleken på grupperna anses tjänsterna kunna göras mer individuellt anpassade. Då inställningen och attityden till medarbetare med tjänstproducerande arbetsuppgifter är att de ska besitta ett servicekunnande snarare än formell kompetens bedrivs en omfattande intern personalutbildning. Den omfattar samtliga medarbetare som har operativ kundkontakt. Ett viktigt syfte med internutbildning av personalen är även att integrera medarbetarna med organisationens värderingar. Det är genom internutbildningen som organisationens värderingar och kärnvärden implementeras samt verksamhetsfilosofin överförs som vägledning och styrverktyg i verksamheten:

“At organization E, we select staffs who are dedicated to serving seniors. Our community is filled with well-trained and big-hearted individuals who truly want to serve people. Once on board, their professional skills are fine-tuned through organization E's Five-Star Training Program, which teaches them how to implement the organization E Principles of Service on a daily basis. This way they are better able to provide our residents the attention and service they deserve.”

Måltidens betydelse och kvalitet för den enskilde lyfts fram som någonting unikt och karaktäristiskt för Organisation E. Måltider som lagas med färska råvaror i ett eget restaurangkök. En reflektion är dock att maten och måltidens betydelse lyfts fram som en egenskap i samtliga studerade seniorboendekoncept. Restaurangfunktionen bör därför betraktas som ett kvalificerande kriterium för det ordinära seniorboendekonceptet. Med andra ord ett kriterium som i sig själv är en förutsättning för att överhuvudtaget kunna erbjuda ett attraktivt seniorboendekoncept.

Den tjänsteproduktion som äger rum vid organisation E:s seniorboendeanläggning är ett exempel på en tjänsteproducerande verksamhet som är både differentierad och standardiserad på en och samma gång. Inom ramen för organisation E:s tjänsteproduktion finns förvisso en stor produktvariation. Den har dock bedömts att inte vara större och mer individuellt utformad än att den föregås av en individuell behovs-utredning som i detalj beskriver och definierar insatser och kvalitetsnivåer. De insatsnivåer som kan bli aktuella har kategoriserats efter en fyrgradig stegmodell, från bas till premium+. Det som talar för att organisation E utifrån ett produktionsstrategiskt perspektiv bedriver professionell tjänsteproduktion är verksamhetens fokus på tjänstekvaliteten i produktionsprocessen. Organisation E:s attityd till tjänstekvaliteten kan beskrivas som ordervinnande. Genom att bl.a. försöka göra riktade insatser som upplevs positivt av kunder och andra avser organisation E att försöka skapa gott rykte genom att överträffa människors förväntningar. Eftersom kostnaden är relativt hög för den enskilde finns resurser att arbeta fram bra kvalitetsnivåer. Det som samtidigt talar för en mer masstjänsteinriktad produktion utgörs av den kontroll- och uppföljningsadministration som skapats inom företaget. Vid platsbesöket framträder en bild som pekar på att en stor del av ledningens arbetstid används för uppföljning och kontroll av olika kvalitetsnivåer. Eftersom verksamheten är licensierad kräver regelverket en omfattande dokumentation.

Exempel på dokumentationens omfattning och inriktning är t.ex. anteckningar om samtal mellan boende och medarbetare, tidpunkt och datum för tjänsternas genomförande och andra anteckningar av dagboks-karaktär. Eftersom verksamheten bedrivs under licensierade former kräver regelverket att alla journaler och alla personliga informationshandlingar sparas i minst sju år. En stor del av den arbetstid som den operativa ledningen lägger ner handlar om dokumentation och dagboksnoteringar till de interna uppföljnings- och kontrollsystemet.

Sammanfattningsvis förefaller organisation E:s seniorboendekoncept vara en produkt som av många upplevs som exklusiv. Dock har belägen för tjänsteproduktionen som hårt reglerad, i detalj utformad och med långtgående dokumentationskrav sammantaget resulterat i en produktionsstrategisk kategorisering mot masstjänsteproduktion. Därmed förefaller organisationen E har uppnått en situation där differentiering och total kostnadsöverlägsenhet eftersträvas samtidigt. En sådan position benämns utifrån Nilssons och Rapps (2005) begreppsterminologi för en "intermediate position". En sådan position understöds ofta av en teknisk och organisatorisk innovation, eller plötsligt förändrade ramvillkor, som en aktör kan dra fördel av under en kortare period (jmf. Porter, 1980). Organisation E expanderar kraftigt och är ett framgångsrikt företag på en nationell och internationell marknad. Man kan därför tänka sig att företaget lyckats med att hitta en sådan organisatorisk fördel att man kan dra fördelar av den kunskapen innan andra aktörer etablerar sig och konkurrerar på samma arenor.

5.7.3 Styrning

En viktig styraspekt i det här sammanhanget utgörs av organisationen E:s tydligt formulerade och kommunicerade verksamhetsfilosofi. Den finns hela tiden närvarande bl.a. genom att explicit vara formulerade på baksidan av de anställdas visitkort. Verksamhetsfilosofin har formulerats i form av ett antal mål, principer, kärnvärden och utgångspunkter.³⁴ Dessa är utgångspunkten för hur organisation E bedriver verksamheten. Konkret går det till på följande sätt. Inför påskriften av ett kundkontrakt eller anställningskontrakt

³⁴ Målet för organisation E:s verksamhet har formulerats som: "To champion quality of life for all seniors." Organisation E har vidare utvecklat ett antal principer som ledstjärna för sin tjänsteproduktion: "Encouraging Independence, Enabling Choice, Preserving Dignity, Celebrating Individuality, Nurturing the Spirit, Involving Family and Friend". De kärnvärden som utgör verksamhetens grundval är: "Passion, Joy in Service, Stewardship, Respect, Trust."

avkrävs en särskild skriftlig försäkran av den enskilde som ett kontraktstillägg. Båda parterna har givits möjlighet att bryta avtalet med en månads varsel. Uppsägningsgrundande händelser som organisation E kan åberopa utgörs av situationer där en boende inte klarar av att bo i anläggningen p.g.a. fysiska eller psykiska skäl, en förändrad finansiell situation, har varit ouppriktig eller att man helt enkelt inte delar organisation E:s värderingar och verksamhetsfilosofi. Kontraktshandlingen används dagligen i den operativa verksamheten. Den är ett dels ett stöd för personalen, dels en checklista för att säkerställa att den enskilde får den tjänstenivå som avtalats. Kontraktshandlingen är ett dynamiskt dokument där allt som görs tillsammans med den enskilde noteras.

Kostnaderna för organisation E:s verksamhet lyfts fram och kan konstateras vara i fokus. Det anses som viktigt att få ut maximalt av det man planerat och budgeterat för. Den ekonomiska uppföljningen kan i sammanhanget beskrivas som hård. Den operativa verksamheten styrs mot fastställd tidsbudget. Nyckeldokumentet utgörs av kontraktshandlingen mellan den enskilde och organisationen. Dennes behov av tjänster och insatser fastställs under inskrivningsproceduren. Erbjuden tjänstenivå är således resultatet av den individuella behovsutredningen och är något som erbjuds i förutbestämda steg från bas till premium+. Inom respektive steg finns olika variationer av utförande beroende på behovsprofilen. Tjänstekvalitet är en viktig konkurrensfaktor. Ett bra rykte tenderar att fortplantas. Organisation E anser sig ha ett i allmänhet bra rykte hos kunder och anhöriga. För att kunna motsvara förväntningarna på organisation E:s produkter genomförs kontinuerligt surveys och kunduppföljningar av den operativa verksamheten. På den använda mätskalan finns bl.a. organisationens förmåga att leva upp till de formulerade kvalitetskriterierna. Kundtillfredsställelse är således mycket viktigt för organisation E.

Kundtillfredsställelsen handlar även om att försöka involvera de anhöriga i hur organisation E arbetar. Ett utvärderingsinstrument har nyligen introducerats för att mäta de upplevelserna. Det instrumentet har utformats för att sammanföra de existerande kvalitetsnivåerna i ett och samma mätinstrument och index. Genom den proceduren avses ett bättre styrverktyg kunna skapas för hela verksamheten. Till befintliga kvalitetsnivåer hör livskvalitet, kvaliteten i omsorgen och medarbetarnas kvalitet. Med livskvalitet avser organisation E:s förmåga att leva upp till sina egna tjänsteprinciper, matupplevelsen och miljöns hemlighet. Med kvaliteten i omsorgen avses det personliga bemötandet, individuell serviceplanering och att tjänsteleveransen utförs kontinuerligt i enlighet med det som avtalats. Med medarbetarnas kvalitet avses ledarskapet, om medarbetarnas lämplighet i samband med anställningen och upplevelsen av personalens engagemang. Genom många detaljerade frågor ska kunders, anhörigas och medarbetarnas kvalitetsupplevelser fångas. Med dessa resultat som utgångspunkt avser den operativa ledningen bättre kunna utnyttja den insamlade informationen för att också styra verksamheten mot organisationens kvalitetsmål.

Vid en analys av organisation E:s styrning av verksamheten framkommer flera belägg för att den information som ytterst efterfrågas är monetärt inriktad. Vidare är verksamheten budgetstyrd och förefaller vara hård till karaktären. Det är den individuella behovsutredningen som sätter ramarna inom vilka kontraktet formuleras. Kontraktet används som ett nyckeldokument och grund för individens tjänsteprofil. Det är kontraktet och detaljerna där, indelade i en stegmodell från bas till premium+, som styr verksamheten och insatserna. Kontraktet måste fullföljas och avvikelser betraktas som ett avtalsbrott. För att påvisa insatser av olika slag omgärdas kontraktet av en omfattande dokumentationsprocedur av dagbokscharaktär. Den mycket omfattande kvalitetskontrollen och kvalitetsuppföljningen stödjer slutsatsen om hård styrning. I sammanhanget kan organisation E:s utpräglade verksamhetsfilosofi och värdegrund dessutom omnämnas. Denna genomsyrar verksamheten och medarbetarnas handlande. Vidare tjänar verksamhetsfilosofin som en utsällningsmekanism. Medarbetare och kunder som inte ställer upp på och följer filosofins intentioner riskerar uppsägning och flytt.

Det betyder sammanfattningsvis att organisation E:s ekonomi- och produktionsstyrning med föreställningsramens begreppsterminologi kan klassificeras enligt följande. Ekonomistyrningen är monetär, hård och relativt kortsiktig. Produktionsstyrningen har en inriktning där personalens handlingsfrihet är relativt liten utanför uppställda ramar, det finns en viss överkapacitet (en medarbetare per boende) samt att produktionsorganisationens kvalitetsperspektiv är ordervinnande.

5.7.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Utifrån frågeställningen huruvida organisationen E har uppnått ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning framkommer ett intressant resultat. Rent affärsstrategiskt utgör den verksamhetsinriktning som organisation E bedriver ett tydligt exempel på en differentieringsstrategi. Om överensstämmelse eller matchning skulle infinna sig med utgångspunkt i den teoretiska föreställningsramen följer en produktionsstrategi för tjänsteproduktionen som ska karaktäriseras professionell såsom tjänsteproduktion. I organisationen E:s fall finns indikationer på en sådan tjänsteproduktion. Dock förefaller organisation E till övervägande del bedriva en produktionsstrategi inriktad mot masstjänsteproduktion. Härvid uppstår ingen matchning kring det som benämns strategisk kongruens. Samtidigt är organisationen mycket framgångsrik, vilket till viss del motsäger de teoretiska utgångspunkterna att strategisk kongruens är en viktig faktor för organisatorisk framgång på lång sikt. Det resultatet underbygger i sin tur en argumentation om att organisation E lyckats med att förena de två i teorin motstående tillstånden differentiering och kostnadseffektivitet. I detta fall är det därför troligt att organisation E har lyckats åstadkomma det fördelaktiga strategiska tillståndet av en s.k. ”Intermediate positioning” eller ”Out-pacing-strategi” (jmf Nilsson och Rapp, 2005, sid. 160).

Den styrning som tillämpas i organisation E ser ut på följande sätt. Den ekonomiska styrningen kan beskrivas som monetärt inriktad, hård till sin karaktär och relativt kortsiktig. Produktionsstyrningen ger personalen en relativt begränsad handlingsfrihet men samtidigt finns viss överkapacitet (i form av en medarbetare per boende). Vidare har produktionsorganisationen sådana egenskaper att ett kvalitetsperspektiv kan betraktas vara inriktat mot det som benämns ordervinnande. Den bild som därmed framkommer visar på briser i matchningen. Flera kriterier understödjer den produktionsstrategin som definierats som masstjänsteproduktion och en affärsstrategi som definierats som total kostnadsöverlägsenhet. I organisation E bedrivs en differentieringsstrategi i en omgivning som kategoriserats som turbulent. Däremot är produktionsstrategin inriktad mot masstjänsteproduktion vilket i och för sig majoriteten av styrkriterierna understödjer.

Svaret på frågan huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning har uppnåtts skulle mot föreställningsramens bedömningskriterier tyda på att så inte är fallet och måste ytterligare en reflektion göras. Det kan ju vara på det sättet att organisationen E även har lyckats med att uppnå hård och lös styrning samtidigt. Det skulle i så fall indikera samma inriktning som underbygger analysen om att organisationen uppnått ”Intermediate position”. Organisationen är mycket framgångsrik både på den nationella hemmamarknaden och på den internationella marknaden. Att på dessa grunder avfärda organisationen i termer av strategisk kongruens och integrerad styrning kan inte vara med sanningen överensstämmande. Snarare driver organisation E en utpräglad differentieringsstrategi men har större fokus på kostnadseffektivitet än vad som är vanligt. Det gör att vissa inslag kan uppfattas som resultatet av en affärsstrategisk inriktning mot total kostnadsöverlägsenhet även om så inte är fallet. Det är sannolikt så att utslaget bär frukten av en utpräglad kostnadseffektivitet inom ramen för den förda differentieringsstrategin. På samma sätt torde det

vara beträffande styrningen. Att baserat på ett fall bestämma en hel concerns styrningsinriktning är inte möjligt. Fakta talar för sig själv, framgången på marknaden är hög. Helhetsbedömningen blir därför att organisationen E måste anses ha uppnått ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning något annat är inte sannolikt.

5.8 ORGANISATIONEN F

Organisationen F är ett managementföretag med ca 30 års erfarenhet av seniorbostadsbranschen. Företaget är idag en av USA:s största och snabbast växande organisationer. Idag bedriver företaget verksamhet i ett 30-tal seniorboendeanläggningar utefter den nordamerikanska västkusten. Organisationen F har beskrivit sin verksamhetsinriktning på följande sätt:

“At organization F, we've spent nearly three decades perfecting the art of senior living. In fact, senior living is all we do. So consequently, we're more experienced than just about anyone. Go ahead -put us to the test. Organization F Management Services include community management and operations, community development and general consulting services”.

Företagets affärsmodell inkluderar ordinärt seniorboende med tjänster av servicekaraktär såväl som seniorboende med anslutande tjänster av omsorgskaraktär. De två affärsmodeller som organisation F bedriver har tidigare definierats som seniorboende och trygghetsboende. Verksamheten består av en helhetslösning och har organiserats i form av en strategisk allians mellan flera parter. Organisationen F står för det operativa genomförandet medan en extern partner svarar för ägande och förvaltning av fastigheten. Fram till och med 2003 var ägande och driften av affärsverksamheten samlade i ett och samma bolag innan den samma år delades upp och renodlades. Den operativa verksamheten såldes detta år till företagets anställda. Efter försäljningen har samarbetet fortgått. Den ursprungliga ägarfamiljen har behållit ägaransvaret över stora delar av organisationen F:s befintliga anläggningar. Ägarperspektivet har även vidgats och på vissa orter har nya aktörer bjudits in såsom fastighetsägare, fastighetsförvaltare och allianspartners. En sådan ny konstellation har organiserat boendeanläggningen Fa i Vancouver. Den operativa verksamheten är således skild från ägandet och förvaltningen. Det som organisationen F istället har fokuserat på är produkt-erbjudandets innehåll av seniorboende, tjänster och aktiviteter. Den verksamheten styrs från huvudkontoret i Seattle. På det operativa planet betyder det att samtliga boendeanläggningar följer en gemensam affärslogik. Detta trots att vissa lokala avvikelser, särskilt kring konceptets boendekomponent, förekommer. I generella termer beskrivs seniorboendeverksamheten som en hotellverksamhet för seniorer:

“Det här är ett hotell med långboende gäster, som just råkar vara 65 år och äldre.”

Organisationen F anses av bransch-kännare som den mest nydanande och kreativa seniorboendekonceptet. Den inriktning som företaget har valt utgörs av en exklusiv och aktiv boendetilvaro för de valda kundgrupperna. Det koncept som organisationen F erbjuder skiljer sig markant från den traditionella bilden av äldre och boende. Något som har etiketterats under benämningar som t.ex. servicehus, äldreomsorg och sjukhem. Den utveckling som ägt rum under senare år och det som organisationen F till sist faktiskt avser att leverera har sammanfattats i följande uttalande:

“Senior housing in the US has really changed in the last ten years, even more so with organization F's approach to creating a resort-style atmosphere with all of the amenities and services that go along with it. It is a far cry from the "old folks home" that our grandparents went to. Senior living no longer has that stigma,

and folks are more willing to make a move from their homes of many years. The joy for me is seeing our residents come alive living here even when they have lost a beloved spouse. It gives them hope there is more joy to be experienced and more memories to create.”

5.8.1 Affärsstrategisk inriktning

Organisationen F har medvetet satsat på en hälso- och friskvårdsprofilering. Inom ramen för denna profilering har ett varumärkesskyddat program utvecklats bestående av ett stort utbud av relaterade tjänster. Profilen ”Health och Wellness” är ett sådant exempel. Den tjänsteprofilen har utformats som ett träningsprogram för personer med behov av minnesträning s.k. ”hjärngymnastik”. Genom den här programinriktningen framhålls hälsans och välbefinnandets betydelse för ett bibehållet oberoende även som senior. Genom att hjälpa kunder att leva ett mer hälsosamt liv än vad som kanske har varit fallet tidigare är målet att de ska må bättre:

”Målet är att våra 85-åringar ska känna sig som 55.”

Organisationen F vill betona kundernas obegränsade valmöjligheter. Det är också genom att ständigt utveckla utbudet av tjänster, inom ramen för seniorboendekonceptet, som företaget vill profilera sig. En viktig del i produktutvecklingen är att på det sättet kunna understödja och vidmakthålla kundernas befintliga livsstil. För många innebär verksamhetens inriktning mot produktutveckling att många skapar en livsstil och får en livskvalitet som de inte hade tidigare:

”Vår målsättning är att våra gäster ska kunna leva som vanligt, kunna fortsätta och även höja nivån i den livsstil man haft tidigare.”

Den transporttjänst som organisationen F erbjuder boendekunderna kan tas som ett exempel på en tjänst som understödjer eller t.o.m. höjer nivån i den enskildes livsstil. Transporttjänsten anläggningen Fa består av en exklusiv limousinservice för anläggningens kunder. Tjänsten står alltid till förfogande och kan användas när som helst på dygnet. En enklare transporttjänst erbjuds till och från olika shoppingcenter, dagligvaruhandel, sjukhus och apotek. Den transporttjänsten ingår i basutbudet medan den mer exklusiva debiteras separat. Utgångspunkten för organisationen F:s affärsidé är att tvätta bort stämpeln av senior- och äldreboendet som ett intetsägande institutionsboende för gamla människor. Med organisationen F:s utgångspunkt ska livet på ett seniorboende istället förknippas med komfort, exklusivitet, service samt glädje, upplevelser och lust. I det sammanhanget lyfts begreppen tjänstekvalitet och livsstil fram som nyckelbegrepp. Associationen till det som normalt kallas för senior- eller äldreboende känns ofta negativ och det är just där organisationen avser att göra en skillnad.

”Tidigare flyttade du till den här typen av anläggning först när du inte längre kände att du hade något annat val. Vi vill genom vårt koncept ta bort sjukvårds- eller omvårdnadsinställningen till boendet och livet som äldre. Vi har hela tiden haft viljan att föra in en modell som betonar gästfriheten och som inte påminner om den institutionaliserade sjukvårdsmodellen.”

Det handlar alltså inte om att ta bort någonting utan att istället addera och ge valmöjligheter. Ett konkret exempel handlar om bilen:

”För våra kunder är och har bilen varit en viktig del, kanske lite av en symbol för friheten och oberoende. Även om man kanske inte kör längre eller inte ens utnyttjar bilen på samma sätt som tidigare, kan vet-

skapen om att den ändå finns kvar inom nära räckhåll öka den enskildes välbefinnande. Hos oss kan kunderna därför hyra en parkeringsplats i källarplanet. Vid behov så hämtar personalen upp bilen och parkerar den efter användning. Den här platsen kan också utnyttjas till andra fordon. En av våra gäster cyklar gärna, vilket har resulterat i att han upplåter sin parkeringsplats till cykeln. När han önskar cykla kontakter han oss så hämtar vi upp den åt honom.”

Organisationen F har spunnit vidare på den trend som många människor uttrycker som en vilja nämligen att få tid att resa och uppleva nya platser i livet som pensionär. Därför finns idag en intern resebyrå till förfogande för de kunder som önskar hjälp, tips och råd inför resan. Resebyrån arrangerar och skräddarsyr t.o.m. resor utifrån kundernas egna önskemål och som paketresor. Företaget vänder sig mot seniorbo-stadsmarknadens översta prissegment. Kunderna som söker sig till Organisation F har därför oftast stora ekonomiska resurser att lägga på boendet och tjänsterna. Det gör att det inte råder någon resursbrist för produktutvecklingen. För många personer i Organisation F:s målgrupp har flytten inte något att göra med ekonomi utan flytten sker av sociala anledningar. Många människor är eller blir mer och mer isolera-de ju äldre de blir och önskar därför få komma till en ny miljö och få träffa nya människor:

”Det finns en underliggande social aspekt på det här. Ofta har de blivit isolerade och vill socialiseras.”

Organisationen F har ett särskiljande motto. Mottot som lyder, ”Five Star Fun”, präglar hela organisatio-nen och den bakomliggande idén kan förklaras genom följande uttalande:

”George’s idea of fun is different. Coincidentally, so is our idea of retirement. Our idea of retirement? Fun with a capital “F”. And luxurious, too. With a capital “L” of course. Which is exactly why Site Fb looks and acts more like a luxury resort than a retirement community? I mean gee-whiz, where would you rather live, a retirement community, or a five-star resort? We thought so.”

Belägg för att organisationen F:s seniorboendekoncept är framgångsrikt kan dels betraktas utifrån kund-tillströmningen, dels genom att flera av konkurrenterna har imiterat delar, eller hela, boendekonceptets bärande idé om hur boendanläggningen bör utformas och verksamheten organiseras. Den tilltagande konkurrensen om kunder och personal innebär att marknadsföringen blir särskilt viktigt. Företaget erbjuder ett differentierat seniorboendekoncept som premierar aktivitet och valmöjligheter. Sedan organisatio-nen F:s introduktion i Vancouver upplever verksamhetsledningen att flera konkurrenter tagit efter organi-sationen F i tillvägagångssättet att erbjuda seniorboendekoncept. I Redmond, USA erbjuds motsvarande prispremieprodukt.

Organisationen bedriver en konstant produktutveckling och kan i stort sett erbjuda vad kunderna önskar. Till grundutförandet finns många olika tillägg av tjänster att göra vilka betalas separat. Särskilt två program och tjänster särskiljer företaget från andra aktörer. Det ena programmet vänder sig mot seniorer som vill delta i en utstuderad hälso- och friskvårdssatsning. Det andra programmet vänder sig mot seniorer som vill resa och efterfrågar arrangemang och hjälp från en professionell resebyrå. Båda dessa internt utvecklade program har varumärkesskyddats. Sammantaget kan det konstateras att organisationen F:s affärsstrategi uppfyller samtliga kriterier för vad som i föreställningsramen beskrivs som en differentieringsstrategi.

5.8.2 Produktionsstrategisk inriktning

Till respektive boendanläggning har en intresseförening knutits. Intresseföreningen är en medlems-föreningen för de boende och presumtiva kunder. Förutom information om lediga lägenheter och plane-

rade aktiviteter ger medlemskapet fördelar som förhandsinformation och förtur inför nyteckningar, rabatt vid avgiftsbelagda aktiviteter, restaurangbesök eller shopping i present- och souvenirbutiken. Restaurangens betydelse för den totala kvalitetsupplevelsen framhålls som en mycket central komponent. Den måste hålla hög klass och ha en attraktiv utformning:

”Det ska kännas som en restaurang och ha en meny som på en restaurang.”

Medarbetarna som arbetar med tjänsteutövning har genomgående en hög servicemedvetenhet. Den anställningspolicy som organisationen F tillämpar handlar också om att medvetet rekrytera medarbetare med hotell- och servicebakgrund. Betydelsen av medarbetare som förstår värdet av tjänstekvalitet är någonting organisationen framhåller. Insikten om personalens betydelse för det slutgiltiga resultatet är stor:

”Personalen är en mycket central resurs eftersom vi befinner oss i serviceindustrin och det är personalen som gör skillnaden.”

Produktutvecklingen handlar inte bara om nya tjänster utan även om boenderelaterade utvecklingsinsatser. En sådan utvecklingsinsats är införandet av interna present- och souvenirbutiker. Butikernas lokalisering har gjorts i anslutning till anläggningarnas entréer. Den atmosfär som organisationen F:s boendanläggningar vill är den hos en bättre klubb eller hotell. Atmosfären ska således förmedla en känsla av exklusivitet. Att skapa en sådan klubbkultur och atmosfär är i förlängningen ett viktigt konkurrensmedel. Produktionsstrategin följer den övergripande affärsstrategin på ett sådant sätt att kvalitetsnivåerna måste hålla samma standard i hela organisationen. Oaktat viss lokal variation i anläggningarnas utformningar och vissa lokala produktavvikelser så eftersträvas en likartad atmosfär. Det anses inte motsäga det faktum att respektive anläggning gestaltningsmässigt strävar mot att vara någonting unikt. Fastigheten ägs i de allra flesta fall av en annan aktör. Organisationen F koncentrerar sin del av verksamheten på den operativa verksamheten. Det är framförallt där differentieringspotentialen finns. Ett sätt att differentiera boendet är att gestalta anläggningarna på ett unikt sätt och då särskilt entréerna.

Ett bostadskomplement inom ramen för organisationen F:s boendekoncept utgörs av inchecknings-systemet. Det fungerar på motsvarande sätt som ett incheckningssystem på ett hotell. Varje morgon förväntas kunden ringa ett talsvar som är kopplat till receptionen. Samtalet måste göras före ett visst klockslag under förmiddagen. Om vederbörande inte har telefonerat och därmed kunnat prickas av mot incheckningslistan återkopplar personalen, antingen direkt via ett personligt uppringt telefonsamtal eller genom ett besök. Rekreations- och aktivitetsansvarig är en annan prioriterad tjänst och position inom organisationen. Differentierings- och konkurrensförmågan antas till stor del handla om att kontinuerligt vidareutveckla och förnya boendekonceptet genom nya eller utvecklade tjänster och aktiviteter.

Organisationen F bedriver en registrerad seniorboendeverksamhet. Därför tillhandahålls även integrerade tjänster av omsorgskaraktär inom ramen för Trygghetsboendemodellen. Eftersom tjänsterna inom det boendekonceptet finns parallellt med organisationen F:s övriga verksamhet görs de enkelt tillgängliga för samtliga kunder. Det betyder att de kan efterfrågas även av dem som i huvudsak konsumerar produkter inom ramen för Seniorboendemodellen dvs. det ordinära seniorboendet. De tilläggstjänster som erbjuds dessa kunder betraktas i det sammanhanget som plus-tjänster. Därmed erbjuds de och debiteras kunden enligt ett internt poängsystem. Poängsystemet baseras på tid- och resursåtgången vid produktionen och leveransen av dem. Intentionerna med de plus-tjänster som har omsorgskaraktär är att den enskildes oberoende kunna bevaras så länge som möjligt. Eftersom samtliga lägenheter har registrerats för att kunna ta

emot den här typen av tjänster och omsorgsinsatser har en mjuk övergång skapats mellan de olika boendeformerna.

Mottot ”Five Star Fun” bygger på personalens inställning och motivation. Det betyder konkret att organisationens kontaktpersoner och medarbetare, dvs. de som utför tjänsteproduktionen, inte ska låta regler och rutiner hindra dem från att improvisera och tillmötesgå kundernas önskemål. Det betyder också att improvisationer och individuell kreativitet uppmuntras. Ett sätt att uppmuntra den här typen av beteende är att belöna insatser utöver det förväntade bl.a. genom bonus. Det handlar också om att utbilda och informera kunderna om konceptet, dess möjligheter och begränsningar. Inför varje potentiell nyinflyttning träffar en företrädare för organisationen kunden för att informera om anläggningen och konceptets förutsättningar. Ett av syftena med det mötet är att skapa rätt förväntningar hos kunden.

Organisationen F har även en s.k. rekreationsansvarig. Tjänsten syftar till att vidareutveckla och skapa nya tjänster inom ramen för företagets seniorboendekoncept. Organisationen bedriver en registrerad verksamhet och har således kvalificerat sig som producent av integrerade tjänster av både service och omsorgskaraktär. Det betyder att tjänster av omsorgskaraktär även kan produceras och levereras till de kunder som egentligen har köpt det ordinära seniorboendekonceptet. Den stora produktvariationen, personalens uttalade förväntningar att improvisera så länge det handlar om att skapa kundtillfredsställelse indikerar en hög grad av handlingsfrihet för de medarbetare som har kundkontakt. Vidare har tjänstekvaliteten satts i fokus. Detta stöds av de konkurrensprioriteringar som tydliggjorts genom valet av kvalitet som en kritisk framgångsfaktor. Vidare tyder organisationens kreativa och flexibla inställning till kundanpassade och skräddarsydda lösningar att den förda strategin för produktion av tjänster kan kategoriseras som professionell tjänsteproduktion.

5.8.3 Styrning

Inom branschen rankas organisationen F:s verksamhet som en femma på en femgradig skala eller som en premiumprodukt. För att utveckla och vidmakthålla kvaliteten i verksamheten mäts den kontinuerligt samtidigt som medarbetarnas lön är kopplade till en bonus med utgångspunkt i vad medarbetarna har presterat. För att fånga kundupplevelser och hur medarbetarna trivs används olika standardiserade mätinstrument. Det anses vara av central betydelse för att förstå kundernas, såväl som medarbetarnas, idéer och attityder. De undersökningar och utvärderingar som kontinuerligt genomförs presenteras i olika interna kvalitetsindex, t.ex. nöjdmedarbetarindex och nöjdkundindex. Mätningarna blir på så sätt ett konkret verktyg för att även styra verksamheten i önskad riktning. Ytterligare uppföljnings- och kontrollverksamhet är att på månadsbasis träffa kunder och närstående i olika informella möten. Genom dessa möten framkommer viktig information kring kundernas uppfattning och upplevelse av produkten. I det sammanhanget framgår tydligt att det inte är boendeanläggningen som sådan som ytterst formar verksamheten utan att det är organisationens medarbetare som gör skillnaden mellan bra eller mindre bra verksamhet:

”En byggnad är bara en byggnad. Det är personerna i den som gör skillnaden.”

Attityden mellan medarbetare i organisationen förefaller vara relativt informell. Detta är någonting som framhålls som en medveten strategi då en informell attityd anses skapa engagemang och trivsel. Informationsspridningen på t.ex. anläggning Fa sker varje månad genom ett nyhetsbrev. Brevet har blivit en viktig informationskanal och riktar sig såväl till de boende som till medarbetarna. Ytterligare en väl fungerande informationskanal är en informationstjänst via telefonsystemet. Genom att ringa upp ett telefonnummer startar ett rullande talsvar vars menyval låter den telefonerande informeras om olika händelser och pågå-

ende aktiviteter. I menyn finns således information från dagens restaurangmeny till information om det detaljerade aktivitetsprogrammet.

Organisationen F är som tidigare nämnts ett serviceföretag som driver seniorboendet likt en hotellrörelse. De tjänster som erbjuds är därför individuellt utformade inom vissa givna ramar. Ambitionen är att samtliga kunder ska kunna erbjudas en jämn och mycket hög kvalitetsnivå i de tjänster som organisationen producerar. Utbildning och vidareutbildning av företagets anställda är någonting prioriterat. Vid anställningen läggs dessutom stor vikt vid att hitta personer som känner för serviceyrket och besitter rätt kompetens och personlighet. Inför en anställningssituation äger minst två intervjuer rum. Stor vikt läggs i det sammanhanget på att försöka förmedla den kultur som organisationen F önskar skapa. Även om organisationen framhåller den informella inställningen till verksamhetens styrning finns emellertid ett tydligt yttre ramverk bestående av policies och regler. Dessa policies och regler sätter gräsen för vad som anses vara och inte anses vara ett bra och förväntat beteende hos organisationens medarbetare:

"Vi ursäktar oss inte för våra regler och rutiner."

Det betyder mer konkret att bakom Organisationen F:s till synes relativt avslappnade attityd finns en medvetenhet och kontroll kring hur och varför görs som de gör.

Sammanfattningsvis kan följande lyftas fram om organisationen F:s styrning. Ledningen har en tydlig uppfattning om vad det är som ska produceras och levereras. Regler och rutiner har formats med utgångspunkt i personalens engagemang och individuella problemlösningsförmåga. Bra prestationer belönas genom bonus och annan uppskattning. Att följa upp kundernas och medarbetarnas upplevelser om den kvalitet som produceras är centralt och prioriterat. Det framgår bl.a. av organisationens kontroll- och uppföljningsverksamhet, explicit uttryckt genom de kontinuerliga utvärderingarna som genomförs löpande. Dessa utvärderingar består bl.a. nöjdhetsindex, nöjdhetsindex eller utvärderingar i samband med utförda tjänster och aktiviteter. Sammantaget förefaller styrningen understödja strategiernas genomförande i organisationen. Med utgångspunkt i föreställningsramens terminologi kan styrningen karaktäriseras enligt följande. Den ekonomiska styrningen förefaller vara hård till sin karaktär (även om atmosfären kan upplevas informell i samband med ett platsbesök), icke-monetär information betonas och det finns ett långsiktigt tidsperspektiv. Produktionsstyrningen har en utformning där medarbetarna förväntas improvisera bara det gagnar målet om uppnådd kundtillfredsställelse. Också kvalitetsarbetet framhålls som centralt för tjänsteproduktionen. Det är ett uttryck för att kvalitet anses vara ett ordervinnande kriterium. Ett tecken på att det förhåller sig på det sättet är den nyligen introducerade tjänstepositionen i form av en specifikt ansvarig för rekreationsverksamheten. Den tjänsten avser uteslutande utnyttjas för att utveckla konceptet och dess variationsrikedom.

5.8.4 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Mot bakgrund av de resultat som framkommit genom fältstudierna av två av organisationens anläggningar i Vancouver i Kanada och Redmond i USA kan frågan om strategisk kongruens och integrerad styrning relativt enkelt besvaras i det här fallet. De kriterier som föreställningsramen har ställt upp visar på följande samband för båda boendanläggningarna, en affärsstrategi inriktad mot differentiering, en produktionsstrategi inriktad mot professionell tjänsteproduktion. Den styrningssituation som framkommer inom de studerade organisationerna visar på en ekonomisk styrning karaktäriserad i termer av lös, icke-monetär och ett långsiktigt tidsperspektiv. Produktionsstyrningen visar på en kombination där medarbetarna har en hög

grad av handlingsfrihet, en hög kapacitet samt ett perspektiv som visar på kvalitet som något ordervinnande. Sammantaget betyder det att dessa kriterier tillsammans tyder på att strategisk kongruens och integrerad styrning föreligger.

5.9 ORGANISATIONEN G

Organisationen G driver verksamhet i Seattle. Organisationen, som etablerades 1956, är en icke vinstdrivande verksamhet med lokal förankring och kyrklig anknytning:

"We are a church related, non-for-profit organization that provides residential communities and services for diverse population of older adults in caring, Christian manner, with respect for each person's dignity and in support of life fulfillment."

Anläggningen Ga utgör en av koncernens två seniorboendeanläggningar. Anläggningarna är båda belägna i stadens centrala delar. En tredje anläggning är under uppförande och beräknas vara inflyttningsklar under 2009. Ursprungligen byggdes anläggningen Ga som ett hotell. Anläggningen Ga är som byggnad betraktad uppförd i klassisk Tudorstil, anno 1925. Fram till 1963 bedrevs hotellrörelse i byggnaden och 1963 bytte verksamheten inriktning och har sedan dess varit en anläggning för seniorboende. Anläggningen består av 84 lägenheter. Byggnadens ursprung gör att lägenheterna finns i olika storlekar och utföranden. Av det totala antal lägenheter är majoriteten, 52 stycken, anpassade för det oberoende seniorboendet och bedrivs inom ramen för organisationens seniorboendeprogram. Resterande lägenheter har anpassats och licensierats för tjänsteproduktion som kräver registrering, dvs. tjänster av omsorgs- och vårdkaraktär. I byggnadens översta våningsplan har ett särskilt boende inrättats.

Anläggningen Ga kan erbjuda samtliga kategorier av seniorboendeverksamhet. Det gör att de kan klassificeras som ett särskilt boende. Genom att flytta till anläggningen Ga bereds den enskilde möjlighet till boende i senioranpassade bostäder tillsammans med ett utbud av service-, vård- och omsorgsrelaterade kringtjänster. Översatt till svenska förhållanden erbjuder organisationen G ett seniorboendekoncept inom ramen för såväl ordinarie som särskilt boende. I anläggningen Ga framhålls det särskilda boendet som ett argument för det ordinarie boendet. Vid inflyttningen till ett seniorboende finns ofta en förhoppning hos den enskilde att inte behöva flytta igen. I Anläggningen Ga har en annars vanlig problematik lösts genom en s.k. flytande licens. Eftersom samtliga lägenheter inte har anpassats för produktion och leverans av registrerade tjänster uppstår problem för dem som behöver men som p.g.a. kö tvingas vänta på en ledig lägenhet. Den flytande boendelicensen kan temporärt tilldelas en lägenhet, även om den från början inte motsvarar kraven för permanent licensiering. Den flytande licensen medför därför en legal rätt att kunna producera tjänster inom ramen för Trygghetsboendet till dess en ledig licensierad lägenhet möjliggör ett byte av bostad. Den temporära lösningen kan med andra ord pågå tills dess den enskilde kan ges ett annat boende inom anläggningen Ga, en licensierad bostad eller en plats på sjukhemsboendet:

"Om fru Smith av någon anledning blir i akut behov av boende och tjänster som bara kan ges inom ramen för vårt trygghetsboende föreligger inga hinder. Det beror på att vi förfogar över en extralicens vilken vi temporärt kan ställa ut på lägenheter, även om de inte har anpassats för trygghetsboende, i avvaktan på en vidare flytt inom buset."

Även om analysen är avgränsad till det ordinarie seniorboendet och dess integrerade serviceutbud kan övriga boendeformer och tillhörande tjänster inte helt uteslutas. Boendet och livsstilen i anläggningen bör

betraktas utifrån ett helhetsperspektiv. Helhetsansatsen är central och beskrivs genom begreppet ”kundanpassad omvårdnad”. Enligt representanten för anläggningen Ga anses den kundpassade omvårdnaden utgöra ett viktigt skäl till varför de som står i begrepp att flytta bör välja det boendet framför något annat boende:

”Site Ga can be confident that this may well be their last move, because they will receive priority access to additional care as they need it – from assisted living to skilled nursing. And they have a voice in how, when and where care is delivered. At Site Ga, management and resident leaders work together to create and adapt programs to meet the changing needs of all residents.”

5.9.1 Affärsstrategisk inriktning

Med utgångspunkt i seniorboendekonceptets fysiska struktur kan anläggningen Ga beskrivas som en boendeanläggning som utformats som ett hotell, vilket som tidigare konstaterats en gång har inrymts i fastigheten. Receptionen och lobbyn ligger i anslutning till entrén. På entréplanet finns vidare gemensamhetsutrymmen i form av sällskapsrum, bibliotek och biljardrum. Här är också restaurangen, den operativa ledningen och administrationen lokaliserad. Tillgängligheten till dessa delar är hög. Hiss finns installerad i byggnaden och ansluter till receptionen och lobbyn. Nivåjämnheter har överbryggs med rullstolsramper. Likt en hotellrörelse i den övre prisnivån finns ett stort antal tjänster att tillgå i och utöver kostnaden för hotellrummet. Därmed står det klart att anläggningen Ga:s seniorboendekoncept för ordinärt seniorboende följer en tydlig differentieringsstrategi:

”The Residential Living program at Site Ga (the Community) offers non-licensed services (meals, house-keeping, maintenance, scheduled activities) designed to promote health, safety, privacy, individuality, empowerment and choice within the residential nature of the community.”

Kundernas valmöjligheter lyfts fram av organisationen som något särskiljande för boendet. Seniorer anses i det sammanhanget inte vara annorlunda än andra. Organisationens företrädare anser det som avgörande att lyssna på kunderna, formulera och införa ett utbud som de efterfrågar för att därefter också hålla det som utlovats. Seniorer förefaller nämligen ha svårt att ”glömma” vad som en gång utlovats. Det blir särskilt tydligt i de fall missnöje uppstår eftersom de påminner om den utlovade handlingen och de förväntningar som inte har infriats.

Inflyttningen till anläggningen är åldersbestämd. Den nedre åldersgränsen vid inflyttning är 62 år men det finns ingen övre åldersgräns. Varje boendekund måste innan inflyttningen uppfylla vissa grundvillkor. Det handlar om kundens fysiska och mentala hälsa samt den finansiella situationen. Boendekunden förutsätts vara vid sådan hälsa att det självständiga och oberoende livet kan bibehållas. Kunden måste vidare klara av att på ett socialt plan leva tillsammans med andra. Inför inflyttningen skapas en individuell profil. Genom den profilen synliggörs den enskildes finansiella förmåga eftersom det som kunden eftersöker och önskar kommer att sättas i relation till den enskildes finansiella kapacitet. Avtalsvillkoren är förvisso utformade på ett sådant sätt att de ger en ömsesidig uppsägningsrätt om en månad men rådgivningen och genomgången av den enskildes finansiella ställning syftar till att försäkra parterna om att ett kvarboende ska kunna erbjudas den återstående livstiden. Samtliga kunder, som en gång har beviljats inträde, omfattas av en kvarboendegaranti. Kvarboendegarantin syftar till att täcka upp och hjälpa dem som en gång har flyttat in, även om den finansiella situationen skulle försämrats.

För de flesta människor är det ytterst pengarna som styr vilka möjligheter som erbjuds. Anläggningen Ga:s seniorboendeeerbjudanden är relativt kostsamma. För att ingen ska behöva riskera att få lämna sitt boende bara för att pengarna av någon orsak tagit slut arbetar organisationen medvetet kring olika finansieringsstrategier inför en inflyttning. Detta får effekt bl.a. genom de finansieringsmodeller som tillämpas. En konkurrerande aktör på seniorboendemarknaden i Seattle, organisationen H, är en aktör som t.ex. inte ger någon kvarboendegaranti. Det betyder att när (om) de finansiella resurserna sinar ombeds kunden att flytta. En flytt kan även föränledas av en allmän försämring av den enskildes hälso- eller mentala tillstånd. Anläggningen Ga gör däremot en relativt omfattande utredning kring den potentielle kundens finansiella situation inför inflyttningen. I sammanhanget krävs vissa ekonomiska garantier som t.ex. en erlagd depositions- eller entréavgift. Orsaken till detta förfarande är att inte behöva be någon att flytta i ett senare skede om hälsan försämras eller om behovet av tjänster ökar, samtidigt som den enskildes ekonomi blivit ansträngd. Den här modellen och styrningen av verksamheten har skapat trygghet i hela organisationen, bland boendekunder och medarbetare.

Seniorboendekoncepten är således privat finansierade. De erbjuds i form av två betalningsmodeller. Den ena betalningsmodellen förutsätter en inträdes- eller entréavgift. Genom att därefter successivt använda ett visst förutbestämd belopp från entréavgiften och dra den mot boendekostnaderna kan den enskildes månadskostnad hållas nere. I den andra modellen debiteras den enskilde månadsvis. Det görs dock efter att ett engångsbelopp, vilket inte återbetalas, först har inbetalats. Den betalningsmodellen ger därför en något högre månadskostnad än vad som är fallet med den förstnämnda. I de fall lägenheten även upplåtas till en sammanboende, make eller sambo, tillkommer en extraavgift. En stor del av tjänsteutbudet för respektive boendekoncept ingår i den månadsavgift som debiteras. För plustjänster tillkommer ytterligare en kostnad. Tilläggstjänsterna debiteras efter en fastställd prislista. För aktiviteter och olika evenemang som erbjuds på anläggningen Ga, benämnt ”Community Life, Within Our Walls”, utgår ingen extra avgift. Dessa aktiviteter och evenemang får användas fritt efter intresse. Aktiviteterna har stor variationsbredd: från diktläsning, bingö och biobesök till olika interna intressesammanslutningar.

En intressant aspekt som tydligt framkommer vid besöket på anläggningen handlar om branschtänkandet. Det perspektivet förfaller vara något som både lyfts fram och genomsyrar synen på det egna arbetet. Anläggningen Ga framhålls som någonting unikt och därigenom som ett boendekoncept som inte heller kan passa alla personer. Att hjälpa kunden att hitta rätt och sätta rätt förväntningar blir därmed avgörande för organisationens förmåga att lyckas med sin verksamhet. Något som i förlängningen handlar om att skapa värde tillsammans med boendekunderna. Det är i det sammanhanget som branschtänkandet synliggörs. Ingen, vare sig anläggningen Ga eller branschen som sådan, tjänar på att inte hjälpa kunderna till rätta. Om inte det ena alternativet är det den enskilde söker kanske något annat passar bättre. Därmed ligger det i samtliga aktörers intresse att hjälpa till även om det på kort sikt inte är ekonomiskt gynnsamt för den egna organisationen:

” Jag vill bävda att vår produkt består av någonting unikt. Eftersom vi inte vill ha otillfredsställda kunder finns det ingen anledning att inte hjälpa dem till rätta om de inte är nöjda med vår produkt. Det skulle inte tjäna någon något gott, inte för vår organisation eller branschen som helhet.”

Sammanfattningsvis kan konstateras att det är relativt kostsamt att bosätta sig hos anläggningen Ga. I byggnaden finns fysiska och organisatoriska förutsättningar att bo och efterfråga samtliga former av seniorboendekoncept. Det kan betyda att en inflyttning medför kvarboende livet ut även om bostaden kan komma att skifta internt inom huset. Till seniorboendet finns ett stort utbud av stöd- och plustjänster att tillgå. Majoriteten av tjänsterna ingår dessutom avgiftsfritt i den månadskostnad som debiteras boende-

kunderna. Utöver detta utbud finns ytterligare ett stort antal plustjänster att tillgå för den som önskar. Sammantaget uppfyller den affärsstrategiska inriktningen de kriterier som ställts upp i föreställningsramen och som beskriver en differentieringsstrategi.

5.9.3 Produktionsstrategisk inriktning

På anläggningen Ga bereds förslag, lösningar och annat arbete i samverkan med anläggningens boende. Genom samverkansmodellen har ett antal informella kommittéer därför bildats. Kommittéerna har olika konstellationer beroende på vilken intresseriktning de har. Dessa består i varierande omfattning av styrelsemedlemmar, medarbetare och representanter från boendekunderna. Varje ny boende är per automatik välkommen att vara medlem i den utsträckning och i det antal föreningar man själv önskar. Det är därefter upp till var och en att göra vad man vill med medlemskapet. Intresseföreningen är i regel en aktiv och intresserad grupp av individer som brinner för sina intressen och frågor. Därför är organisationen också behjälpt av de synpunkter och förslag som framkommer vid dessa sammankomster. Den stora intresseföreningen väljer sin egen representation i form av medlemsordförande och medlemsstyrelse. Det betyder att intresseföreningen ofta blir den representant som företräder samtliga boende i frågor och ärenden som inte lämpar sig för stora sammankomster.

I samverkan ingår ett åtagande om att informera kunderna om konkurrerande alternativ. Det handlar om att försöka se konkurrenterna som möjligheter, något som är av särskild vikt inför att nya kunder önskar flytta in i anläggningen:

”Titta inte snett på andra anläggningar och boendekoncept, utan se dem som alternativ. Jag presenterar det som vi kan erbjuda genom vårt boendekoncept, men det är bara kunden själv som kan besluta vad som är bra för henne. I slutändan handlar det om deras liv. Om det bär är vad de vill ha låter vi dem ansöka om inträde. Om det inte är så att vi kan erbjuda dem det de önskar, ger vi dem ett antal alternativ och förslag på andra boendekoncept och anläggningar som borde passa deras behov bättre.”

Anläggningen Ga kräver inte ensamrätt på tjänsteleveranserna i de bostäder som organisationen förfogar över. För att öka tjänstenivån ytterligare tillåts var och en att addera plustjänster även från andra leverantör i den utsträckning som önskas. I de fall det rör sig om tjänster som den egna organisationen erbjuder betraktas externa tjänsteleveranser inom anläggningen Ga som en utmaning för organisationen att försöka förbättra.

Restaurangen på anläggningen Ga är ett bostadskomplement som har designats för att samtliga boendekunder ska kunna äta samtidigt. Restaurangen fungerar som en vanlig restaurang. Under lunchen anvisas kunderna ett ledigt bord, om reservation inte har gjorts innan, för att låta sig serveras av restaurangens personal. Meny som erbjuds får anses hålla bättre restaurangklass. För att klara kostnadstäckningen ingår tre mål mat per dag i basutbudet, men det går bra att köpa till eller anpassa ett särskilt måltidsprogram därutöver. Kapaciteten i restaurangen är sådan att både medföljande gäster och temporära besökare med viss förhandsinformation kan äta en måltid till fastställda menypriser.

Anläggningen Ga är en liten, flexibel organisation vars verksamhet lätt kan skräddarsys utifrån kundernas behov och önskemål. Boendeanläggningen består av 52 senioranpassade lägenheter inom ramen för det ordinära seniorboendekonceptet. Av dessa 52 lägenheter har 38 licensierats och därmed status att vid behov utgöra en plattform för det assisterade seniorboendet. Dessa lägenheter har alltså genomgått sådana anpassningar att de motsvarar de krav som delstatsmyndigheten ställer för ytor där registrerade tjänste-

verksamheter får utföras. Därmed har en viss flexibilitet byggts in i lägenheterna med möjlighet till en mer differentierad tjänsteproduktion. Byggnadens ursprungliga användning gör att lägenheterna går att få i flera olika grundutföranden. Lägenheternas grundkonstruktion har utformats på ett sådant sätt att planlösningen kan genomgå vissa individuella anpassningar. Varje kund erbjuds också en individuell anpassning av den tilltänkta lägenheten i samband med inflyttningen. Lägenhetens anpassning omfattar olika åtgärder från ommålning till inlägg av nya mattor eller flytt och borttagande av mellanväggar:

”And each home can be adapted to meet your unique needs. From painting custom colours and installing carpets to removing or adding walls, our in-house design team will custom build a home to your specifications.”

Information och beställning av tjänsterna har gjorts tillgänglig genom IT-teknologin. Det framkommer med all tydlighet att dagens äldre seniorer inte besitter någon direkt kunskap eller vana att hantera IT-teknologi. Däremot för de yngre seniorerna med sig ökade IT-kunskaper vilket syns tydligt i samband med kontrakteringen och nyinflyttningen av boendekunder. I anläggningen Ga:s lägenheter har bredband installerats. I den nya boendeanläggningen kommer bredband och andra informationstekniska funktioner vara förhandsinstallerade. I sammanhanget handlar det om internt IT-baserade kommunikationssystem, Internetuppkoppling, alarm- och bokningssystem. I det interna kommunikationsarbetet används IT för att lägga ut information kring t.ex. aktiviteter, erbjudanden och förändringar. Informationen läggs ut på organisationens hemsida samtidigt som den skickas till den enskildes e-postkonto.

För att sammanfatta anläggningen Ga:s produktionsstrategi med utgångspunkt i föreställningsramens kriterier kan följande anges. Den vikt som anläggningen fäster vid kundernas önskemål och kvalitetsupplevelser pekar på att kriterier som kundkontaktid och kundanpassning är höga. Tjänstemedarbetarna förefaller ha en relativt stor grad av handlingsfrihet och förutsätts av organisationsledningen göra vad de kan för att också tillmötesgå kundernas önskemål. Det råder inget tvivel om att strategin har både ett person- och ett processfokus. Kostnaden är inte oväsentligt men heller inte avgörande för tjänsteproduktionens utövande. Eftersom den månadskostnad som samtliga kunder betalar är relativt hög inryms ett stort antal tjänster inom ramen för basutbudet. Dessa kan vidare produceras på ett flexibelt sätt under en tjänstprocess där kundens kvalitetsupplevelse har satts i fokus. Sammantaget tyder insamlad data på att anläggningens bedrivs utifrån en professionell tjänstestrategi.

5.9.4 Styrning

I anläggningen Ga tillämpas boendesamverkan. Det betyder att förslag om t.ex. förändringar och utveckling av verksamheten först diskuteras tillsammans med de boende. Det sker framförallt genom möte med någon eller några av de utvalda boenderepresentanterna. Dialogen omfattar nästan alla typer av frågor. Det betyder att förändrings- och utvecklingsarbetet kan bli en relativt omständlig process. Som ett exempel kan en förändringsprocess i form av ett idéförslag kring restaurangens menyutbud tas. Nya förslag och idéer fångas upp på det informella gruppmötet i restauranggruppen. Efter flera möten bereds ett förslag. Förslaget föredras därefter inför styrelsen som beslutar bifall eller avslag till önskingen. Kring små saker kan beslut fattas omgående men kring de lite större, t.ex. beslut inför nyanställningar tar processen längre tid och måste fösta sanktioneras via styrelsen. Även om inställningen alltid är att vara så kundanpassade som möjligt kan organisationen naturligtvis inte uppfylla allt som önskas. I sammanhanget tydliggörs de fördelar som anläggningen Ga i egenskap av en liten organisation kan ge både boende och medarbetare. I relation t.ex. vis organisation E:s storlek och många beslutsnivåer har anläggningen Ga en förhållandevis platt organisation med få beslutsnivåer. Det kan exemplifieras genom framställandet av ett nytt informa-

tionsmaterial som ska marknadsföra organisationens verksamhet externt. I organisation E är det många nivåer som både måste och förväntas bli involverade innan arbetet kan slutföras. Det innebär att utvecklingen av en så enkel sak som en broschyr blir något som i dessa fall oftast tar lång tid i anspråk. Anläggningen Ga är mot den bakgrunden en liten organisation med stor flexibilitet:

"Om de boende här i anläggningen och jag vill samma sak så har vi gemensamt givits ställningsfullmakten att skapa någonting tillsammans. Vi arbetar ju för varandras gemensamma bästa och har med andra ord mycket flexibilitet till förfogande."

Det är besluten inom ramen för de formella styrelsemötena som lägger grunden för verksamhetens styrning under året. Budgetprocessen fastslås en gång per år. Under året handlar det om att följa upp och kontrollera om verksamheten går som den förväntas göra mot budget. Organisationen är målstyrd. Mål har också utformats på medarbetarnivå. I övrigt karaktäriseras styrningen av korta beslutsvägar och en informell atmosfär. Till skillnad från stora organisationer, där cheferna har en helt annan kontroll och rapporteringsrutin råder större frihet för medarbetarna i en mindre organisation:

"Hur många telefonsamtal ringer du idag, den här veckan etc.? Här hos oss förväntas du göra ditt arbete, men ingen skulle komma på tanken att styra det i detalj. Det är upp till dig själv."

I styrningen utnyttjas IT-teknologin framförallt i budget- och inrapporteringsarbetet. Vidare används teknologin frekvent vid analysarbete samt för att läsa och skicka e-post. Arbetet med att skriva och skicka ut räkningar till kunderna är en funktion som inom kort kommer att vara datoriserad och vidare kunna kopplas till ett autogiro. För samtliga kunder har en datoriserad fil för personuppgifter, tjänsteprofiler, individuella behov och preferenser upprättats. Den fortsatta utvecklingen och tillämpningen av IT-relaterade verktyg pågår och inom kort är t.ex. kontraktsskrivningen helt datoriserad.

Sammanfattningsvis har anläggningen Ga:s styrning följande kännetecken. Verksamheten har bedrivits i den här boendanläggningen sedan övertagandet år 1963. För närvarande pågår en expansion av organisationens seniorboendeverksamhet med en nyetablering av ytterligare en boendanläggning i centrala Seattle. Verksamhetens tidshorisont har visat sig vara långsiktig och planer på ytterligare expansion finns. Styrningen av den dagliga verksamheten kan beskrivas som lös. Viktig information hämtas bl.a. från de samverkansgrupper eller kommittéer som bildats i organisationen. Den information som ledningen i första hand använder är av icke-monetärt slag. Produktionsstyrningen ger medarbetarna en hög grad av handlingsfrihet. Med utgångspunkt i uppsatta mål är handlingsfriheten för att uppnå dessa mål stor. Det betyder att självständiga beslut kan fattas utan att först godkännas från någon överordnad. Kvaliteten hos medarbetarna och produkterna är en viktig styrvariabel. Genom att kundanpassa boende och tjänster skapas nöjda kunder som också utnyttjar mer av utbudet. Personaltätheten är hög och tillgängligheten på personalresurser god.

5.9.5 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Anläggningen Ga bedriver en differentieringsstrategi på den affärsstrategiska nivån. Det framgår bl.a. av de anpassningsbara och väl tilltagna lägenheterna samt det omfattande tjänsteutbudet. På den produktionsstrategiska nivån finns flera tydliga tecken på att den kan klassificeras som en professionell tjänsteproduktion. Den kombination som därmed uppstår uppfyller de teoretiska kriterierna för att strategisk kongruens ska anses föreligga. Den ekonomiska styrningens utformning och användning ligger väl i linje

med de strategiska intentioner organisationen formulerat och avser att implementera. Den ekonomiska styrningen kan karaktäriseras som lös, baserad på icke-monetär information och ha ett långsiktigt tidsperspektiv. Produktionsstyrningen visar på motsvarande sätt överensstämmelse med den bedrivna affärs- och produktionsstrategiska inriktningen. Den ger medarbetarna en hög grad av handlingsfrihet att planera verksamheten. Det finns sålunda en viss form av överkapacitet hos medarbetarna, resurser varvid tjänstekvaliteten premieras. Sammantaget kan konstateras att anläggningen Ga förefaller uppfylla kriterierna för det tillstånd som definierats som strategisk kongruens och integrerad styrning.

5.10 ORGANISATIONEN H

Organisationen H är en koncern som verkar i Seattle och dess närområden. Företaget är privatägt och driver sex boendeanläggningar. Ytterligare två anläggningar håller på att uppföras. Vid samtliga av organisationen H:s seniorboendeanläggningar erbjuds ordinärt seniorboende med integrerade tjänster av såväl service som omsorgskaraktär dvs. både seniorboende och trygghetsboende. Vid ett par av anläggningarna erbjuds även seniorboendekoncept med den inriktning som benämnts komplex vård och omsorg dvs. särskilt boende. Organisationen H bildades 1985. Verksamheten har under den här tiden förändrat fokus – från ett mer omsorgsbaserat till ett mer livsstilsbaserat seniorboende. Den målgrupp som boendekoncepten riktas mot utgörs av personer från 62 år och uppåt. Organisation H har beskrivit affärsverksamheten på följande sätt:

“Organization H aspires to bring together the best in residential design, hospitality and health promotion to create enriching communities that optimize quality of life for adults 62 years of age and older. In order to build such communities, organization H engages in a collaborative process among developer, health care professionals, program designers, potential residents, and neighbours. The approach is resident centred and opinions are solicited and preferences considered in all phases of the development process.”

I början av Organisationen H:s verksamhet tillämpades den mer sjukvårdsinriktade modellen. Den har nu förändrats till förmån för en mer hemlik verksamhetsmodell med fokus på boendets sociala dimensioner. Anläggningen Ha tillhör en av organisationen H:s sex befintliga anläggningar. Anläggning Ha är en boendeanläggning som tillhandahåller boendekoncept inom såväl seniorboende som trygghetsboende. Seniorboendet är privatfinansierat. Trygghetsboendet subventioneras däremot till viss del av delstaten Washington, något som inte är vanligt förekommande i USA.

5.10.1 Affärsstrategisk inriktning

Lägesmässigt ligger anläggningen Ha mycket centralt läge i en av Seattles stadsdelar. Från boendeanläggningen är det promenadavstånd till stadsdelscentra, kaféer, bio, teater, shopping och strövområden. Utanför byggnaden finns busshållplatser för reguljär transport mot universitetsområdet och Seattle centrum. I anläggningen erbjuds ordinärt seniorboende med integrerade tjänster av både service och omsorgskaraktär. Fördelning seniorboende/trygghetsboende i anläggningen är 70/30. Kundprofilen består till 60% av personer med en yrkesbakgrund som f.d. universitetsanställda. De flesta i denna grupp har dessutom undervisat vid University of Washington. Initialt var anläggningen ett gemensamt utvecklingsprojekt mellan organisationen H, universitetet och pensionssparfonden för universitetets anställda.

Anläggningen Ha har idag ett nära samarbete med universitetets fakultet för sjuksköterskeutbildning. Samarbetet har bl.a. inneburit att sjuksköterskestudenter medverkat i utvecklingen av ett särskilt friskvårdspro-

gram. Friskvårdsprogrammet benämnt, Wellness Without Walls®, har utvecklats för att aktivt kunna profileras och integreras i den operativa verksamheten. Friskvårdsprogrammet har höga ambitioner och syftar till att höja livskvaliteten och kreativiteten hos de boende samt bejaka det livslånga lärandet. Organisationen H:s seniorboendeerbjudande beskrivs av organisationen som "Retirement Living Services". Med Retirement Living Services avses följande:

"Service i anslutning till seniorboende inkluderar reguljära grupptransporter, busbältskötsel och byte av sängkläder, rekreation och gruppaktiviteter, daglig tillsyn och tillträde till anläggningens friskvårdscenter."

För de kunder som efterfrågar mer stödtjänster, för att på så sätt kunna bibehålla en förmåga att bo kvar, finns flera olika tjänsteerbjudanden av omsorgskaraktär att välja mellan inom ramen för organisationens trygghetsboende. Organisationen H har beskrivit trygghetsboendets innehåll på följande sätt:

"Trygghetsboendet är ett boende som innehåller alla funktioner som går att finna i seniorboendet plus särskilda omsorgsinsatser under överinseende av en legitimerad sjuksköterska med ett individuellt utformat omsorgsprogram utfört av ett professionellt team."

Inflyttningen i någon av hyreslägenheterna föregås av en matchningsprocedur där utgångspunkten har tagits i den sökandes kravprofil. I det sammanhanget ges vissa personer förtur. Personer med förtur är f.d. universitetsanställda vilka sedan lång tid är medlemmar i University of Washingtons pensionssparfond. Ett annat formkrav är att det fordras minst fem års dokumenterad undervisningserfarenhet. I realiteten kan en kund ansöka om medlemskap även om vederbörande inte uppfyller kriterierna. Det beror på att anläggningen Ha har öppnats för externa kunder. De personer som är intresserade av ett boende men saknar universitetsanknytning kan ställa sig i bostadskön, dock utan förtur. Det är för närvarande lång väntetid till vakanta lägenheter. Enligt en av anläggningens representanter står ca 400 personer i kö för en ledig bostad:

"Det är lång kö till just våra lägenheter även om det har blivit lättare att få tag i en lägenhet i några av organisationens övriga anläggningar. Det beror på den allt hårdare konkurrensen om kunderna på seniorboendemarknaden."

Den tydliga inriktningen mot målgruppen f.d. universitetsanställda tydliggörs på flera sätt. Ett sådant uttryck utgörs av den konst och de konstföremål som ställs ut i byggnaden. Anläggningen Ha äger inte konsten utan hyr in den från en extern konstarrangör. Närvaron av böcker och tidskrifter är vidare en påtaglig beståndsdel i miljön och ett uttryck för verksamhetens inriktning och ambition om att vidmakthålla en intellektuell miljö. För att kunna vara en del av, och trivas i denna intellektuella miljö, menar ledningen att en viktig förutsättning är att den enskilde individen uppskattar den här verksamhetsinriktningen. Vidare anses den boendes mentala förmåga vara av stor betydelse eftersom atmosfären förutsätter en viss social förmåga. I klartext handlar de om att den intellektuella miljön endast kan upprätthållas om de som bor i anläggningen också har tillräcklig kapacitet att vara en del av den och bidra till den. I det ingår ett eget ansvar och en förmåga att ta för sig av de valmöjligheter som erbjuds:

"Vi har inte för avsikt att leva våra boendes liv åt dem. Våra boende har både en egen förmåga och rätt att bestämma vad som passar just för dem. Vårt boende ger möjligheter som gör att boendet bör ses som ett slags botellboende. Det här är inte en institution."

Inför inflyttningen genomgår den sökande en ansöknings- och genomlysningssprocess. Genomlysningssprocessen innehåller bl.a. en intervju, ett samtal och några tester för att avgöra vilket boendeprogram som den enskilde bör erbjudas för att bibehålla sitt oberoende så länge som möjligt. Testet är i det här sammanhanget utformat som ett kognitivt test. Målgruppen som anläggningen Ha vänder sig till tillhör seniorbostadsmarknadens övre prissegment:

”Vi vänder oss mot marknadens över prisgrupp och inte mot den lägre.”

Det seniorboendekoncept som tillhandahålls är därför relativt påkostade. Någon kreditprövning kring kundernas betalningsförmåga görs inte i samband med ansöknings- och inskrivningsproceduren. Företaget har valt att lita på att kunden också har de resurser som krävs. Om kunden önskar kan finansiell rådgivning erbjudas. Rådgivningen syftar bl.a. till att beräkna hur lång tid som den enskilde förmår att bo kvar av egen ekonomisk kraft givet en viss standard och nivå av tilläggstjänster. I det sammanhanget bör det noteras att bägge parter har en månads ömsesidig uppsägningsrätt. I organisationen H:s Seniorboendemodell ingår ett lagat mål mat per dag i priset. Planer på att öka antalet måltider finns för att i det avseende bättre överrensstämma med trygghetsboendemodellen. I det ingår samtliga måltider vilket enligt regelverket måste omfatta minst tre mål mat per dag. Anläggningen Ha bedriver en restaurangverksamhet till vilken det är möjligt att ta med sig vänner och familj. I månadskostnaden för boende och tjänster ingår även samtliga aktiviteter som erbjuds inom seniorboendekonceptets ramar.

Organisationen H har ett starkt kundfokus. Att erbjuda boende och tjänster till kunder som vill och kan betala är ingenting som hålls hemligt utan är snarare något som framhålls. Det råder heller ingen tvekan om att det är genom vinsterna från dessa verksamheter som utvecklingen av nya tjänster finansieras:

”Vi måste göra vinst på vår verksamhet. Vi behöver resurser för att kunna erbjuda bra service.”

Att leva på en konkurrensutsatt marknad kräver att konceptet har sådana kvaliteter att kunderna också väljer organisationens seniorboendekoncept framför andra. Nyckeln till ett konkurrenskraftigt koncept anses ligga i att ta hand om kunderna och producera tjänster av mycket hög kvalitet. Nöjda kunder tenderar i sin tur att tala väl om organisationen och därmed ge den ett bra rykte:

”Vi tar hand om människor och det är i sig självt nyckeln till vårt rykte och vår framgång.”

Sammanfattningsvis kan följande framhållas om organisationen H:s och den besökta anläggningen Ha:s affärstrategiska inriktning. Den målgrupp organisationen framförallt vänder sig till utgörs av f.d. universitetsanställda akademiker som har en dokumenterad undervisningserfarenhet. Den starka kopplingen till universitetets sjuksköterskeutbildning har bl.a. resulterat i utvecklandet av ett profilskapande hälso- och friskvårdsprogram, ”Wellness Without Walls®”, för anläggningens kunder. Hälso- och friskvårdsprogrammet tillsammans med konst och litteratur ger upphov till en intellektuell miljö. Boendet präglas i övrigt av lägenheter i många olika utföranden, lägen och utrustningsnivåer. I anslutning till boendanläggningen finns en stor trädgård samt en vinterträdgård. Byggnadens centrala läge gör det möjligt att promenera till närbelägen samhällsservice och nöjen. Utanför byggnaden går den reguljära kollektivtrafiken. I seniorboendekonceptet ingår tjänster som hushållsskötsel, tvättservice, alarm- och kommunikationssystem och tillgång till personal dygnet runt. Restaurangen och dess kök framhålls som något utöver det vanliga. Även om några prisuppgifter inte finns att tillgå framgår det med all önskvärd tydlighet att seniorboendekonceptet säljs med en prispremie. Organisation H och anläggningen Ha uppfyller de kriterier som sammantaget gör att verksamhetens affärsstrategi kan klassificeras som en differentieringsstrategi.

5.10.3 Produktionsstrategisk inriktning

Anläggningen Ha:s har redan från början anpassats för att kunna erbjuda registrerade och licensierade tjänster. Det innebär att en viss form av flexibilitet har byggts in i anläggningens bostäder och gemensamhetsutrymmen. Inom en snar framtid överväger ledningen att införa en större produktvariation och mer resurser till seniorboendet och de integrerade tjänsterna av omsorgskaraktär, dvs. inom ramen för Organisationen H:s trygghetsboendemodell. Detta eftersom det uppstår problem om boende i det ordinarie seniorboendet blir alltför beroende av stöd- och plustjänster av omsorgskaraktär. Problemet handlar inte så mycket om resursbrist, eller tillstånd för tjänsteutförandet, som att dessa personer därigenom kommer att avvika för mycket från övriga individer i boendegruppen. Risken för isolering och vantrivsel kan därmed blir överhängande, något som bättre skulle kunna undvikas om mer stödtjänster fanns att tillgå.

Den bedrivna produktionsstrategin för tjänsteproduktionen vid anläggningen Ha kan sammanfattningsvis beskrivas på följande sätt. Samtliga lägenheter har anpassats för de registreringskrav som det institutionella ramverket förutsätter vid verksamhet av omsorgskaraktär. Upprätthållandet av den intellektuella miljön i anläggningen är en prioriterad uppgift. Det betyder att så länge den enskilde klarar av att bidra till den går det också bra att bo kvar i anläggningen. När så inte längre är fallet ombuds vederbörande att flytta, antingen till en annan av organisationens boendanläggningar eller till någon extern aktör. Restaurangens och matens betydelse för skapandet av ett lyckat seniorboendekoncept lyfts fram. Maten lagas därför i ett eget restaurangkök och erbjuds i en restauranglik miljö. Restaurangens verksamhet är öppen för andra utanför boendanläggningen.

Vidare framhålls boendekonceptets aktiviteter som betydelsefulla. Aktiviteterna marknadsförs veckovis genom en aktivitetskalender. Aktiviteterna är öppna för samtliga boenden och ingår i månadskostnaden. Genom olika former av aktiviteter, ett aktivt upprätthållande av den intellektuella miljön och en profilering mot hälso- och friskvård får tjänsteproduktionen tydligt processfokus. Personalens betydelse för det slutgiltiga resultatet framhålls vidare som viktig. På en konkurrensutsatt marknad är kampen om de bästa kunderna och den bästa personalen prioriterad. För tjänsteproduktionens konkurrensprioriteringar förefaller kvaliteten vara prioriterad. Gott rykte kommer av god kvalitet varvid den aspekten i tjänsteproduktionen lyfts fram. Den produktvariation som organisationen H och anläggningen Ha erbjuder är stor. Den produktionsstrategi som bedrivs vid anläggningen uppfyller de flesta kriterier som ställts upp i föreställningsramen och som tillsammans underbygger den produktionsstrategi som benämns professionell tjänsteproduktion.

5.10.4 Styrning

Organisationen H ägs och drivs av en ägarfamilj. Det antyds ligga en stor fördel i att inte vara ett publikt aktiebolag. Framförallt beror det på att kunden alltid kan prioriteras framför aktieägarna:

“Vi har turen att inte styras och kontrolleras från Wall Street. Om så skedde skulle kontrollen övergå från oss till aktieägarna och fokus bli ett annat.”

Verksamheten uppges vidare vara boendestyrd. Med boendestyrd verksamhet menas att koncept- och produktutvecklingen aktivt drivs av organisationen H:s och anläggningen Ha:s boendekunder. Det är därför viktigt att ständigt informera sig om kunders och medarbetare kvalitetsupplevelser. Detta för att kunna

denna bakgrund konstateras att anläggningen Ha uppfyller de flesta kriterier som tillsammans indikerar att den uppnått ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning.

5.11 RESULTATSAMMANSTÄLLNING

Genom föreställningsramen framgår att aktörernas affärsstrategier är en bra källa för att förstå seniorboendekonceptets sammansättning och organisationens affärsmodell. Seniorboendekonceptet består av två huvudkomponenter: boende och tjänster. Seniorboendekonceptet byggs upp av ett antal underkomponenter. Boendekomponenten har med utgångspunkt i Paulsson och Sundberg (2001) beskrivits i termer av fysisk och social struktur. Tjänstekomponenten har beskrivits utifrån Normann (1992), Grönroos (2002) samt Olve och Westelius (2007) resonemang om tjänstesystem, dess strukturer och indelning i kärn-, stöd- och plustjänster. Avhandlingens fokus är Seniorboendemodellen. I kapitlets inledning utlovades en generell beskrivning av ett typiskt seniorboendekoncept på den Nordamerikanska seniorboendemarknaden. Mot bakgrund av de resultat som framkommit i resultatbeskrivningen kan konstateras att majoriteten av aktörernas Seniorboendemodeller bedrivs i ett högprissegment, dvs. till en relativt hög månadskostnad. Därför kommer följande sammanställning avse seniorboendekoncept inom de differentierade Seniorboendemodellerna. Den stora skillnaden mellan differentierade och seniorboendekoncept inriktade mot kostnadsöverlägsenhet är att det senare erbjuder en lägre boendestandard och färre valmöjligheter av tjänster. Sammanställningen har gjorts utifrån föreställningsramens struktur. I Tabell 4 redovisas boendekomponenterna i det ideala seniorboendekonceptet. Boendekomponenterna utgörs av bostaden, bostadskomplement och gemensamhetsutrymmen.

Tabell 4: Seniorboendemodellens boendekomponenter

Boende	Basutbudets innehåll	Tillägsfunktioner utöver basutbudet
Bostaden	Lägenhetsboende: studio, 1 rum och kök, 2 rum och kök, individuell värmekontroll, vatten och kabel-TV, komfortabel inomhusdesign såsom stora fönster, heltäckningsmatta, kök med spis, ugn, kyl och frys, halkfria golv och handtag i dusch och badkar, förrådsutrymmen, integrerat kommunikations- och alarmsystem, brandsprinkler och rökdetektorer, bredbandsanslutning, tillgång till personal dygnet runt, kortbaserat inpasseringssystem, jordbävningstärkt byggnad	
Bostadskomplement	Incheckningssystem, tillgång till privat matsal, restaurang och valbar meny, anläggningsrelaterat säkerhets- och övervakningssystem, övervakad parkering i källarplan, hiss med sittstol, tvättstuga, gästrum, lounge med öppen spis och bibliotek, konst och hantverksrum, allrum, datarum, spa, träningscenter t.ex. gym och aerobicsrum, skönhets- och frisörsalong, grovtvätt och torkrum, jourbutik, lobby och reception, öppen spis	Parkering, extra förvaringsutrymmen, gästrum
Gemensamhetsutrymmen	Pianobar, sittgrupper, Internetcenter, bibliotek, biljardrum och andra sällskapsutrymmen	

I Tabell 5 presenteras det ideala seniorboendekonceptets tjänstesammansättning genom dess indelning i tjänsteslagen kärntjänster, stödtjänster och plustjänster.

Tabell 5: Seniorboendemodellens tjänstekomponenter

Tjänster	Basutbudets innehåll	Tilläggsfunktioner utöver basutbudet
Kärntjänst	Hysesboendet	
Stödtjänst	Ett integrerat kommunikations- och alarmsystem kopplat till bemannad reception, veckovis hushållsskötsel, tvätthjälp samt byte av sängkläder och handdukar, ett stort antal lagade mål mat, incheckningsprogram, sociala aktiviteter, rekreationsprogram, reguljärtrafik till shoppingcenter och samhällsservice, gemensamhetsutrymmen, lägenhetsunderhåll, kabel TV, hjälp med hushållsekonomi	Frukost, lunch, extra lunch, extra middag och samtliga måltider även öppen för anhöriga och vänner
Plustjänst	Rekreation och arrangerade sociala aktiviteter och exkursioner av heltidsanställd personal, frisk- och hälsovårdsprogram, obegränsad tillgång till samtliga gemensamhetsutrymmen, planerade aktiviteter och arrangemang, möjlighet att boka privat chaufför på obekvämt arbetstid, egen restaurang med restaurangmeny, frukost, lunch och middag samt mellanmål, friskvårdssköterska, aktiviteter och nöjen, arrangerade filmkvällar, underhållningskvällar, tillgång till olika intresseklubbar t.ex. bridge, konst och hantverk, trädgårdsskötsel, utbildningsverksamhet	Kemtvätt och tvätthjälp utöver basutbudet, resebyråttjänst, långdistans-telefoni, skraddarsydd individuellt anpassade plustjänster

Den affärsstrategiska diskussionen kring differentiering kontra kostnadsöverlägsenhet förutsätter en öppen redovisning av seniorboendekonceptens prisnivåer. Uppgifterna har redovisats i form av prisnivåer och inbyggd differentieringspotential i de studerade seniorboendekoncepten, och baseras dels på information och intryck som framkommit genom fältstudien, dels på sekundärdata (se Appendix 1). Det är bl.a. dessa uppgifter som ligger till grund för respektive fallanalys diskussion om differentiering och affärsstrategiska klassificering. Därefter följer en resultatsammanställning av kompletterande uppgifter för att fylla ut de luckor som bl.a. uppstått kring prisjämförelsen. Den informationen redovisas i Tabell 6.

I slutet av den här resultatsammanfattningen görs en översiktlig och jämförande beskrivning kring fältstudien olika organisationer och anläggningar. Det sker genom en tabellsammanställning (se Tabell 7). Den tabellsammanställningen syftar till att beskriva och översiktligt förmedla en fallorganisationernas storlek, affärs- och produktionsstrategiska inriktning, styrning samt huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning har uppnåtts eller ej. Det är bl.a. dessa uppgifter som kommer att bilda utgångspunkten för den diskussion och analys samt de sammanfattande slutsatser som är resultatet av det här avhandlingsarbetet (se Kapitel 6, Resultatdiskussion och fortsatt forskning).

Tabell 6: Kompletterande information

Fallstudieobjektet/enskild anläggning	Etablering: fallet/ <u>koncernen</u>	Verksamhetsform/Ägande	Huvudsaklig affärsmodell ³⁵	Marknadssegment	Ranking ³⁶ (1-5)
Anläggningen Aa	<u>1983</u>	Non-for-profit/välgörenhet	Särskilt boende	Lågrissegment	2
Anläggningen B	1970	Non-for-profit/stiftelse	Trygghetsboende	Mellan-/lågrissegment	3
Anläggningen Ca	2005	Privatägt bolag	Seniorboende	Premium-/Högrissegment	4
Anläggningen Cb	2001	Privatägt bolag	Seniorboende	Premium-/Högrissegment	4
Anläggningen Da	1987	Institutionell ägare	Särskilt boende	Premium-/Högrissegment	5
Anläggningen Ea	2005/ <u>1981</u>	Publikt aktiebolag	Särskilt boende	Premium-/Högrissegment	4
Anläggningen Fa	2003/ <u>1976</u>	Privatägt bolag	Trygghetsboende	Premium-/Högrissegment	5
Anläggningen Fb	2006/ <u>1976</u>	Privatägt bolag	Trygghetsboende	Premium-/Högrissegment	5
Anläggningen Ga	1927/ <u>1956</u>	Non-for-profit/Kyrkan	Särskilt boende	Premium-/Högrissegment	<i>Ingen uppgift</i>
Anläggningen Ha	1997/ <u>1987</u>	Privatägt bolag	Trygghetsboende	Premium-/Högrissegment	<i>Ingen uppgift</i>

³⁵ Med "Särskilt boende" avses en affärsmodell för seniorboende och integrerade tjänster av service-, omsorgs- och vårdkaraktär. Med "Trygghetsboende" avses en affärsmodell för seniorboende med integrerade tjänster av servicekaraktär.

³⁶ F.d. presidenten i den nordamerikanska samverkansorganisationen "British Columbia Retirement Communities Association" relativa ranking av de studerade och platsbesökta seniorboendeanläggningarna. Rankingen har gjorts utifrån hennes bedömning av renommé och exklusivitet anläggningen har på delmarknaden i Vancouver.

Tabell 7: Den nordamerikanska fältstudien, resultatredovisning och jämförande sammanfattning

Fallobjekt/enskild anläggning	Lägenheter, stycken (fördelning)	Omgivningen	Strategisk inriktning	Styrning	Strategisk kon- gruens och inte- graderad styrning	Huvud- organisation	Totalt antal anläggningar (mål)
Anläggningen Aa	96	Stabil	Kostnadsöverlägsenhet, mass tjänsteproduktion	Monetiär, hård och kortsiktig samt låg handlingsfrihet, optimerad kapa- citetplanering samt kvalificerande kvalitetskriterium	Ja	Organisationen A	1- 5
Anläggningen B	115	Stabil	Kostnadsöverlägsenhet, mass tjänsteproduktion	Monetiär, hård och kortsiktig samt låg handlingsfrihet, optimerad kapa- citetplanering samt kvalificerande kvalitetskriterium	Ja	Organisationen B	1
Anläggningen Ca	<i>Ingen uppgift</i>	Turbulent	Differentieringsstrategi, professionell tjänstepro- duktion	Ickemonetiär, lös och långsiktig, överkapacitet, kvaliteten som order- vinnande samt hög grad av hand- lingsfrihet	Ja	Organisationen C	1-5
Anläggningen Cb	<i>Ingen uppgift</i>	Turbulent	Differentieringsstrategi, professionell tjänstepro- duktion	Ickemonetiär, lös och långsiktig, överkapacitet, kvaliteten som order- vinnande samt hög grad av hand- lingsfrihet	Ja	Organisationen C	1-5
Anläggningen Da	102 (66/36)	Turbulent	Differentieringsstrategi, professionell tjänstepro- duktion	Ickemonetiär, lös och långsiktig, överkapacitet, kvaliteten som order- vinnande samt hög grad av hand- lingsfrihet	Ja	Organisationen D	> 200

Fallobjekt/enskild anläggning	Antal lägenheter, stycken (fördelning)	Omgivningen	Strategisk inriktning	Styrning	Strategisk kon- gruens och inte- grerad styrning	Huvud- organisation	Totalt antal anläggningar (mål)
Anläggningen Ea	<i>Ingen uppgift</i>	Turbulent	Differentieringsstrategi, massjämsproduktion	Monetar, hård och kortsiktig, låg grad av handlingsfrihet, kvalitetsfokus som ordervinnande samt överkapacitet	Ja	Organisationen E	> 400
Anläggningen Fa	<i>Ingen uppgift</i>	Turbulent	Differentieringsstrategi, professionell tjänsteproduktion	Ickemonetar, lös och långsiktig, överkapacitet, kvaliteten som ordervinnande samt hög grad av handlingsfrihet	Ja	Organisationen F	<50
Anläggningen Fb	<i>Ingen uppgift</i>	Turbulent	Differentieringsstrategi, professionell tjänsteproduktion	Ickemonetar, lös och långsiktig, överkapacitet, kvaliteten som ordervinnande samt hög grad av handlingsfrihet	Ja	Organisationen F	<50
Anläggningen Ga	84 (52/32)	Turbulent	Differentieringsstrategi, professionell tjänsteproduktion	Ickemonetar, lös och långsiktig, överkapacitet, kvaliteten som ordervinnande samt hög grad av handlingsfrihet	Ja	Organisationen G	1-5
Anläggningen Ha	<i>Ingen uppgift</i>	Turbulent	Differentieringsstrategi, professionell tjänsteproduktion	Ickemonetar, lös och långsiktig, överkapacitet, kvaliteten som ordervinnande samt hög grad av handlingsfrihet	Ja	Organisationen H	<10

6. RESULTATDISKUSSION OCH FORTSATT FORSKNING

I det här avsnittet analyseras och diskuteras resultaten från de genomförda fallstudierna. Den empiri som ligger till grund för den här diskussionen och analysen har tidigare presenterats i Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB, och Kapitel 5, Fältstudien i Nordamerika. I avsnittet lyfts de viktigaste resultaten och slutsatserna fram. I slutet av kapitlet sammanfattas diskussionen, ges implikationer för praktiker samt förslag på fortsatt forskning.

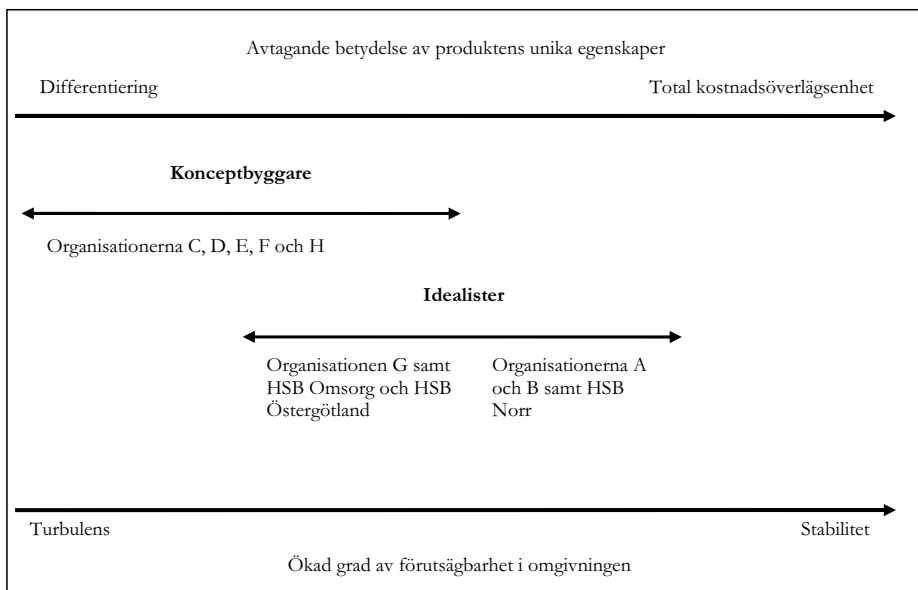
6.1 Studerade marknader och aktörer

De studerade aktörerna i Nordamerika kan kategoriseras med utgångspunkt i organisationens ägande och verksamhetsinriktning. Den ena huvudkategorin utgörs av non-for-profit ("icke affärsdrivande") organisationer. Den andra huvudkategorin utgörs av organisationer som har kommersiella utgångspunkter och ett privat ägande. De icke affärsdrivande organisationerna kan beskrivas som verksamheter med en ideell, religiös eller intressegemensam utgångspunkt. Föreningsformen och stiftelseformen utgör i det sammanhanget två frekvent förekommande associationsformer. Exempel på icke affärsdrivande organisationer utgörs av de nordamerikanska organisationerna A, B och G. Organisationen A driver sin verksamhet som en välgörenhetsförening. Organisationen B driver sin verksamhet i stiftelseform utifrån en idé kring boendekomfort, säkerhet och vänskap. Organisationen G har en tydlig religiös förankring och bedrivs inom ramen för kyrkans verksamhet.

Dessa tre verksamheter karaktäriseras, förutom av likheterna i ägarskap och av att vara icke affärsdrivande, av att de har pågått under relativt lång tid. Organisationen G är den organisation som har bedrivit sin verksamhet längst. Seniorboendeverksamheten påbörjades redan 1956. Den särskilda anläggningen och verksamheten som varit föremål för fältstudien pågår i en byggnad som uppfördes 1927. Den uppfördes ursprungligen som ett hotell men har bedrivits som seniorboendeverksamhet sedan 1963. Organisationen B påbörjade sin verksamhet 1970 och tillhör därmed urvalets äldsta kanadensiska organisation med den här verksamhetsinriktningen. Organisationen A startade sin verksamhet 1983. De här organisationerna har uppvisat karaktäristika som överensstämmer med aktörstypen idealister. Organisationerna har visat sig ha en relativt lång verksamhetstradition i jämförelse med de andra studerade conceptbyggarna. Svenska organisationer som har en motsvarande inriktning på sin verksamhet som de nordamerikanska idealisterna är t.ex. HSB, Föreningen Blomsterfonden och Sällskapet Vänner till Pauvres Hontoux (jmf del I, sid. 158).

De nordamerikanska idealisterna har liknande utgångspunkter för sina verksamheter som de svenska idealisterna. Eftersom idealisten är en aktörstyp som utgör ett specialfall av conceptbyggare kan dessa verksamheter också jämföras och positioneras relativt andra conceptbyggerorganisationer. En sådan positionering har gjorts utifrån omgivningens karaktär samt betydelsen av produktens unika egenskaper (del I, sid 160). Positioneringen stärker slutsatsen att idealister också är organisationer som intar en mellanposition på marknaden. Utifrån ett affärsstrategiskt perspektiv betyder det att idealister både kan drivas utifrån en differentieringsstrategi och en strategi inriktad mot total kostnadsöverlägsenhet. Att det också förhåller sig så har bekräftats genom fallstudien av såväl HSB som fältstudierna i Nordamerika. Organisationen G är i det sammanhanget ett exempel på en nordamerikansk organisation som bedriver en differentieringsstrategi. Det gör den på motsvarande sätt som HSB Omsorg och HSB Östergötland. Organisationerna A och B utgör däremot två exempel på idealister som bedriver verksamheter utifrån en affärsstrategisk inriktning mot total kostnadsöverlägsenhet. Dessa organisationer visar därmed överensstämmelse med den strategiska inriktning som kunnat påvisas i beskrivning av minifallet HSB Norr (se Figur 18).

Figur 18: Positionering av studerade organisationer



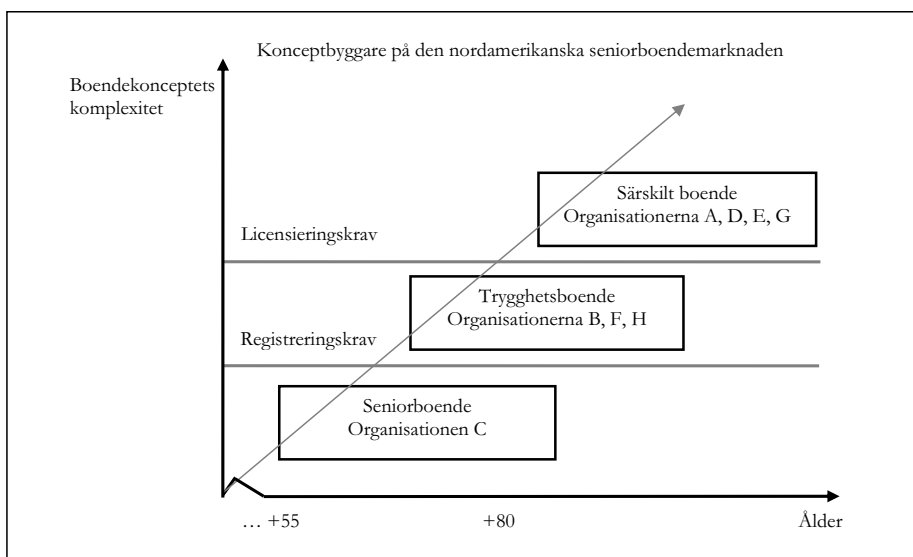
Övriga organisationer som har medverkat i den nordamerikanska fältstudien består av ett antal privatägda organisationer. Några av organisationerna har ett bredare publikt ägande. Majoriteten av dessa organisationer ägs dock av ett fåtal personer, ofta en grundarfamilj. Organisationen C utgör exempel på en privatägd organisation som ägs av en privatperson tillika organisationens grundare. Organisationen E utgör samtidigt exempel på en organisation som har ett brett publikt ägande. Mot bakgrund i den tidigare positioneringen och jämförelsen med andra affärsstrategiska typologier har konceptbyggarkategorin visat på stora överensstämmelser med det Porter (1980) definierat som en differentieringsstrategi. Vidare finns likheter med den affärsstrategi som Miles och Snow (1978) definierade som en Prospectorstrategi. Med andra ord finns det egenskaper hos konceptbyggare som har visat sig överensstämma med en position som utgår från produktens unika egenskaper i en turbulent omgivning (del I, sid. 160).

I jämförelse med de studerade idealistorganisationerna har konceptbyggarna en kortare branschtradition. De anläggningar som kom att besökas i samband med fältstudien, och som drivs av konceptbyggare, visade sig med få undantag vara delar av större koncernbildningar. Dock har flera av koncernernas moderorganisationer visat sig kunna ha en betydligt längre historik i branschen. Längre än de studerade anläggningarna. Ett exempel utgörs av organisationen F:s moderbolag som startade sin verksamhet 1976. De besökta anläggningarna, Fa och Fb, har däremot uppförts på 2000-talet, nästan 30 år senare. Mot den bakgrunden ger den omnämnda organisationerna samt övriga fallbeskrivningar från Nordamerika belägg för att den stora marknadstillväxten, precis som för svenska förhållanden, började ta fart först i början av 2000-talet (jmf del I, Kapitel 3, Marknaden: SOU 2007:113).

Den nordamerikanska seniorboendemarknaden har visat sig vara indelade i tre tydliga seniorboendesegment: seniorboende ("Independent Living"), trygghetsboende ("Assisted Living") och särskilt boende ("Complex Care"). Inom respektive segment framträder ytterligare undersegmenteringar. Dessa har kategoriserats efter målgruppens betalningsvilja. Betalningsviljan spänner över ett intervall från marknadens

lågprissegment till dess högprissegment eller premiumsegment. Inom högprissegmentet återfinns majoriteten av de studerade konceptbyggarna. Deras verksamheter vänder sig således mot den grupp som både kan betala för och aktivt söker sig till ett alternativt boende som senior. Att det mönstret tydliggjorts under fältstudien är inte egendomligt. Det är inom detta segment som det uppges finnas mest pengar att tjäna. Diskuterade segmenteringar av den nordamerikanska seniorboendemarknaden och dess aktörer har illustrerats i Figur 19. Segmenteringen har gjorts med utgångspunkt i den huvudsakliga affärsmodell som aktörerna bedriver relativt boendekonceptets komplexitet och målgruppens genomsnittsalder.

Figur 19: Studerade konceptbyggare på den Nordamerikanska seniorboendemarknaden



Erfarenheterna från de nordamerikanska affärsmodellerna går naturligtvis att i viss mån överföras till svenska förhållanden. Olve och Westelius (2007) beskriver i sin studie den strategiska inriktningen för ett allmännyttigt fastighetsbolag ("fastighetsbolaget"). Fastighetsbolaget har formulerat en ny strategi och tjänstekoncept för sina befintliga flerbostadshus. Målgruppen utgör både befintliga och potentiella hyresgäster. Till de potentiella hör särskilt personer +55, som har eller vill sälja villan och flytta in till stan. Fastighetsbolaget har som långsiktig målsättning att konkurrera med andra aktörer beträffande utförandet av olika former av tjänsteleveranser. En konkurrent om dessa kunder är den kommunala hemtjänstorganisationen. Att omorganisera och utveckla en befintlig verksamhetsinriktning, som framförallt koncentrerat sig mot uthyrning av bostäder, mot någonting nytt och obeprövat har varit utmanande. En stor utmaning har visat sig vara de egna "mentala modellerna" kring den egna uppfattningen om hur saker och ting ska bedrivas. I den utmaningen ligger att bestämma sig för vilken bransch man är en del av, vill eller kanske borde tillhöra.

Mot bakgrund av de resultat som framkommit genom den nordamerikanska fältstudien tydliggörs en utveckling som förändrat branschens perspektiv och fastighetsbolagets egen uppfattning om vilken affärsmodell som bedrivs. Utvecklingen har gått från en affärsmodell som har betonat omsorgen och värden i seniorboendet till en affärsmodell som istället betonar service- och livsstilsanpassningar relaterat till seni-

orboendet. I Nordamerika har verksamheten, till skillnad från svenska verksamheter, ofta visat sig vara helt integrerade. Det har medfört att aktörerna omdefinierat den egna verksamhetsrollen i takt med att den utvecklingen ägt rum. Detta är något som tydligt har framkommit hos de studerade konceptbyggarna. De har nämligen visat sig bedriva verksamheter som de själva jämför med hotellverksamhet. En skillnad jämfört med hotellverksamhet uppges vara att seniorboendeverksamheten specifikt är inriktade mot en målgrupp som uteslutande består av seniorer. En avgörande skillnad mot ordinär hotellverksamhet blir dessutom att konceptbyggarnas ”hotellkunder”, dvs. seniorerna, i relation till vanliga hotellgäster inte checkar ut. Seniorhotellkunden har istället för avsikt att stanna på obestämd tid. Nordamerikanska konceptbyggares sätt att jämföra sina verksamheter, eller mentala modeller, med hotellverksamhet är något som särskiljer det nordamerikanska synsättet från det svenska. Det syns bl.a. på att dessa seniorboendeverksamheter visat sig vara helt kundstyrda.

Den utveckling som den nordamerikanska seniorboendemarknaden genomgått, och som syns särskilt tydligt i högrissegmentet, ger vidare en tydlig indikation på att en branschglidning har ägt rum. Organisationen F kan kanske allra tydligast illustrera detta händelseförlopp. Organisationen har genom sin lansering av seniorboendekonceptet, ”Five star fun”, lagt en grund för sin verksamhet som givit helt andra associationer till vad den här branschen är och kan vara. Deras definition av verksamheten uppges ha givit effekter för hela branschen. Synen på kunderna som en tillgång och möjlighet tydliggörs på ett mycket framträdande sätt genom organisationens aktivitets- och tjänstekoncept. Aktivitets- och tjänstekonceptet särskiljer sig från t.ex. svenska seniorboendekoncept, genom att så tydligt betona rekreation, aktiviteter, nöjen och resor för den här målgruppen. Organisationen har ett mycket gott rykte i branschen och har stark marknadstillväxt. Tillvägagångssättet att erbjuda både boende och tjänster för målgruppen är någonting som i sin tur tydliggör en framgångsrik och renodlad affärsmodell för seniorboende. Ytterst blir denna affärsmodell ett bra exempel på hur seniorboendeverksamheten kan och kanske bör betraktas. Utifrån den betraktelsen framträder seniorerna och de äldre människorna i samhället som resurser och möjligheter genom att föra in ett tydligt kundperspektiv i verksamheten. Därmed blir organisationens roll tydlig producent av värdeskapande produkter för både kunder och andra intressenter.

6.1.1 Seniorboendekonceptets boendekomponent

För att beskriva likheterna och skillnaderna mellan seniorboendet i Nordamerika och Sverige har en djupare analys och jämförelse, relativt svenska förhållanden, gjorts på två av fältstudieobjekten³⁷. Den analysen indikerar både stora likheter och skillnader med svenska förhållanden. Det nordamerikanska seniorboendet karaktäriseras av ett lägenhetsboende med hyresrätten som upplåtelseform. Det är något som även gäller för svenska förhållanden. Lägenheterna hyrs vidare ut på månadsbasis och inkluderar ett relativt brett utbud av tjänster, härvid är likheterna stora. Detta utbud ingår tillsammans med hyran för boendet i den fasta månadskostnaden. Till skillnad från situationen i Sverige hyrs de nordamerikanska organisationerna ut lägenheterna med en månads rätt till ömsesidig uppsägning.

Vanligt förekommande planlösningar i de anläggningar som besöktes under fältstudien i nordamerika har varit lägenhetsformerna: studio, ett rum och kök samt två rum och kök. Majoriteten av lägenheterna ligger i storleksintervallet 30 till 100 kvadratmeter. Eftersom lägenheterna hyrs ut i ett boendekoncept som har integrerats med ett antal ingående (obligatoriska) tjänster finns egentligen inga uppgifter kring den egentli-

³⁷ De seniorboendeanläggningar som analyserats, rörande sin fysiska planutformning, är anläggningarna Ca och Fb. Valet av dessa anläggningar har inneburit att även landsspecifika skillnader har kunnat tas i beaktande eftersom analysen har genomförts på anläggningar och förhållanden från respektive land.

ga ”kallhyran”. Beroende på lägenhetsstandard och omfattningen av de integrerade tjänsterna betalas ett pris från 12 500 till 35 000 kronor per månad för dessa boendekoncept³⁸. Detta pris inkluderar således både boendet och tjänsterna. Vad som ingår i seniorboendets basutbud avseende tjänster redovisas i nästkommande avsnitt. Det bör dock poängteras att det med all tydlighet framkommit att konceptbyggarna anser det vara enklare att debitera för upplåttna kvadratmeter än för tillägg utöver basutbudet av tjänster dvs. de tjänster som har definierats som plustjänster. En framgångsfaktor hos marknadens aktörer torde därför vara att göra de debiterbara ytorna så stora som möjligt och försöka inkludera så många tjänster i grundutförandet och den fasta månadsavgiften som möjligt.

De nordamerikanska seniorboendekoncepten har visat sig ha stora likheter med en ordinär hotellverksamhet. Det har fått betydelse för såväl anläggningens planmässiga utformning som organisationen av det integrerade tjänsteutbudet. Relativt svensk standard framkommer skillnader framförallt på detaljplanenivån hos de nordamerikanska seniorbostäderna. En sådan detaljskillnad är utformningen av bostädernas entréer. Eftersom lägenheterna har utformats som ett hotell nås entréerna endast inifrån byggnaden, via en korridor. Lägenheterna har med andra ord ingen privat ingång, utan den enskilde eller besökande hänvisas först till att passera via huvudentrén och anläggningens reception. I Sverige öppnas lägenhetsdörrarna av säkerhetsskäl utåt. Hos de analyserade planlösningarna i Nordamerika visar det sig att dessa dörrar istället öppnas inåt. Vidare har köken i Nordamerika utifrån svenska förhållanden sett sig vara relativt små. De är därför inte helt anpassade för en person som har för avsikt att bedriva eget hushåll. Att det förhåller sig så beror sannolikt på att anläggningarna försetts med en restaurang. I restaurangen förväntas den boende äta majoriteten av sina måltider. Ytterligare en detalj som visar på skillnader mellan marknaderna rör lägenheternas och anläggningarnas tillgänglighet. I Nordamerika förefaller det inte ha skett någon generell tillgänglighetsanpassning av vare sig anläggningen eller lägenheterna för funktionshindrade och rullstolsbundna. Enligt svensk standard ska den minsta vändradien för att kunna anses vara rullstolsanpassad uppgå till 130 cm. Någon sådan generell anpassning förefaller inte ha gjorts i de nordamerikanska fallen. Till exempel kan entréerna i de studerade fallen inte svara upp mot de svenska tillgänglighetskraven.

Utrustningsnivån vad avser t.ex. toalettstolar, dusch och badkar skiljer sig åt mellan nordamerikanska och svenska förhållandena. Det avser bl.a. minimimått och tillbehörens placering i badrummet. För svenskt vidkommande är det t.ex. centralt att extrautrymme frigjorts vid sidan av toalettstolen. Utrymmet anses som särskilt viktigt eftersom det möjliggör assistans i den enskildes bostad. Vid planeringen av de svenska seniorbostäderna framkommer ofta förvaringsutrymmenas betydelse i lägenheten och förrådsutrymmen. Här är viktigt att förvaringsutrymmena i lägenheterna inte får ta ”extra” utrymme på bekostnad av andra centrala funktioner, t.ex. våt- och toalettutrymmen. Någon sådan generell anpassning har inte kunnat påvisas i de studerade nordamerikanska anläggningarna. Däremot har man inom ramen för dessa seniorboenden anpassat några lägenheter så att de överensstämmer med de institutionella normerna för möjligheterna att få producera och leverera boende och tjänster av vård- och omsorgskaraktär. Med andra ord fysiska och organisatoriska anpassningar av anläggningar och enskilda lägenheter så att de kan fungera som en plattform för boende och tjänster som kräver myndigheternas godkännande i form av formell registrering och/eller licensiering. Ett system med flytande licenser har därför kommit att användas för att klara av hasigt uppkomna behovssituationer i anläggningar som inte helt har anpassats utifrån gällande regelverk.

En erfarenhet från fältstudien i Nordamerika är att de studerade aktörerna marknadsför seniorboendekonceptet, men även boendets fysiska egenskaper t.ex. gemensamhetsutrymmen och bostadskomplement, på ett mycket utstuderat sätt. Varje detalj, t.ex. en öppen spis, biljardrum eller bastu, marknadsförs. Det tyder

³⁸ Intervallat är omräknat till 2006 års svenska prisnivåer.

på att boendet anses ha betydelse för aktörens förmåga att särskilja anläggningen från andra. Beträffande bostadskomplementen ingår det stora flertalet i den obligatoriska månadsavgift som erläggs för boendet och tjänsterna. Likt den mångfald av tjänster som finns att tillgå utöver de obligatoriska bastjänsterna finns även många extra bostadskomplement att köpa till utöver de som ingår i månadskostnaden. Till sådana bostadskomplement, som dessutom användas för differentieringssyften, räknas t.ex. extra garageplats, extra förråd och förvaring eller rekreationsattribut som bastu, spa och pool.

En viktig skillnad mellan de nordamerikanska anläggningarna och de inom HSB ligger i förekomsten och utnyttjandet av restaurangverksamheten samt servicebutiker i anslutning till anläggningarna. I samtliga nordamerikanska fall finns t.ex. en restaurang. Den faciliteten är något som särskilt har betonats. Restaurangen uppges nämligen ha en mycket central funktion i seniorboendekonceptet. Dels ska den fungera som en social mötesplats men även locka kunder genom att erbjuda bra och näringsriktiga måltider. För att uppnå en kritisk kundmassa har ett visst antal måltider inkluderats i månadsavgiften. Därutöver kan fler måltider köpas till. Relativt vanligt är att anhöriga ger bort extra måltider till sina släktingar som en gåva. I detta sammanhang bör även möjligheten att hyra en privat matsal lyftas fram. I samband med t.ex. olika privata festligheter kan matsalen abonneras tillsammans med servicen från det anslutande köket.

En gjord iakttagelse rör attityden till bostadskomplementen och hur de specifikt kommuniceras till marknaden. Till skillnad från Nordamerika lyfts i de svenska fallen ofta problematiken kring bostadskomplementen fram istället för de positiva effekter de har för seniorboendet och dess individer i stort. Att den attityden lyser igenom för svenska förhållanden är kanske inte är så egendomligt. I Nordamerika råder hård konkurrens om kunderna. Bostadskomplementen får därför en större betydelse i seniorboendekonceptets differentiering än vad som är fallet i Sverige. För svenska förhållanden råder ofta den omvända attityden. I de studerade svenska fallen har anläggningen ägts av de boende i egenskap av bostadsrättsmedlemmar. Genom det direkta ägandet följer ett annat ansvar för drifts- och förvaltningsekonomi än vad som är fallet för den som istället hyr sin bostad. Att t.ex. få ekonomi kring de gemensamma utrymmena blir därför något som direkt berör samtliga medlemmar. Eftersom det är medlemmarna som står den direkta kostnaden för exempelvis outnyttjade utrymmen kan attityden lätt bli den omvända. I fallet HSB lyfts ett exempel fram om en bostadsrättsförening där bostadskomplementen lyfts fram som en central del i seniorboendet. Dock anses föreningen vara för liten att själva stå kostnaderna för dessa extrautrymmen. Därför har föreningen genom avtal upplåtit användandet av de gemensamma faciliteterna till en närliggande HSB-förening. Den närliggande föreningens medlemmar har därmed, till ett reducerat pris, fått möjlighet att utnyttja gemensamhetsutrymmen och bostadskomplementen som man annars inte har haft tillgång till.

Ett annat resultat från den nordamerikanska fältstudien rör lägenheternas användning av informationsteknologi. I Nordamerika har IT kunnat påvisas vara en möjliggörande teknologi och resurs. IT-infrastrukturen samt dess interna applikationer finns installerade och används dessutom frekvent i anläggningarna. Användningen av IT är något som både boende och personal gör och förenar med det dagliga livet och arbetet. Genom en IT-portal sprids information kring exempelvis kommande aktiviteter, den tillgängliga menyn eller information om reguljärtrafiken till shopping och samhällsservice. Flera organisationer visar vidare upp ett IT-system som fungerar som ett kontantlöst betalningssystem. Betalningssystemet, "Point-of-sales", har införts för att på ett smidigt sätt användas vid shoppingturer, konsumtion av produkter och tjänster inom ramen för seniorboendekonceptets ram. Oavsett om en individ äter på restaurangen, tränar på gymmet eller shoppar i butiken registreras, redovisas och debiteras konsumtionen genom ett poängsystem. Det sker i samband med sammanställningen och utskicket av hyresavin. Ytterligare ett användningsområde där IT visat sig ha fått en framträdande roll rör det interna kommunikations-

och incheckningssystemet. Med det avses ett diskret sätt ta reda på om att allt står rätt till hos de boende, var dag. Detta fungerar på sådant sätt att den boende ringer upp ett talsvar före en viss tidpunkt på förmiddagen. Om något svar inte registrerats genom talsvaret medför indikerar det att personlig kontakt tas från receptionen. Ett sådant IT-baserat tryggs- och säkerhetssystem finns inte inom HSB:s seniorboendeverksamheter. Dock finns ett liknande, men betydligt enklare kommunikationsverktyg. Varje lägenhetsdörr i HSB:s seniorboendeanläggningar är utrustad med en tidningsklämma. Om morgontidningen inte inhämtats indikerar det till grannarna att någonting kan ha inträffat.

Avseende förberedelser till IT-utformningen och IT-användandet har fallstudierna visat att intresset hos föreningsmedlemmarna inte har varit riktigt lika utbrett som i de nordamerikanska fallen. Dock har de fysiska förberedelserna gjorts genom att t.ex. installera tomrörskanaler i väggarna, dra in bredband till anläggningen och genom att erbjuda ett antal förvaltnings-specifika tjänster över nätet. Teknologin finns tillgänglig, bl.a. i form av bredbandsanslutningar till bostäderna.

6.1.2 Seniorboendekonceptets tjänstekomponent

Kärntjänsten i de nordamerikanska seniorboendekoncepten kan i huvudsak beskrivas som ett hyresboende med ett integrerat utbud av tjänster av servicekaraktär. I månadskostnaden ingår, förutom hyran, gemensamhetsutrymmen, ett urval av bostadskomplementen, tillgång till personal samt ett visst antal bas-tjänster. Ett stort antal tilläggstjänster finns att välja till. Oavsett om dessa tjänster ingår i basutbudet eller köps till har de karaktären av att vara antingen stöd- eller plustjänster. Stöd-tjänster utgörs av de tjänster som stödjer och i viss mån möjliggör ett längre kvarboende. Till stöd-tjänster räknas t.ex. det kommunikations- och alarmsystem som kopplats till en dygnet runt bemannad reception. Hit hör även serviceinsatser i form av t.ex. veckovis hushållsskötsel, tvätthjälp, byte av sängkläder och handdukar, ett antal lagade måltider, sociala aktiviteter, rekreationsprogram, regelbundna transporttjänster till samhällsservice och shopping osv. Plustjänster utgörs istället av tjänster som endast syftar till att addera mervärde till boendet för att skapa det "lilla extra" i de boendes tillvaro. Genom plustjänsterna finns en stor differentieringspotential. Plustjänsterna utnyttjas aktivt av aktörerna för att profilera boendekoncepten från andra. Plustjänster kan således bestå av många olika slags tilläggstjänster. De flesta plustjänster skräddarsys också efter de enskildas särskilda behov och preferenser. Dessa har prissatts och debiteras utöver det basutbud som ingår i månadskostnaden. Vad som skapar mervärde är i många fall någonting starkt subjektivt. De betyder att plustjänsterna har många uttryck. De kan bestå av allt från kemtvätt, omsorgsinsatser vid sjukdom, resebyrå-tjänster till aktiviteter eller rena nöjesarrangemang. Många stöd- och plustjänster ges inom ramen för boendekonceptets basutbud. De flesta plustjänster tillhandahålls emellertid därutöver. Variationsrikedomen är därför som störst inom den kategori som benämns plustjänster. Dessa har visat sig kunna erbjudas i många olika utföranden där endast fantasin är gränssättande.

De studerade anläggningarna och seniorboendekoncepten har, som redan har kunnat påvisas, differentieras till stora delar. Differentieringen har skett genom boendekonceptets tjänstesammansättning. I den affärsmodell som benämnts seniorboendemodellen har vidare två mer övergripande inriktningar av boendekoncepten tydliggjorts. En inriktning har visat sig betona livsstilen som den centrala utgångspunkten och det som skapar mervärde i seniorboendet. Därmed har också tjänster som understödjer den planerade livsstilsinriktningen, som t.ex. aktiviteter, nöjen och transporttjänster, lyfts fram i dessa boendekoncept. Den andra inriktningen förefaller däremot betona de trygghetsskapande mervärdena som anses följa seniorboendet. De tjänster som då betonats utgörs av tjänster och funktioner som syftar till att bidra till skapandet av en förstärkt trygghetsupplevelse. Konkret tydliggörs det genom boendekonceptens fokus mot

tjänster, funktioner och produktkombinationer som syftar till att skapa trygghet genom boendekonceptets personalbemanning och medvetna utformning av lås-, larm- och övervakningssystem.

Mot bakgrund av den analys som gjorts av de studerade seniorboendeanläggningarna i Nordamerika framträder olika trender i boendekonceptens erbjudanden. En sådan trend utgör den frisk- och hälsovårdsprofilering som flera av de studerade boendekoncepten har kunnat uppvisa. Fysisk träning, hälsa, aktivitet och kost har lyfts fram i dessa sammanhang. Det är en trend som syns tydligt genom de plustjänsteerbjudanden som ges inom ramen för verksamheten. Ett sådant exempel avseende kosten rör de särskilda tillval som lanserats till den ordinarie restaurangmenyn. Dessa följer den profilinriktning som aktören valt att följa. För att vägleda kunden har restaurangmenyn försetts med symboler som i sin tur utvecklats för peka på de måltidskombinationer som den intresserade aktivt kan följa för att nå en hälsofrämjande livsstil. Ett annat exempel är de träningsprogram som utvecklats inom ramen för dessa seniorboendekoncept. Anläggningarna och boendekoncepten har utrustats med motions- och gymlokaler samt med moderna hjälpmedel för att ge förutsättningar för intresserade att följa den livsstilsinriktningen. Ett tredje framträdande exempel på vad profileringskapande plustjänster kan vara för någonting och som även visar på en tydlig trend rör seniorers vilja att resa. En starkt differentierad plustjänst som tydliggjorts genom analys av de mest profilskapande boendekoncepten är de interna resebyråttjänster som dessa aktörer byggt upp och erbjuder för sina kundgrupper.

I de seniorboendekoncept som konceptbyggorganisationerna tillhandahåller har betydelsen av en kontinuerlig tjänsteutvecklingsprocess kommit att betonas. Detta då konceptbyggarna insett betydelsen av att kontinuerligt utveckla boendekoncepten och dess ingående produkter för att upplevas som unika på marknaden. Dessutom leder utvecklingsprocessen fram till många plustjänster och kunderbjudanden som aktören kan ta relativt bra betalt för. Ett exempel som understryker betydelsen av tjänsteutvecklingsarbetet är inrättandet av en befattning som uteslutande går ut på att utveckla och utvidga utbudet av anslutande stöd- och plustjänster. Den inriktningen ligger helt i linje med den professionella tjänsteproduktion som dessa konceptbyggare formulerat och efterlever. Den strategiska inriktningen ligger också helt i linje med den övergripande affärsstrategiska differentieringsinriktningen.

Som tidigare har nämnts har tre typer av affärsmodeller identifierats hos de nordamerikanska konceptbyggarna. Översatt till svenska består de av seniorboende ("Independent Living"), trygghetsboende ("Assisted Living") och särskilt boende ("Complex Care"). Värt att notera är att affärsmodellerna rörande deras särskilda boende och trygghetsboende också innehåller delar av den "rena" seniorboendemodellen. En viktig särskiljande faktor mellan seniorboendemodellen och de övriga två affärsmodellerna handlar om de registrerings- och licensieringskrav som ställts för utövandet av verksamhetsinriktningarna. En konklusion i detta avseende och som även kan relateras till svenska förhållanden är att indelningen har visat sig vara dels ett bra sätt att strukturera marknaden, dels ett bra sätt för seniorer att finna en passande boendeform. Mellanboendeformen "trygghetsboende" får därmed en central betydelse för att skapa en rörlighet mellan olika alternativ. I Sverige har det under en relativt lång tid förts en debatt om behovet av lämpliga mellanboendeformer för den här boendemarknaden och dess kunder (jmf Paulsson och Sundberg, 2001: SOU 2002:29). Eftersom de nordamerikanska marknadsförhållandena visat sig vara betjänta av den här indelningen, både utifrån ett organisations- (myndigheter och aktörer) och individperspektiv (boenden), förefaller Äldreboendedelegationens (SOU 2007:103) förslag särskilt beaktansvärt. Det förslaget syftar bl.a. till att införa en mer enhetlig begreppsapparat för seniorboendeformerna. Särskilt lyfts mellanboendeformen "trygghetsboende" fram som en lämplig boendeform för svenska förhållanden. Mot bakgrund av de nordamerikanska erfarenheterna kan det förslaget anses klokt. På motsvarande positiva sätt som trygghetsboendet har kommit att användas som begrepp och boendeform för nordamerikanska seniorer genom seni-

orboendekarriären förefaller den även kunna användas för svenska förhållanden. Därmed kan trygghetsboendet bli den naturliga bryggan, som under en längre tid har efterfrågats, mellan det som idag benämns ordinärt boendet (kvarboende) och det särskilda boendet som har och har haft så många olika begrepp (ålderdomshem, gruppboende, servicehus, sjukhem etc.).

Att utvecklingen av seniorboendeformerna och seniorboendemarknaden på många sätt har kommit längre i Nordamerika jämfört med Sverige beror naturligtvis på många olika orsaker. Samhällssystemet, kulturen, attityder och inställning till boende och tjänster för seniorer är några orsaker som sannolikt har spelat in. En viktig orsak är troligen den branschglidning som pågått på den nordamerikanska marknaden under senare år och som börjat synas i Sverige. Den nordamerikanska branschglidningen har varit påtaglig och kan bl.a. ses i perspektivet av de förändringar som flera av de studerade fallorganisationerna genomgått på senare tid. En sådan förändring kan t.ex. utläsas i de namnbyten som organisationerna gjort. Syftet med dessa namnbyten uppges ha varit att ersätta organisationsnamnet till ett begrepp som bättre upplevs överensstämma med den verksamhet som de faktiskt bedriver. I några av de studerade organisationerna har ett namnbyte skett nyligen. I förekommande fall har begreppet "Care" utbyts till "Living". Organisationerna E och H är två sådana exempel där detta har skett. Utifrån namnutbytestrenden och i de utsagor som lämnats framkommer att utvecklingen har gått från ett tidigare sjukvårds- och omsorgsinriktat perspektiv till ett mer modernt senior- och äldreperspektiv. I det senare perspektivet betonas särskilt livsstilen i boendet som det centrala.

Utifrån nordamerikanska förhållanden är särskilt organisationen F ett tydligt exempel på en organisation som drivit den här utvecklingen mycket långt. Organisationen F bedriver verksamhet som genomsyras av aktivitet, engagemang och valmöjligheter. Under mottot, "Five Star Fun", bedriver organisationen sin verksamhet. Inställningen har format hela den organisationskultur som råder i verksamheten. Skillnaden har medfört en helt annan attityd och inställning till verksamheten än vad som varit fallet, något som är mycket påtagligt vid ett besök. Konkurrerande organisationer menar att organisationen F är branschledande. Organisationen visar vidare på god lönsamhet och kraftig tillväxt vilket inneburit att de i stor utsträckning blivit råmodell för andra aktörer.

På grund av IT-teknologins möjliggörande effekter har den betonats särskilt i den här studien. Att både kunna illustrera och skapa förståelse för hur teknologin implementeras och används under förhållanden som bedömts som framgångsrika har varit viktigt att finna svar på i det här sammanhanget. Till skillnad från förhållandena runt sekelskiftet är IT idag en naturlig del i seniorboendet. Det är någonting som syns både i de nordamerikanska och svenska fallbeskrivningarna. Bredband har t.ex. dragits in till anläggningarna och de enskilda lägenheterna. Idag är det snarare standard än en tilläggstjänst. Vidare har applikationer utvecklats med resultatet att många tjänster finns att efterfråga via anläggningarnas IT-portaler. Det syns t.ex. genom att samtliga anläggningar har utrustats med egna hemsidor. Dessa har både en publik och privat kommunikationsfunktion. Allt fler funktioner och uppgifter förefaller vidare läggas ut på dessa portaler. Till de hör funktioner och tjänster som rör både personalens och de boendes dagliga liv. Uppgifter beträffande kunder, avtal, och uppföljningar hanteras i stor utsträckning av personalen via IT-systemen. IT-systemen används vidare som internt debiteringssystem för de plustjänster som erbjuds och produceras internt inom ramen för seniorboendekonceptet. Ett kontantlöst betalningssystem har därför utvecklats. Systemet baseras på ett poängsystem i vilka tjänster och produkter har poängsatts för att därefter debiteras utifrån individuellt utnyttjande. Köpet registreras i debiteringssystemet varpå det läggs till månadsräkningen. Den enskilde kan kontinuerligt följa upp sin ställning för att verifiera att rätt uppgifter har registrerats.

Avseende flexibiliteten i boendet har HSB Norr visat på ett särskilt intressant resultat med avseende på IT.

Organisationen har byggt in flexibilitet i boendet genom att installera och skapat fysiska förutsättningar för olika IT-lösningar. Det har gjorts genom att förbereda för trådbundna såväl som luftburna teknikköslösningar. På detaljnivån har det gjorts genom att installera tomrörskanaler i lägenhetens innerväggar för den trådburna teknikköslösningen. Samtidigt har installationer gjorts för att även kunna utnyttja trådlösa IT-system. Genom att redan från början ta kostnaderna för dessa installationer i programutformnings- och projekteringskedet har HSB Norr visat en särskild medvetenhet om dessa frågor. Därmed har kostnaderna för IT-lösningarna minimerats samtidigt som flexibilitet i användandet skapats.

6.2 Strategisk kongruens och integrerad styrning

Strategisk kongruens och integrerad styrning är de begrepp och samband som har varit i fokus i den här studien. I det här avsnittet sammanfattas och diskuteras studiens resultat. Efter den inledande diskussionen om HSB följer en diskussion kring de konceptbyggare som studerades under fältstudien. Det här avsnittet mynnar ut i en sammanställningstabell. Den sammanställningen har gjorts för att reflektera och justera den föreställningsram som utnyttjats vid analysen av studiens empiri (Tabell 8).

Mot bakgrund av tidigare fallbeskrivning av HSB kan det konstateras att strategisk kongruens och integrerad styrning har bedömts föreligga i två av fallbeskrivningens tre organisatoriska delar, dvs. HSB Norr och HSB Omsorg. HSB Östergötland har bedömts uppnå ett tillstånd av strategisk kongruens men inte ett tillstånd av integrerad styrning. Arbetet med att integrera ett styrsystem i organisationen pågår. Vid en helhetsbedömning av samtliga fall, dvs. fallet HSB, uppträder en bild som inte visar på överensstämmelse. Det trots att de organisatoriska delarna i övervägande utsträckning indikerar ett sådant tillstånd. Det har tydliggjorts genom att HSB Norr har visat sig bedriva en affärsstrategisk inriktning mot total kostnadsöverslägsenhet (i projektet Brf Strandängen) samtidigt som HSB Omsorg och HSB Östergötland har visat sig bedriva en affärsstrategisk inriktning mot differentiering (i projektet Brf Katarina). Som redan antytts är styrsystemet i HSB Östergötland ännu inte integrerat. Inom ramen för det som beskrivits som fallet HSB finns det därmed inte några förutsättningar för överensstämmelse eftersom de affärsstrategiska inriktningarna skiljer sig åt. Det betyder sammantaget att det är svårt att finna belägg för att HSB-organisationen som helhet har en tydlig strategisk inriktning med en för affärsenheterna gemensam styrmodell.

Den ekonomiska styrningen kan i fallet HSB Norr karaktäriseras som en styrning som visat sig vara inriktad mot monetär information, är hård till sin karaktär och som dessutom är relativt kortsiktig. I fallen HSB Omsorg och HSB Östergötland karaktäriseras ekonomistyrningen som icke-monetär, lös och långsiktig. På grund av att det inte finns en tydlig gemensam styrmodell för organisationen som helhet saknas förutsättningarna att implementera en gemensam strategisk inriktning för hela HSB. Det blir också mot den bakgrunden tydligt att man inom HSB-organisationen ännu inte lyckats tillvara den potential och kompetens som finns specifikt inom HSB Omsorg. Någon aktivitetsdelning av betydelse mellan de olika affärsenheterna förefaller nämligen inte förekomma, även om samverkan och utvecklingsarbete har skett på riksförbunds-nivån. Insamlad data om än av endast tre enheter tyder på att HSB som helhet inte har nått upp till en nivå av strategisk kongruens och integrerad styrning när det gäller organisationens seniorboendeaffär (se Tabell 3).

Insikten om att en av Sveriges mest framgångsrika seniorboendeaktörer inte kan uppvisa strategisk kongruens och integrerad styrning innebar att jag påbörjade ett sökande efter organisationer där en sådan samstämmighet i strategier och styrsystem kunde antas föreligga. I USA och Kanada har man sedan länge

utvecklat framgångsrika seniorboendekoncept och det fanns därför anledning att förmoda att de också hade kommit längre i arbetet med att skapa en strategisk kongruens och integrerad styrning. För att lära mer om huruvida strategisk kongruens och integrerad styrning förekommer hos framgångsrika konceptbyggare och vad som i så fall skapar en sådan samstämmighet valde jag därför att genomföra en fältstudie i Nordamerika. Resultaten från denna fältstudie diskuteras i de följande avsnitten.

6.2.1 Affärsstrategisk inriktning

Antagandet om att nordamerikanska konceptbyggare utvecklat både framgångsrika seniorboendekoncept samt strategisk kongruens och integrerad styrning visade sig vara rätt. En tidig insikt som uppstod vid studien av dessa organisationer var att de formulerat och implementerat strategier som i stor utsträckning går att likna vid ett hotellkoncept. Skillnaden från den generella hotellverksamheten förefaller vara konceptbyggarnas utstuderade fokus mot målgruppen seniorer. Detta fokus går igen i affärsidéerna där det finns en uttalad strävan mot att skapa attraktiva livsstilsmiljöer för den här specifika målgruppen. Seniorboendet kan därför till stor del sägas karaktäriseras av ett boendekoncept bestående av attraktiva, komfortabla och särskilt anpassade lägenheter för ett liv i åldrande. I den anpassningen ligger en medveten strategi om utökad tillgänglighet i och omkring bostaden. I de anläggningar som har uppförts i form av flerbostadshus tydliggörs detta genom t.ex. tillgången till hiss. Till seniorboendet hör vidare ett antal gemensamhetsutrymmen och bostadskomplement. Gemensamhetsutrymmena kan de boende generellt utnyttja i obegränsad utsträckning och utnyttjandet är inkluderat i månadskostnaden. Som gemensamhetsutrymme räknas allaktivitetsrum, bibliotek, lounge och den anslutande trädgårdsmiljön. Som bostadskomplement räknas faciliteter som t.ex. restaurang, hyra av privat matsal, rekreationsanläggningar och träningsrum. Dessa utrymmen fungerar naturligtvis också som gemensamhetslokaler men betraktas ofta som ett komplement utöver de fria gemensamhetsutrymmena. För dessa utrymmen och möjligheter debiteras ofta en kostnad utöver den månadskostnad som alla boenden betalar.

Med andra ord finns belägg för att även de nordamerikanska seniorbostäderna överensstämmer med de fysiska understrukturer som Paulsson och Sundberg (2001, sid. 35) tidigare har identifierat och definierat för de svenska förhållandena. Deras definition av seniorbostaden som en vanlig bostad med *"... höga krav på tillgänglighet, äldre- och handikappanpassning i utformning och inredning samt vicevårdskap och fastighetskötsel"*, överensstämmer med det jag fann i Nordamerika. Tillgängligheten, exempelvis i form av att anläggningarna utformats med hiss på samtliga nivåer och utrymmen, var god. Däremot föreföll inte lägenheterna vara tillgänglighetsanpassade avseende rullstolsbundna på sätt som svensk norm förutsätter. Även beträffande Paulssons och Sundbergs (2001, sid. 35) definition av gemensamhetsutrymmen som utrymmen för *"... matlagning, fika, måltider, samvaro, hobby, motion, eventuellt gästrum och/eller gästlägenhet - bostadskomplement av olika omfattning, lätta att nå från de enskilda bostäderna"* överensstämmer med det som kunnat påvisas i de besökta nordamerikanska anläggningarna. Här framkommer dock en skillnad. Med få undantag var gemensamhetsutrymmena inte utrustade för att tillaga fika och måltider som visat sig vara syftet med de svenska anläggningarnas gemensamhetsutrymmen. Det har sannolikt att göra med både konceptbyggarens önskan och strävan att förmå de boende att inta sina måltider i restaurangen.

I månadskostnaden ingår ett stort antal stöd- och plustjänster. Kunderna utgörs ofta av personer som på grund av ålder och sociala skäl har sökt sig till en boendeform som alternativ till ordinarie kvarboendet. De studerade konceptbyggarna har uteslutande vänt sig mot seniorboendemarknadens högprissegment. Det är naturligtvis ingen slump. Marginalerna för seniorboendeverksamheten uppges i allmänhet vara relativt små, åtminstone inom medel- och lågprissegmenten. Bäst marginaler finns i marknadens högpris-

segment med differentierade koncept. Därför är det inte särskilt egendomligt att konceptbyggarna genom sina erbjudanden kommit att betona kundernas stora valmöjligheter inom ramen för seniorboendekoncepten. Valmöjligheterna rör i första hand boendekonceptets tjänstekomponenter som bl.a. Grönroos (2002, sid. 182) beskrivit som "... en räckta olika tjänster, påtagliga och opåtagliga element, vilka tillsammans utgör tjänsten". Tjänsterna har Normann (1992) beskrivit som "en samling fördelar som organisationen erbjuder kunden". Av dessa fördelar är det framförallt de tjänster i boendekonceptet som med Olves och Westelius (2007) begreppsterminologi - plustjänster - som förmedlar fördelarna. I differentierade boendekoncept är det de fördelar som skapar kundernas unika upplevelser som aktörerna premierar. Det beror på att det är dessa fördelar som kunderna är villiga att betala en prispremie för att få tillgång till och således de tjänster som till sist avgör organisationens förmåga att konkurrera på marknaden (Porter, 1985). Eftersom det är den unika upplevelsen av produkten, snarare än priset, som kommer att avgöra huruvida kunderna konsumerar boendekonceptets olika beståndsdelar eller ej betonas valmöjligheterna mer än priset av aktörerna i högrprissegmentet. Det är något som också har bekräftats i de resultat som framkommit från studien av de nordamerikanska konceptbyggarna.

I sökandet efter svar om vilka kriterier som kan förklara en aktörs framgång är fokus riktat mot en viss sorts systemkomponenter. Normann (1992, sid. 59) benämner de eftersökta komponenterna i tjänstekonceptet som de "absolut oundgängliga komponenterna". Att kunna identifiera dessa komponenter är viktigt för att förstå hur aktörerna lyckats med konststycket att både reproducera och styra dem. Med andra ord det Normann (1992, sid. 59) beskriver som att "utforma effektiva sätt att kontrollera och återskapa komponenterna". En sådan komponent har identifierats i konceptbyggarnas förmåga att bibehålla och utveckla nya tjänster inom ramen för boendekonceptet. Ett sätt som förefaller ha blivit framgångsrikt är att utgå från seniorboendets grundläggande utgångspunkter. Två sådana grundläggande utgångspunkter handlar om livsstil och trygghet. Det följande ska exemplifiera en av konceptbyggarnas absolut oundgängliga komponenter, för att använda sig av Normanns (1992) begreppsterminologi. Den nordamerikanska seniorboendemodellen som visat sig betona livsstilen hos de boende är en sådan komponent. För många är en flytt till seniorboendet ett sätt att bevara en befintlig eller förvärva en nya eftersträvarvärd livsstil. Två trender har särskilt kunnat påvisas inom den seniorboendemodell som betonar livsstilens betydelse. För många seniorer förefaller ett skäl att flytta till ett seniorboende vara att dels frigöra medel, dels att få tid över "till allt det där man länge väntat på att få göra". I förekommande fall utgör det sistnämnda ofta av att resa. För dessa seniorer är därför viljan att resa och uppleva nya platser och kulturer mycket stark (jmf Temo, 2000: Jegers, 2001: AMF Pension, 2007-07-23). Att flytta till ett seniorboende för att på så sätt frigöra tid och pengar blir ett sätt att förverkliga den drömmen. Med frigörandet av tid avses möjligheten att kapitalisera villan och om möjligt få pengar över vid en inflyttning till ett seniorboende. Med att frigöra tid avses det faktum att många seniorer flyttar just för att slippa yttre reparations- och underhållsinsatser, trädgårdsinsatser eller snöskottning.

Denna strävan har insiktsfulla konceptbyggare, både i Sverige och Nordamerika, kanaliserat genom att inrätta en resebyråverksamhet för sina kunder. Både HSB Omsorg och organisationen F är exempel på framgångsrika verksamheter där kundernas vilja att resa medfört ett seniorboendekoncept som profilerats mot resor och utåtriktade aktiviteter. Konceptbyggarna har som researrangör en utmärkt möjlighet att arrangera och skraddarsy resor och aktiviteter helt utifrån kundernas önskemål och ekonomi. Det kan de göra samtidigt som kunden vet att boendet tas om hand på ett tryggt sätt under tiden de själva kopplar av och upplever nya saker. Den andra trenden som identifierats i samband med den nordamerikanska fältstudien och som betonar seniorboendemodellen mot livsstilsboende rör en trend mot frisk- och hälsovård. Genom en uttalad strategi för bättre kost och fysisk träning har konceptbyggare lyckats skapa attraktiva

program inom ramen för boendekoncepten. Genom dessa program kan seniorer erhålla hjälp med att leva ett mer hälsosamt liv med syfte att både må bättre och bli mer hälsosamma.

Om den enskildes hälsotillstånd försämras eller den boende av andra orsaker behöver mer stöd och hjälp än vad den aktuella affärsmodellen (seniorboendemodellen alternativt trygghetsboendemodellen) kan erbjuda kan utökade insatser kring boende och tjänster bli aktuella. I enlighet med regelverken i Nordamerika kan visa typer av utökade insatser i den enskildes bostad endast ges inom ramen för registrerade och legitimerade boendekoncept och utförare. Där sådana möjligheter redan har beaktats kan den typen av tilläggserbjudanden adderas till det redan befintliga boendet. I fall där den typen av erbjudanden inte kan ges, eftersom erforderlig registrering eller legitimering saknas, har fallstudierna visat att konceptbyggarna formulerat strategier för att både tillgänglighetsanpassa bostäderna och organisera insatser från andra externa leverantörer (motsvarande vår hemtjänst).

6.2.2 Produktionsstrategisk inriktning

Mot bakgrund av de fallstudier som bedrivits i den här studien framträder en framgångsfaktor. Den utgör konceptbyggarnas långsiktiga och målmedvetna relationsbyggande. Relationsbyggandet sker såväl med kunder och personal som anhöriga och andra intressenter. Marknadsföringen av seniorboendet har visat sig vara ett prioriterat område för konceptbyggerorganisationerna. Det beror sannolikt på att dessa verksamheter är kunddrivna. Eftersom bra relationer grundas på förtroende blir det därför viktigt att ständigt försöka motsvara eller helst överträffa de förväntningar som kunderna har. Konceptbyggarna uppger att det är något som bör göras genom att alltid försöka hålla det man lovat. Därmed bekräftar resultaten från de nordamerikanska fältstudierna det som bl.a. Grönroos (2002) konstaterat för organisationens image-skapande. På marknader där produkterna i allt större utsträckning liknar varandra blir imagen som organisationen förmedlar kring sig och sina produkter viktig för att forma kundernas förväntningar. Enligt denne finns därför en överhängande risk kopplad till imagebegreppet. I de fall organisationen inte förmår att leva upp till kundernas förväntningar riskerar organisationen att få ett dåligt rykte. Den bilden verifieras genom fallstudien i Nordamerika.

Att hålla det som en gång utlovats i marknadsföringen och i det imageskapande arbetet är således avgörande för en långsiktig framgång på marknaden. I det sammanhanget betonas det första intryckets särskilda betydelse för att skapa en positiv helhetsupplevelse hos kunden. Inför inflyttningen rekommenderas samtliga kunder t.ex. att självständigt bilda sig en uppfattning om förhållandena i och omkring boendet. Det görs genom att uppmuntra och erbjuda rundvandringar på anläggningen samt att besöka enskilda boenden och blivande grannar. Inskrivningen föregås av ett inskrivningssamtal. Under det samtalet diskuteras de förväntningar som den potentielle hyresgästen har på seniorboendet. Viktigt i det sammanhanget är att representanten för verksamheten aktivt hjälper till att sätta "rätt nivå" på de förväntningarna. Under inskrivningssamtalet beskrivs även organisationens förväntningar på kunden. Det resulterar i en avtalskrivning där kunden avser att följa de förhållningsregler och den värdegrund som organisationen ställt upp och vill ska genomsyra boendet. Avtalsbrott medför en ömsesidig rätt för parterna att bryta förhållandet.

Insikten om kunden som verksamhetens viktigaste resurs och utgångspunkt delas av konceptbyggarna. Eftersom de organisationer som varit föremål för den här studien har bestått av befintliga anläggningar och pågående verksamheter har de produktionsstrategiska dimensionerna av naturliga skäl kommit att omfatta tjänstproduktionen. I det sammanhanget har ändå vissa produktionsstrategiska dimensioner

rörande den fysiska bostaden och anläggningen inhämtats. Det som framträtt och fått betydelse i studien har rört de fysiska strukturer som på grund av sin utformning har fått betydelse för organisationens möjligheter att bedriva affärsverksamhet i anläggningen. En sådan dimension rör bostadens fysiska flexibilitet och utformning. Flexibiliteten och utformningen rör framförallt anläggningens och lägenheternas planmässiga anpassningsbarhet och flexibilitet. Anläggningens och lägenheternas planmässiga anpassningsbarhet och flexibilitet är något som till stor del har kan härledas till byggnadens tidiga programförklarings- och produktionskedan. Det är således något som ligger i linje med det som t.ex. Wååk (1992) och Olve och Magnusson (1997) tidigare har konstaterat. Det är i dessa skeden som de fysiska strukturerna läses fast i anläggningen genom att vissa produktionsrelaterade beslut och avvägningar fattas. Därmed får det konsekvenser för anläggningens framtida möjligheter att bedriva affärer i byggnaden. Att genomföra fysiska förändringar är något som vid ett senare skede endast kan göras till stora merkostnader. Därmed är det intressant när insiktsfulla konceptbyggare har byggt in flexibilitet i sina anläggningar.

En organisation som på ett påtagligt sätt har lyckats bygga in flexibilitet i sin grundstruktur utgörs av organisationen G. Den flexibilitet som uppvisats i anläggningen har uppvisats vara av betydelse för organisationens förmåga att faktiskt erbjuda och producera en differentierad boendeprodukt. I flera fall har lägenheterna konstruerats så att en och samma lägenhet relativt enkelt kan bjudas ut till kunder i flera grundutföranden. Grundutförandena går att fås inom ramen för dess fysiska yttre mått och bärande väggar. Det har visat sig ta olika uttryck. Kunderna som flyttar in i organisationens anläggning Ga erbjuds t.ex. en individuell anpassning av lägenheten, som inom givna ramar går att få i olika utföranden. Anpassningen omfattas av olika insatser, från ommålning och inlägg av nya mattor till flytt och borttagning av mellanväggar. Nivån på dessa anpassningar beror även på faktorer som kundens tidsperspektiv för att hyra lägenheten och dess ekonomiska förutsättningar.

Personalen framhålls inte oväntat som konceptbyggerorganisationens enskilt viktigaste resurs för att bedriva den här typen av verksamhet. Personalen blir därmed ett viktigt konkurrensmedel för att kunna nå kundernas uppställda förväntningar. Det beror på att det är kunden och personalen som tillsammans skapar upplevelserna och därmed indirekt kvalitetsnivåerna i ett tjänsteproduktionssammanhang. En väg till framgång anses ligga i insikten om att sätta kundernas behov och upplevelser först. I det ligger även att kunderna måste utbildas och informeras i hur konceptet och dess olika tjänsteerbjudanden fungerar. Detta uppges vara särskilt viktigt då det bidrar till att skapa rätt förväntningar. En annan framgångs- och kvalitetshöjande faktor rör medarbetarnas arbetssituation. Att ge medarbetaren en hög grad av handlingsfrihet, involvera dem i verksamheten genom att låta dem vara med att planera arbetet samt betala dem bra är grundläggande för organisationens förmåga att både attrahera bra personal och nå de satta kvalitetsnivåerna. Medarbetarna som arbetar med service har genomgående en hög grad av servicemedvetenhet. En stor del av personalen har bakgrund från hotell- och restaurangbranschen istället för en vård- och omsorgsbakgrund. Insikten om personalens betydelse för det slutgiltiga resultatet är i allmänhet mycket stor. Den här strategiska inriktningen hos de studerade konceptbyggarna har stöd i den klassificeringsmodell som Silvestro et al (1992, sid. 72) har föreslagit. Mot bakgrund av fältstudiens resultat bedriver de nordamerikanska konceptbyggarna en verksamhet som kan liknas vid en hotellverksamhet särskilt riktad mot seniorer. Den strategiska inriktningen har kunnat verifieras genom Silvestro et als (1992) klassificeringsmodell. Hotelloperatörer bedriver enligt den klassificeringsmodellen verksamhet enligt vad som kan definieras vara en tjänsteaffär. Tjänsteaffären är dock en mellanposition som kan uppvisa egenskaper med olika tonvikt. Tonvikten kan ligga mot det som i en extrempunkt benämns professionella tjänster eller mot det som i den andra extrempunkten benämns massjänter. De resultat som framkommit i fältstudien indikerar en strategi som har tonvikten mot professionella tjänster. Med utgångspunkt i de klassificeringsdimensioner som använts för att analysera konceptbyggares verksamheter: produkt- och processfokus,

graden av kundkontaktid, graden av kundanpassning samt värdeskapandet i front- respektive back-office ges empiriskt stöd för en tjänsteaffär med tonvikt mot professionella tjänster.

Att skapa en vital och aktiv boendemiljö grundar sig också på personalens inställning och motivation till sitt arbete och sin arbetsplats. Den atmosfär som flera av de studerade organisationerna vill uppnå inom verksamheten är som atmosfären hos en bättre klubb eller ett hotell. Inställningen och tillvägagångssätten hos de studerade konceptbyggarna med att skapa en sådan kultur överensstämmer med vad andra forskare kommit fram till tidigare. För att odla fram en kultur i vilken medarbetare och kunder trivs har personalen i allmänhet, med hög grad av kundkontakt, fått långtgående befogenheter att agera självständigt gentemot kunden. Grönroos (1990, sid. 11-12) och Salzer-Mörling (1998) har tidigare diskuterat och visat på hur en god organisationskultur kan skapas. På samma sätt har fältstudien kunnat påvisa att dessa verksamheter genom att inrätta tydliga incitamentsstrukturer premierat och uppmuntrat till att initiativ tas för att motsvara och helst överträffa den fördefinierade kvalitetsnivån.

För att åstadkomma den atmosfären har ett antal uttalade och outtalade policys (här översatt till regler och rutiner) formulerats för verksamheten. Reglerna och rutinerna framhålls dock som ett ramverk att förhålla sig till, inte i första hand att slaviskt följa. Således ska det användas som utgångspunkt och vägledning i arbetet för att uppnå, bibehålla och utveckla den eftersträvade atmosfären eller kulturen. De studerade nordamerikanska konceptbyggarna är alla exempel på vad som definierats som framgångsrika boendekoncept. Likt bl.a. Barney (1991) menade med sina organisatoriska kapitalresurser och Teece et al (1997) menade med lednings- och organisationsprocesser har konceptbyggarnas regler och rutiner lyfts fram som mycket centrala för organisationens konkurrensförmåga. Den konkurrensförmåga som följer av konceptbyggarnas regler och rutiner bottnar i att det är de som skapar organisationens konkreta handlingsmönster för hur värde ska produceras genom tjänsteproduktionsprocesserna. Något centralt som också visat sig följa av konceptbyggarnas regler och rutiner ligger i deras förmåga att på det sättet implementera och kommunicera de värdeskapande processerna till både personal och kunder. Det som Teece et al (1997, sid. 520) framhåller genom formuleringen "... routines are patterns of interactions that represent successful solutions to particular problems" förefaller således ha stöd i fältstudiens resultat.

Insikten som följer av att inse reglernas och rutinernas betydelse för konkurrenskraften och värdeskapandet i organisationen förefaller vara kopplade till konceptbyggarnas organisatoriska lärande såväl som enskilda medarbetares eget lärande. I de studerade organisationerna har en miljö för att premiera improvisationer och individuell kreativitet skapats. Det har gjorts genom att t.ex. ge personalen en hög grad av handlingsfrihet i organiseringen och vid utförandet av sitt arbete. Ett sätt att uppmuntra till den här typen av beteende är att belöna insatser utöver det förväntade. Det görs bl.a. genom att ge individuell ekonomisk bonus för sådana insatser. För att tillmötesgå kunderna och försäkra sig om en kontinuerlig utveckling av differentierade produkter över tiden arbetar organisationerna aktivt med tjänsteutvecklingen. Sådana exempel utgörs av de särskilda tjänsteutvecklingspositioner som har inrättats i organisationerna. En sådan tjänsteutvecklingsposition utgörs av den rekreationsansvarige. Den befattningen syftar till att vidareutveckla och skapa helt nya tjänster inom ramen för seniorboendekoncept. Detta är en konkurrensprioritering som konceptbyggarna har gjort och som ligger helt i linje med den bedrivna affärsstrategiska inriktningen mot differentiering (Porter, 1980). Det har således visat sig gälla för konceptbyggare alldeles oavsett vilken affärsmodell de bedriver dvs. inom såväl seniorboende, trygghetsboende och särskilt boende.

Likt en hotellverksamhet har ett stort antal tjänster lagts i det basutbud som ingår i den månadskostnad som den enskilde debiteras för. Dessa bastjänster följer ett relativt standardiserat produktionsmönster. Dessa bastjänster uppvisar därmed en sådan tonvikt inom ramen för den förda produktionsstrategin tjäns-

teaffär att den uppvisar egenskaper mot den extrempunkt som Silvestro et al (1992) definierat som mass-tjänster. Att sådana inslag föreligger i en produktionsstrategi inriktad mot hotellverksamhet är helt i linje med deras klassificering. Precis som ett hotell finns ett antal plustjänster att efterfråga och separat betala för utöver det som medföljer det grundläggande boendet. Eftersom de egenskaper som har satts i centrum i konceptbyggarnas produkter utgörs av kundernas kvalitetsupplevelser är trots ett stort inslag av mass-tjänster, helhetsintrycket av verksamheterna en tonvikt mot professionell tjänsteproduktion. Restaurangens betydelse för den totala kvalitetsupplevelsen framhålls i det sammanhanget som en mycket central komponent. De nordamerikanska konceptbyggarna uppvisar därmed den differentieringspotential som restaurangen anse ha för boendekonceptens profilering. Därmed verifieras de antaganden som bl.a. Olve och Westelius (2007) lägger specifikt i den plustjänst som bra måltider skapar för den här målgruppen. Den måste hålla hög klass och ha en attraktiv utformning. Produktutvecklingen handlar inte bara om nya tjänster utan även om boenderelaterade utvecklingsinsatser. En sådan utvecklingsinsats är införandet av present- och souvenirbutiker. Butikernas lokalisering har gjorts i anslutning till anläggningarnas entréer. Ett bostadskomplement som inrättats för att skapa trygghet i boendet utgörs av det IT-baserade incheckningssystemet. Det fungerar på motsvarande sätt som ett incheckningssystem på ett hotell. Varje morgon förväntas kunden ringa ett talsvar som är kopplat till receptionen. Hör den enskilde inte av sig inom ett visst klockslag föranleder det en dubbelkontroll och ytterst ett personligt besök från personalen.

För att kanalisera kundernas engagemang och viljeinriktningar har intresseföreningar skapats i anslutning till boendekoncepten. Intresseföreningarna har visat sig vara öppna för seniorer utanför anläggningen. De sistnämnda är personer som har ett intresse eller kanske planerar, men ännu inte har bestämt sig, att flytta till anläggningen. Att vara med i en intresseförening blir ett sätt att ändå ta del av livet i och omkring boendegemenskapen. På så sätt kan den enskilde ges tid att vänja sig vid tanken på en inflyttning. Vidare kan organisationen binda upp den potentiella kunden för att om inte annat i en senare fas slussa in vederbörande till anläggningen. Intresseföreningarna bygger på medlemskap. Det här förfarandet att organisera värdeskapandet och lära kunderna vad de kan förvänta sig och hur mervärdet av att ansluta sig till boendegemenskapen kan gå till har slående likheter med andra branschers sätt att binda upp sina kunder. Det förefaller också ske på motsvarande sätt som bl.a. Normann och Ramirez (1993, sid. 69) diskuterat rörande den samverkan som de menar karakterisera det moderna företaget. De konkurrensfördelar som det företaget handlar om är en förmåga att tillhandahålla en helhetslösning för kunden och få den att fungera. Eftersom kunden har en central del i skapandet av den helheten, genom sin roll som medproducent, är det klokt att kunden både aktiveras och tränas för sin del i tjänsteproduktionsprocessen. Dialogen med kunderna blir därmed en viktig del i organisationens förmåga att upprätthålla konkurrenskraften på lång sikt.

För de kunder som ännu inte flyttat in i konceptbyggarnas anläggningar, men som samtidigt valt att gå med i intresseföreningen, debiteras en symbolisk årsavgift. Det görs sannolikt för att aktivera kunderna till att få ut något av medlemskapet. Det värdeskapande som bl.a. följer av ett medlemskap i intresseföreningen bygger således på en aktiv ömsesidig samverkan och inte ett passivt medlemskap utan motprestation. Det konceptbyggarna har kunnat uppvisa ligger i linje med den definition på värdeskapande som t.ex. Vargo och Lusch (2004) menar inträffa tillsammans med kunden i det ögonblick kunden utnyttjar tjänsten (medlemskapet). Förutom information kring exempelvis lediga lägenheter eller planerade aktiviteter ger medlemskapet fördelar som förhandsinformation och förtur inför nyteckningar, rabatter i butiker och aktiviteter i lokalsamhället, rabatterade restaurangbesök eller vid shoppingen i den interna present- och souvenirbutiken. För de kunder som redan bor i anläggningen blir intresseföreningen ofta det forum vid vilket frågor och förslag fångas upp och presenteras för ledningen.

6.2.3 Styrning

Uppföljningen av försäljningsrapporteringen görs frekvent. Kontinuerliga riskbedömningar kring t.ex. marknadens utveckling och kundtillströmning är efterfrågad information från ledningen. Vidare genomförs periodvisa kontroller och uppföljningar kring t.ex. producerad tjänstekvalitet samt verksamhetens produktions- och leveranssäkerhet. Den ekonomiska uppföljningen görs ofta månadsvis. Den information som efterfrågas består av såväl monetär som icke-monetär information. Budgeten följs i allmänhet upp genom att jämföras mot verksamhetens faktiska utfall. Detta är naturligtvis någonting som kan förväntas av alla verksamheter som utförs på ekonomisk grund. Intressant att notera är att konceptbyggarnas förhållande till budgetuppföljningen har visat sig vara relativt lös. Budgeten förefaller mer kunna betraktas som en relativ målsättning än som ett absolut kontrakt. Den inställningen verifierar det som bl.a. Nilsson och Rapp (2005) lyfter fram som karaktäriserande för lös styrning. Viktiga mått som lyfts fram i konceptbyggarnas ekonomistyrning har rört t.ex. antalet sjuktimmar hos personalen, matkostnader per kund och dag, nöjd-kund-index samt nöjd-medarbetar-index (jmf t.ex. HSB Omsorg, organisationen C, E, och H). Mot den bakgrunden, och med utgångspunkt i föreställningsramens terminologi, kan den ekonomiska styrningen sammanfattas som lös, icke-monetär och långsiktig.

Konceptbyggarna delar en insikt om nödvändigheten och vikten av att lyckas rekrytera och behålla ”rätt” personal. Ett sätt att lyckas med den uppgiften rör personalens uppgifter och befogenheter i arbetsutövandet. Stor handlingsfrihet har därför givits till konceptbyggarnas personal som har serviceinriktade arbetsfunktioner och direkt kundkontakt. Vidare förefaller det satsas brett på utbildningsinsatser för servicepersonalen. Det görs samtidigt som organisationen belönar väl genomförda arbetsinsatser genom bonus och annan påtaglig uppskattning. Att följa upp kundernas och medarbetarnas upplevelser av den kvalitet som produceras är vidare något centralt och prioriterat. Det framgår bl.a. av organisationens kontroll- och uppföljningsrutiner, explicit uttryckt genom de kontinuerliga utvärderingar som genomförs löpande. Dessa utvärderingar består i nöjdukundindex, nöjdmedarbetarindex etc. För att fånga kundupplevelser och hur medarbetarna trivs används olika former av standardiserade mätinstrument. Det är av stor betydelse att förstå kundernas, såväl som medarbetarnas, grundläggande inställning till verksamheten och dess produkter för att kunna utveckla den i önskad riktning. För att uppnå detta arbetar konceptbyggarna mycket med att stärka sin organisationskultur och värdegrund. Organisationen E har t.ex. utformat ett antal principer för sin tjänsteproducerande verksamhet. Dessa grundläggande utgångspunkter, tillsammans med organisationens kärnvärden, försöker organisationen aktivt att implementera i verksamheten.

Organisationskulturen har visat sig vara en mycket viktig beståndsdel i skapandet av attraktiva boendekoncept. Organisationskulturen kan antas ha effekter på organisationens förmåga att skapa trivsel hos kunder och personal. Därmed får den betydelse för organisationens möjligheter att locka till sig nya kunder, behålla befintlig personal samt anställa den personal man önskar. Organisationskulturen har såväl en strategisk som styrningsmässig innebörd. Salzer-Mörling (1998) har t.ex. visat att organisationskulturen är ett påtagligt framgångskriterium och styrdimension som framgångsrika organisationer lärt sig utnyttja för att styra både kunder och personal. I perspektivet av fältstudiens resultat kan slutsatserna kring organisationskulturens betydelse i ett styrningssammanhang anses vara bekräftade. Attityden mellan medarbetare och ledning i dessa organisationer förefaller vara informell till sin karaktär. Den inställningen framhålls som en medveten strategi eftersom den anses leda till engagemang och trivsel. Det satsnämnda avser såväl kunderna som personalen. Det ska dock betonas att trots upplevelsen av en relativt informell attityd i organisationen finns ett tydligt yttre ramverk bestående av regler och rutiner. Dessa regler och rutiner sätter gränserna för vad som anses vara både ett bra och ett mindre bra beteende i organisationen. Det betyder mer precist att bakom den till synes avslappnade attityden och inställningen finns stark medvetenhet och kontroll kring hur och varför saker och ting görs som de gör. Ledningen har således en klar uppfattning om vad det är

som ska produceras och levereras samt hur det ska gå till. Regler och rutiner har formats med utgångspunkt i dessa insikter samt en inställning till att dessa ska kanaliseras via personalens engagemang och problemlösningsförmåga till ett positivt resultat. Dessa betraktas som viktiga tillgångar för konceptbyggarnas organisationer och är ingenting man ber om ursäkt för, tvärtom. Den inställningen, att konceptbyggarna förefaller betrakta reglerna och rutinerna som resurser överensstämmer med de resonemang bl.a. Teece et al (1997) för.

Produktionsstyrningen kan på motsvarande sätt beskrivas som att personalen givits en hög grad av handlingsfrihet, organisationen premierar kvaliteten i tjänsteproduktionen samt håller en viss grad av överkapacitet för att parera eventuella efterfrågetoppar. I det sammanhanget framgår tydligt att det inte är boendeanläggningen som sådan som ytterst formar verksamheten utan att det är organisationens medarbetare som anses göra skillnaden mellan bra och mindre bra verksamhet. Produktionsstyrningen har därför kunna påvisas ha en utformning där personalen förväntas improvisera så länge det görs inom ramen för organisationens värdegrund och leder till kundtillfredsställelse. Handlingsfriheten är att betrakta som hög i dessa verksamheter men bör samtidigt betraktas inom ramen för de regler och rutiner som satts upp för att forma verksamheten. Kvalitetsdimensionen är vidare någonting som dessa organisationer betraktar som någonting man vinner orders med. Kundernas kvalitetsupplevelser sätts därför i centrum. För att uppnå en hög grad av kundtillfredsställelse anses det vara centralt att verkligen hålla det som utlovats. I det sammanhanget lyfts personalens särskilda betydelse fram. Dessa resultat ligger i linje med det som bl.a. Silvestro (1999) menar karakteriserat det operativa styrningsarbetet. Dessa karaktäristika handlar enligt dennes mening om att i ett tjänsteproduktionssammanhang ge frontpersonalen rätt resurser, motivation och befogenheter för åstadkommandet av bra resultat med hög kvalitet.

6.2.4 Reflektioner rörande den teoretiska föreställningsramen

Utgångspunkten för den här studien har varit Nilssons och Rapps (2005) teoretiska föreställning om strategisk kongruens och integrerad styrning. Den föreställningsramen har utvecklats för att förklara de bakomliggande sambanden till de faktorer som skapar samstämmighet i strategier och styrsystem hos stora tillverkande industriorganisationer. I dessa organisationer har inte någon särskild hänsyn tagits till organisationer vars produkter har hög grad av tjänsteinnehåll. Den ursprungliga föreställningsramen har därför kommit att utvecklas med hänsyn till dessa tjänsteaspekter och de aspekter som rör byggproduktion. På så sätt har den kommit att utvecklas och anpassats för den här studiens syfte.

Tjänsteproducerande organisationer karakteriseras ofta av att vara del av personalintensiva branscher. Dessa verksamheter verkar således under villkor som skiljer sig från tillverkningsbranscher som t.ex. stål-, skogs- och bilindustrin. En skillnad avser bl.a. utnyttjandet av organisationens styrsystem. Produkten i en tjänsteorganisation skapas i samverkan mellan kunden och organisationens personal. Därmed räcker det inte att endast upprätta ett formellt styrsystem i enlighet med de strategiska intentionerna. För att förvissa sig om att organisationens produkter utförs i överensstämmelse med dess värdegrunder måste de tjänsteproducerande aktörerna, både kunderna och personalen, integreras i de värdegrunder som formar organisationen. Det kan operativt göras genom t.ex. olika utbildningsinsatser samt genom de regler och rutiner som specifikt utformats för verksamheten.

Konceptbyggorganisationen har varit den här studiens fallobjekt. Av de organisationer som studerats har samtliga befunnit sig på en anläggningsnivå. De studerade fallorganisationerna har uppnått ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning. Enligt Nilssons och Rapps (2005, sid. 47) definition medför

det här tillståndet en strategisk samstämmighet mellan organisationens nivåer och dess enheter: *"By strategic congruence we mean that the corporate, business, functional strategies of the firm are mutually consistent, with strategies at each level appropriate to the firm's competitive arena and overall strategic aims"*. I den här studien har fokus varit riktat mot aktörernas affärs- och funktionsnivåer. Att koncernnivån därmed har exkluderats i den här studien bör därför hållas i åtanke vid bedömningen av organisationernas samstämmighet. Det har inte varit helt enkelt att särskilja de studerade nivåerna och dess strategier från varandra. Det beror på att gränserna mellan dem har flutit samman. Det är något som särskilt har tydliggjorts i den studien där majoriteten av fallobjekten utgjorts av relativt små organisationer. Dessa har p.g.a. sin relativa storlek inte kunnat uppvisa några tydliga funktioner eller produktionsenheter. I dessa organisationer finns självfallet ansvariga personer och positioner för olika funktioner såsom för köket, servicen, aktiviteter eller transporter. Dock har dessa operativa funktioner varit så pass små att funktionsenheterna inte riktigt kunnat urskiljas i alla sammanhang. I en stor organisationsstruktur finns ofta en produktionsstab bestående av en direktör, administration, förmän och personal.

Ur resultaten framträder ett mönster i vilken personalens betydelse lyfts fram som en av verksamheternas viktigaste resurser. Det är därför troligt att det är personalen som till sist blir den avgörande faktorn för huruvida seniorboendekonceptet förverkligas från idé till leverans. Eftersom fallstudierna gett stöd för de teoretiska utgångspunkterna som t.ex. Grönroos (2006, sid. 359) argumenterar för som *"value is created by the customer in interactions with the service provider and supported by the service provider. In addition to this the outcome of the service production process when used by the customer also contributes to customer value."* Därmed torde en tjänsteproducerande organisations förmåga att uppnå strategisk kongruens och integrerad styrning vara starkt relaterad till personalen och dess kompetenser. Med andra ord är det mycket som pekar på att det i tjänsteproducerande verksamheter, som har uppnått strategisk kongruens och integrerad styrning, till sist handlar om personalen förmåga att skapa en genomtänkt produkt som sträcker sig från byggnadens utformning till leveransen av tjänster. En produkt som dessutom upplevs som attraktiv och värdeskapande av kunderna. Skapandet av genomtänkta produkter bygger på organisationens idé om vad det är som skapar värde. De strategier som formulerats för att styra mot målet bärs fram av organisationens styrsystem. Organisationskulturen är i ett sådant sammanhang särskilt viktig eftersom den kan antas svetsa samman organisationen och skapa en helhetsbild. Den helhetsbilden är vidare central för att få samtliga inblandade aktörer att oavsett nivå och roll i organisationen kunna sträva mot samma målbild (jmf Nilsson och Rapp, 2005, sid. 199 ff.). Avgörande för om styrsystemet kommer att lyckas underbygga skapandet av denna bild beror därmed på hur pass väl den harmoniserar med organisationens kultur och underliggande värdegrund. Värdegrunden kan mot den bakgrunden ses som det kitt som sammansvetsar organisationens affärs- och produktionsstrategiska nivåer med dess styrning. Värdegrunden är en företeelse som särskilt har kunnat tydliggöras i organisationerna E:s och G:s verksamheter. Även HSB är ett tydligt exempel på en värdestyrd organisation.

I det följande kommer studiens teoretiska resultat diskuteras med utgångspunkt i en sammanfattande tabell (se Tabell 8). Tabellen är en förenkling och sammanställning av de generella tendenserna och resultaten från studien. Sammanställningen baseras på de genomförda fallstudierna och baseras på de nordamerikanska fältstudierna. Den utgår från de klassificeringsdimensioner som använts i analysverktyget. Eftersom det har varit konceptbyggare som varit föremål för studiens intresse är det dessa som lyfts fram. Därför återges endast typfall ett som motsvarar den teoretiska definitionen för konceptbyggare som uppnått strategisk kongruens och integrerad styrning. Parallellt med den sammanställningen har en avvikelsekolumn tagits fram. Presentationen har syftat till att reflektera över och sammanställa intrycken och erfarenheterna från analysarbetet och utnyttjandet av den teoretiska föreställningsramen. Tabellen indikerar även var det funnits behov av ytterligare kompletteringar för att skapa ett så heltäckande ramverk som möjligt.

Där inga avvikelser har förekommit – i jämförelse med föreställningsramens idealposition tyfäll ett – har resultatet från fältstudien ansetts ligga i linje med de teoretiska utgångspunkterna. Där avvikelser har identifierats har det kommenterats och kompletterats. Kompletteringarna har gjorts gällande föreställningsramens konkurrensprioriteringar, beslutsområden och produktionsstyrning av tjänster. Dessa förslag baseras således på de erfarenheter som erhållits i samband med analysarbetet. Dessa tillägg framgår av tabellsammanställningen och kommenterats i den efterföljande texten. Det övergripande syftet med det här analysarbetet har varit att justera och på så sätt ytterligare utveckla föreställningsramen i enlighet med den forskningsdesign som har presenterats inledningsvis.

Tabell 8: Resultatjämförelse med den teoretiska föreställningsramen

Undersökningsvariabler	Klassificeringsdimensioner	TYPEALL ETT	Avvikelse
Omgivningens karaktär	Osäkerhet (hög/låg)	Turbulent	Ingen avvikelse
Affärsstrategi	Differentieringsgrad (hög/låg)	Differentiering	Ingen avvikelse
	Grad av tjänsteutveckling (hög/låg)	Hög	Ingen avvikelse
	Produktmix (hög/låg)	Hög	Ingen avvikelse
	Relativpris (hög/låg)	Hög	Ingen avvikelse
Produktionsstrategi – Boende ³⁹		Fast punkt	
Konkurrensprioriteringar – boende:	Kostnad (kvalificerande/ordervinnande)	Kvalificerande	Ingen information
	Kvalitet (kvalificerande/ordervinnande)	Ordervinnande	Ingen information
	Innovationer (hög/låg)	Hög	Ingen information
Beslutsområden - boende:	Teknisk komplexitet (hög/låg)	Låg	Ingen information
	Teknisk flexibilitet (hög/låg)	Hög	Ingen information
	Produktionsvolym (hög/låg)	Låg	Ingen information
<i>Tillägg!</i>	<i>IT-anpassning (hög/låg)</i>	-	Hög

³⁹ Den här sammanställningstabellen rör resultaten och erfarenheterna från fältstudien. I tabellen har produktionsstrategi – boende med dess underliggande konkurrensprioriteringar och beslutsområden beskrivits som "ingen information" (så när som en nytt tillägg avseende beslutsområdet – IT-anpassning). Förklaringen till att ingen information kunnat ges är att kvaliteten i den insamlade datan kring dessa frågeställningar har en sådan kvalitet att slutsatser inte kunnat dras. Det beror sannolikt i sin tur på att trots att frågeställningarna ställdes kom intervjun (av en eller två representanter) att genomföras med en person vars kompetens var av mer generell karaktär. I och med att produktionsledningen för tjänstproduktionen och byggproduktionen inte sammanföll genom studiens urval blev dataunderlaget på det här området bristfälligt.

Tabell 8: (Fortsättning) Resultatjämförelse med den teoretiska föreställningsramen

Undersökningsvariabler	Klassificeringsdimensioner	TYPFALL ETT	Avvikelse
Produktionsstrategi –Tjänster		Professionella tjänster	
Konkurrensprioriteringar – tjänster:	Tjänstekvalitet (kvalificerande/ordervinnande)	Ordervinnande	Ingen avvikelse
	Produktvariation (hög/låg)	Hög	Ingen avvikelse
	Image (exklusiv/funktionell)	Exklusiv	Ingen avvikelse
	Produkt- och processfokus (hög/låg)	Hög	Ingen avvikelse
<i>Tillägg!</i>	<i>Organisationskultur (påtaglig/oytlig)</i>	-	Påtaglig
Beslutsområden - tjänster:	Graden av kundkontaktid (hög/låg)	Hög	Ingen avvikelse
	Graden av kundanpassning (hög/låg)	Hög	Ingen avvikelse
	Värdeskapande (front-office/back-office)	Front-office	Ingen avvikelse
Ekonomisk styrning:	Utnyttjad information (ickemonetar/monetar)	Ickemonetar	Ickemonetar och monetär
	Styrningens karaktär (lös/hård)	Lös	Lös och hård
	Tidshorisont (lång sikt/kort sikt)	Lång sikt	Ingen avvikelse
Produktionsstyrning:	Kvalitetsstyrning (kvalificerande/ordervinnande)	Ordervinnande	Ingen avvikelse
	Kapacitetsstyrning (överkapacitet/jämn kapacitet)	Överkapacitet	Överkapacitet och jämn kapacitet
	Personalsstyrning (hög/låg grad av handlingsfrihet)	Hög grad av handlingsfrihet	Ingen avvikelse
<i>Tillägg!</i>	<i>Värdegrund (påtaglig/oytlig)</i>	-	Påtaglig
Strategisk kongruens och integrerad styrning		Uppfyllt	Ingen avvikelse

Till det teoretiska ramverk som har utvecklats och utnyttjats i den här studien har ett antal tillägg gjorts. Tilläggen har gjorts för att justera föreställningsramen för fortsatt forskning och baseras på gjorda erfarenheter från dataanalysen. Ett av föreställningsramens tillägg rör produktionsstrategier för boendet. Tillägget omfattar dess beslutsområde och rör IT-anpassningen av bostäderna. Det har gjorts även om dessa beslutsområden, som tidigare har konstaterats, i övrigt lämnats utan information avseende de nordamerikanska fältstudierna. IT-anpassningen är en klassificeringsdimension för det fysiska boendet som ändå lyfts fram i datamaterialet. Graden av IT-anpassning har bedömts som hög för det ideala jämförelsefallet, typfall ett. Bedömningen grundar sig på de gjorda erfarenheterna och resultaten från fältstudierna. Dessa indikerar att konceptbyggare medvetet har utformat och anpassat anläggningar och lägenheter för framtida affärsmöjligheter, även om den nuvarande efterfrågan inte alltid överensstämmer med de möjligheter som teknologin kan erbjuda. Det är någonting som särskilt tydliggjorts i fallet HSB Norr. Här har IT-infrastruktur bokstavligen förberetts även om efterfrågan inte finns för närvarande. Den åtgärden indikerar således en produktionsstrategisk inriktning som harmoniserar med klassificeringsdimensionen hög grad av tjänsteutveckling på den affärsstrategiska nivån.

Nästa tillägg rör undersökningsvariabeln produktionsstrategi - tjänster. Tillägget omfattar klassificeringsdimensionen organisationskultur. Genom analysarbetet har det framkommit att organisationskulturen är ett viktigt begrepp och företeelse i konkurrensen om kunderna. Mot den bakgrunden har därför begreppet kommit att lyftas in i föreställningsramen. Här nås samsyn med det Normann (1992, sid. 61) tidigare har definierat som organisationens kultur och filosofi: *"De övergripande principer efter vilka den sociala process som leder till leverans av tjänster och till fördelar för kunder kontrolleras, bibehålls samt utvecklas."* Därmed har föreställningsramen justerats och kompletterats med begreppet organisationskultur. Begreppet har vidare antagits kunna bedömas som antingen påtaglig eller otydlig. Hos de studerade organisationerna kan den beskrivas som påtaglig. I vissa fall var den dessutom mycket påtaglig. Det gäller organisationerna E och G.

Till sist har ett tillägg till föreställningsramen gjorts avseende styrdimensionen värdegrund. Den dimensionen ges också graderingen påtaglig respektive otydlig. I de fall som rör konceptbyggare, såväl svenska som nordamerikanska, har den dimensionen visat sig vara mycket påtaglig. Dessa verksamheter kan också karaktäriseras som värdestyrda (med utgångspunkt i sina formulerade kärnvärden). Styrdimensionen värdegrund och den produktionsstrategiska dimensionen organisationskultur hänger intimt samman. För att nå samstämmighet bör de överensstämma med varandra och utgå från samma kärnvärden.

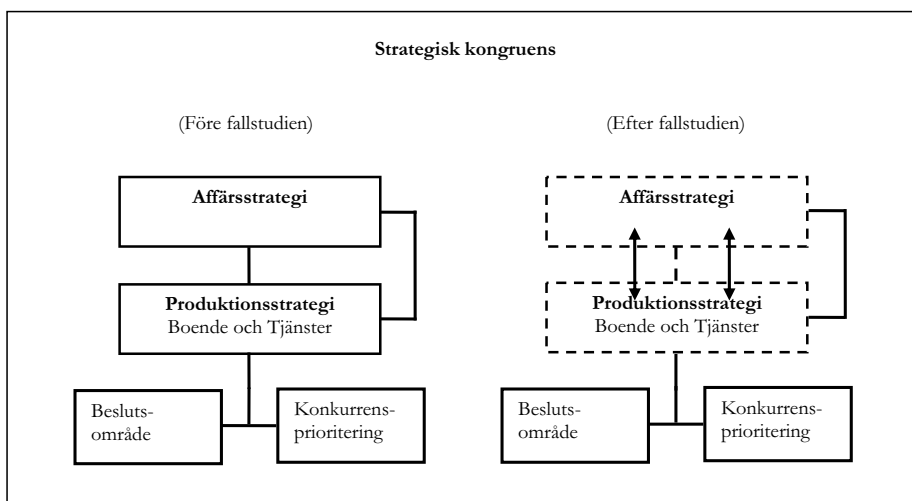
6.2.5 Reflektioner kring samstämmigheten

Vad är det då som har skapat en sådan samstämmighet hos de studerade fallorganisationerna, som har inneburit att ett tillstånd av strategisk kongruens och integrerad styrning har kunnat inträffa? Orsakerna är sannolikt flera. Fallstudierna har genomförts på organisationer som visat sig ha en genomtänkt affärs- och produktionsstrategisk inriktning. Det är någonting som i sig självt tyder på en klar uppfattning kring vad det är som är viktigt vid en marknadspositionering. I det förfarandet torde samsyn kring hur produktidéer omvandlas till kundupplevelser ingå. Här torde även en samsyn kring hur produkten ska produceras och levereras till kunden råda. Belägg för detta har illustrerats genom fallbeskrivningarna. Ett resultat som har sin utgångspunkt i samsynen är att strategisk kongruens är ett tillstånd som förutsätter en insikt och reell kunskap om den operativa verksamheten. Att så har visat sig vara fallet hos de studerade konceptbyggarna är kanske inte är konstigt. De är samtliga exempel på framgångsrika tjänsteproducerande organisationer definierade som tjänsteaffärer med tonvikt på professionella tjänster (Silvestro et al, 1992). En orsak till att sådana framgångsrika verksamheter uppnår strategisk kongruens torde ha att göra med den samverkan

som karakteriserar tjänsteproduktionsprocessen. Samverkan förutsätter nämligen en kedja av överensstämmande aktiviteter. Om resultatet ska bli en högkvalitativ slutprodukt måste aktivitetskedjan i enlighet med det bl.a. Edvardsson och Olsson (1996) hävdar hänga ihop i ett antal sekvenser. Eftersom tjänsteproduktionsprocessen äger rum under förhållanden där producenten och kunderna samverkar blir uppföljningen av den komplex. Mot den bakgrunden förefaller det vara sannolikt att framgångsrika tjänsteorganisationer också har lyckats skapa en sammanlänkad aktivitetskedja som löper genom organisationens olika nivåer och mellan dess enheter. Det resonemanget medför således indirekt att en genomtänkt aktivitetskedja är detsamma som samstämmighet.

En annan orsak till att strategisk kongruens har uppstått i just dessa organisationer kan bero på att de visat sig vara relativt små. Storleken har således viss betydelse utifrån ett strategiskt sammanhang. Det som har betydelse och som stöds av studiens resultat, och som avser organisationens storlek, är det faktum att i dessa organisationer står affärsledningen, den operativa ledningen, frontpersonalen och kunderna i nästan daglig kontakt med varandra. Den betydelse den dagliga kontakten har för verksamheten i största allmänhet tydliggörs hos t.ex. organisationerna C och D. Förståelsen för varandras verkligheter torde därmed samtidigt öka vilket vidare kan antas underlätta att en djupare förståelse för vad som är centralt och prioriterat skapas i verksamheten. Om organisationerna hade varit större, och liknat en tillverkningsindustri, hade den verkställande och operativa ledningen sannolikt också varit separerade från varandra. Det hade i sin tur medfört att affärs- och produktionsledningarna hade blivit mer beroende av olika formella styrsystem vid realiseringen av organisationens strategier. Därmed hade också den dagliga kontakten mellan affärs- och driftsledningen, personalen och kunderna brutits (se Figur 20).

Figur 20: Konklusioner kring den teoretiska föreställningsramen – strategisk kongruens

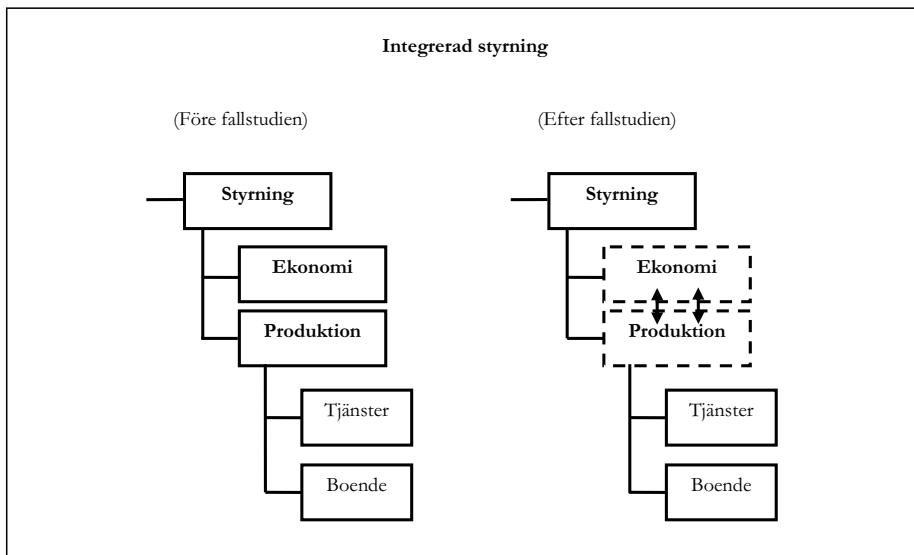


Även konceptbyggarnas styrsystem har visat på en hög grad av samstämmighet. Mindre avvikelser har förvisso förekommit men helhetsintrycket är att styrsystemen uppträder med små avvikelser i dessa organisationer. Det visar att konceptbyggare är organisationer som både har en tydlig verksamhetsidé om vad det är de erbjuder och hur boendekoncept ska produceras. Detta görs via väl anpassade produktionsstrategier och väl underbyggda styrsystem.

Ett annat resultat tillika en reflektion rör den teoretiska föreställningsramen. På grund av den samstämmighet som har kunnat påvisas för konceptbyggare har det inte varit helt enkelt att särskilja de affärsstrategiska och produktionsstrategiska nivåerna åt. Att det förhåller sig så är någonting som dock ligger helt i linje med det Nilsson och Rapp (2005, sid. 96 ff.) diskuterar och som handlar om strategisk, taktisk och operativ styrning. De menar att nivåerna flyter samman i organisationer där beslutsfattandet till stora delar har lyfts ned till den operativa nivån. Genom att ge frontpersonalen större delaktighet, beslutanderätt och möjlighet att påverka de operativa processerna minskar nivåskillnaderna per automatik. Det beror på att personalen genom sin delaktighet och beslutanderätt börjar efterfråga mer övergripande information som de anser behövs för att göra ett bra arbete. Det kan ställas i relation till den tidigare situationen där personalen istället nöjde sig med produktionspecifik information (Nilsson och Rapp, 2005, sid. 98): "... *this type of development can result in a situation where personel at the operational level tend to want more and more comprehensive information, and not just information from the manufacturing-control system*".

Med utgångspunkt i Nilssons och Rapps (2005) beskrivning av det integrerade styrningstillståndet för en organisation kan viss bekräftelse till dessa resonemang finnas i de situationer och resultat som framkommit i fältstudien. När strategisk kongruens och integrerad styrning råder, då råder även en situation där nivåerna automatiskt flätats in i varandra. Det beror bl.a. på att frontpersonalen anser sig behöva mer och mer övergripande information för att göra ett bra arbete. En konsekvens av detta torde därmed bli att nivåskillnaderna försvinner och helhetsbilden blir något diffus. Mot bakgrund av de erfarenheter som gjordes i Nordamerika framkom en bild som kan beskrivas som diffus. Det har visat sig att ekonomi- och produktionsstyrningssystemen, som innan avresan antogs vara helt separerade istället är sammanflätade och svårseparerade. Det har illustrerats enligt följande (se Figur 21).

Figur 21: Justering av den teoretiska föreställningsramen - integrerad styrning



Att styrningen och strategierna i viss utsträckning har uppvisat ett diffust mönster tydliggör en paradox som framkommit i studien. Styrningen hos konceptbyggare förefaller vara både hård och lös, formell och informell på samma gång. Att det förhåller sig på det sättet torde vara ett resultat av att verksamheten är personalintensiv. I sådana verksamheter är det också personalen som i samverkan med kunden är den som gör skillnaden. Därmed får personalen i dessa organisationer en särställning, något som bekräftas genom fältstudien. Eftersom det är för att använda Normanns (1992) termer, "sanningens ögonblick" som den debiterbara produkten och kundvärdet skapas måste personalen ges sådana frihetsgrader att arbetsinsatsen uppnår de förutbestämda kvalitetskraven. Hade slutprodukten istället bestått av en fysisk slutprodukt hade produktionsprocessen och kvalitetsuppföljningen enklare kunnat standardiseras genom tydliga arbetsbeskrivningar eller standarprocedurer, något som bl.a. Collier (1990) menar vara kännetecknande för produktion av masstjänster.

I tjänsteproducerande verksamheter, som i detta fall definierats som tjänsteaffärer med tonvikt mot professionella tjänster, handlar det om att ge varje kund en unik tjänst, upplevelse eller produkt (Silvestro, 1992: 1999). Därmed blir tjänstens standardiseringspotential starkt begränsad. I ett sådant sammanhang lämpar sig inte en alltför hård styrning. Här lämpar sig inte heller en styrning som fokuserar på monetär information. Det beror på att kvalitetsaspekterna är någonting centralt i sammanhanget. Kvalitetsaspekterna är nämligen ytterst en subjektiv kundupplevelse vilken i sig är svårt att endast kommunicera med siffror. Kvalitetsupplevelser är således ett exempel på ett icke-monetärt mått som måste fångas på något sätt och förmedlas till organisationens styrfunktion. Att det förhåller sig så torde ha att göra med det Edvardsson och Olsson (1996, sid. 155) beskriver som ett antal produktivets- och kvalitetsparametrar som tar hänsyn till hur kunden deltar i värdeskapandet. Grönroos (1990, sid. 11-12) har vidare argumenterat för att styrningen av tjänsteproduktionen har sådan karaktär att s.k. traditionella styrmetoder enligt hans förmenande blir svåra att använda. Med traditionella styrmetoder avser han en styrning som bygger på direkt jämförelse mellan utfall och uppsatta mål, något som här tolkas som monetär styrning. De argumenten finner stöd genom den här studien. I den här studien har flera belägg framkommit som visar att konceptbyggare är aktörer som styr sina organisationer genom icke-monetär information och vars karaktär kan definieras som lös (Nilsson och Rapp, 2005, sid 103 ff.). Dessa resultat indikerar med andra ord att traditionella styrmetoder inte är tillräckliga för styrning av konceptbyggerorganisationer.

Frontpersonalen, dvs. den personal som har kundkontakt, har givits stora frihetsgrader i mötet med kunden. Styrningen av konceptbyggarnas tjänsteproduktionsprocesser överensstämmer till stora delar med det Silvestro (1999) menar att styrningen av tjänsteproduktion ytterst handlar om, nämligen att styra människor. I ett operativt sammanhang får frontpersonalen därför en särskilt central roll i en tjänsteorganisation. Den betydelsefulla rollen som de intar beror på att det är de, tillsammans med kunden, som till sist både definierar och producerar värdeskapandet. Således handlar styrningen om att på olika sätt underlätta den här personalkategoriens arbetsuppgifter. Det kan göras genom att ge rätt resurser, motivation och befogenheter. För att främja trivseln understöds personalen med olika internutbildningsinsatser och incitament. Ett incitament utgör bonusen. Därmed kan personalstyrningen till stor del handla om att odla eller styra fram en kultur i vilken medarbetare och kunder trivs. För att åstadkomma en sådan situation har bl.a. Grönroos (1990) och Salzer-Mörling (1998) argumenterat för att ge frontpersonalen sådana befogenheter att de inom relativt vida ramar kan agera självständigt gentemot kunderna. Ett annat sätt som har teoretiskt stöd är att uppmanera till initiativ givet en viss kvalitetsnivå genom att skapa tydliga incitamentsstrukturer. I en sådan struktur har frihetsgraderna i arbetsutövningen såväl som en individuell bonus betydelse. Dessa insikter har också till stora delar kunnat bekräftas genom fältstudiens resultat.

Organisationen F är en av flera organisationer som säger sig alltid sätta kunden i centrum. Samtidigt framhålls de tydliga reglerna och rutinerna som formulerats för att vägleda personalen i sitt arbete. Dessa regler och rutiner förefaller vara starkt bidragande till den rådande organisationskulturen i organisationen F och hos andra konceptbyggerorganisationer. Dessa resultat visar på stor överensstämmelse med det t.ex. Brown och Lawler (1992) tidigare lyckats visa. Enligt deras förmenande handlar styrningen av tjänsteorganisationer om att just entusiasmera och engagera frontpersonalen i sina arbetsuppgifter. Det i sig blir centrala beståndsdelar i den organisationskultur som skapas i organisationen.

Genom den här studien framkommer att konceptbyggarnas ansträngningar för att entusiasmera sin personal genom att t.ex. ge stora frihetsgrader i arbetet, erbjuda vidareutbildning eller premiera insatser över genomsnittet via bonus eller på annat sätt. De resultaten pekar i samma riktning som bl.a. Salzer-Mörling (1998) pekat ut. Hon menar att organisationens kultur har en särskilt central roll för att lyckas implementera organisationens idéer till konkreta produkter. Nyckeln går genom organisationens värdegrund som därmed blir en central dimension i styrningen av dess medarbetare, kunder och verksamhetsinriktning. Värdegrunden har nämligen visat sig vara en bra väg att involvera och engagera personalen och kunderna i verksamheten. Ett exempel på en organisation som på ett framgångsrikt sätt har lyckas skapa en stark organisationskultur som involverar både kunder och personal är möbelföretaget IKEA. På samma sätt som organisationskulturen i IKEA används för att bära fram dess idéer visar studiens resultat att konceptbyggares idéer också förs fram och kommuniceras genom det som de menar utgöra en kultur (verksamhetsfilosofi) och värdegrund. Det är särskilt tydligt hos organisationen A och E men framkommer även hos HSB.

Den fysiska anläggningen och dess bestånd av lägenheter är centralt i seniorboendesammanhanget. Detta därför att den fysiska anläggningen kan betraktas som den plattform utifrån vilken olika tjänsteleveranser sker. Med den logiken skulle Grönroos (2006, sid. 362) resonemang innebära att anläggningen och seniorbostäderna skulle utgöra plattformar för det som skapar kundvärdet dvs. tjänsterna. En så drastisk tolkning har det inte funnits något empiriskt stöd för i studien. Seniorboendet är inte värdelöst för den boende även om det saknar tjänster av servicekaraktär. Det går att bo utan att också konsumera tjänster. Dock visar studien att seniorboendekonceptet utgörs av en helhet bestående av boende och tjänster. Och även om seniorboendet kan konsumeras utan tjänster finns inte något exempel på organisationer och anläggningar under fältstudien som bara innehållit t.ex. boendekomponenten. Således går det inte att hyra en bostad med mindre än att personen samtidigt erbjuds ett antal tjänster. Därför kan seniorboendet ses som en typ av plattform. För att kunna bli en central del i den värdeskapande processen bör den vidare utformas i överensstämmelse med den affärsstrategiska inriktningen. Med andra ord om tjänster ska kunna konsumeras i anläggningen eller lägenheten måste dessa vara förberedda och anpassade på ett sådant sätt att detta kan genomföras (se t.ex. organisationerna C, D och G).

De grundläggande besluten som rör den fysiska anpassningen av seniorbonden sker ofta tidigt i produktionsprocessen (jmf Sjögren, 1980; Kiessling och Holmberg, 1984, sid. 46). Flera av de beslut som fattades under anläggningens tidiga produktionsskeden har kommit att låsa fast anläggningens användbarhet för lång tid framöver. Insikten som följer med utgångspunkt i fältstudiens resultat är att konceptbyggarna är varse om betydelsen av flexibiliteten i anläggningen och de enskilda bostäderna. I t.ex. organisationen G erbjuds samtliga hyresgäster en individuell anpassning av lägenheterna. Det har möjliggjorts genom att utforma lägenheterna utan bärande mellanväggar. Även i fallet HSB Norr har goda exempel visats på förmågan att "tänka efter före". Det har t.ex. visats genom att HSB Norr på förhand installerade och byggde in olika IT-lösningar i lägenheterna och anläggningen. På så sätt har stor flexibilitet skapats för den framtida efterfrågan. Det bör i det här sammanhanget framhållas att den nuvarande efterfrågan på dessa typer av

tjänster, i alla fall i Sverige, visat sig vara låg. Att detta trots allt byggts in i huset beror på att projektledningen på goda grunder har förutsett ett framtida ökat användande av IT. Detta har vidare fått en avgörande betydelse för organisationens framtida affärsmöjligheter men naturligtvis även för de boende. Härvid har bl.a. HSB visat stor medvetenhet kring det som bl.a. Sjögren (1980) samt Olve och Magnusson (1997) menat ligga i de inledande utrednings- och programförklaringskedena. Nämligen en medvetenhet om att det är under dessa skeden som insatser och eventuella förändringar måste göras för att vara mest kostnadseffektiva. Därmed är det också där möjligheterna finns. Det är därför intressant att notera att de studerade konceptbyggarna som påbörjat eller planerar för fler anläggningar också tagit sina tidigare erfarenheter i beaktande när de planerar för nya anläggningar. Det gäller t.ex. organisationerna C, E, F och G. Dessa organisationer framhåller att de tar hänsyn till nuvarande erfarenheter vid planeringen av kommande i syfte att uppföra än bättre anläggningar. Förbättringarna avser både de boendes och personalens situation.

I den här studien har ett antal framgångsrika konceptbyggare valts ut och studerats. Samstämmighet i form av strategisk kongruens och integrerad styrning har indikerats hos samtliga studerade konceptbyggare i Nordamerika. För att sammanfatta vad det är som skapar denna samstämmighet har följande punkter formulerats:

- Det framgår med all tydlighet att de studerade aktörerna har en klar uppfattning och känsla för den verksamhet som de bedriver. De medverkande respondenterna har visats sig ha en lång yrkeserfarenhet från olika positioner i verksamheten. Här framkommer därför att de kan branschen samtidigt som de har goda kunskaper i det operativa arbetet.
- Organisationerna uppvisar en djup insikt om fördelarna med att inte bli eller uppfattas som en för stor anläggning. Samtidigt förefaller man se stora vinster i att vara fler anläggningar inom marknadsområdet. Detta för att kunna nå skalekonomi inom vissa delar. Det har t.ex. visat sig i form av uttalade målsättningar om att inte heller bli eller uppfattas som en för stor organisation. Organisationerna C, E och G är tre aktörer som aktivt verkar för att ”tänka globalt men handla lokalt” dvs. att verka för att bibehålla den lokala känslan i organisationen på delmarknaden men samtidigt sträva mot skalekonomi i det som anses vara en optimal storlek om ca fem enheter per marknadsområde.
- Aktörerna har en tydlig verksamhetsidé. De vet vad som är avgörande för kunden. Med andra ord verkar de veta vad det är i deras idé som är attraktivt och som skapar värde för de boende, deras anhöriga, ägarna och personalen.
- Aktörerna vet dessutom vad det är man vill åstadkomma med sina verksamheter. Målsättningen är klar och tydlig samtidigt som man har en stark uppfattning om vad det är som faktiskt är avgörande för att kunna bedriva en framgångsrik verksamhet.
- Aktörerna förefaller ha en stark uppfattning om vad det är som skapar strategisk kongruens och integrerad styrning. De förstår hur de organisatoriska sambanden ser ut och vad det är som påverkar möjligheterna att producera en samstämmighet hos produkter och kundupplevelser.
- Aktörerna har en mycket god uppfattning om hur produkten ska produceras. Det syns t.ex. genom utformningen av incitamentsstrukturerna för att premiera rätt beteende hos personalen.

- De studerade konceptbyggarna är exempel på värdestyrda organisationer. I vissa organisationer, t.ex. organisation E, har en verksamhetsfilosofi och ett antal kärnvärden utvecklats. Dessa är vägledande för all verksamhet i organisationen. Värdegrunderna bildar därmed grundvalen till den organisationskultur som i sin tur påverkar såväl personal som kunder i en viss önskad riktning.
- Värdegrunderna hos dessa konceptbyggare är påtaglig. De syns och kommuniceras i det dagliga arbetet. I organisationen E har kärnvärden t.ex. formulerats på baksidan av personalens visitkort. Den närvarande värdegrunden och den relativa intimiteten i organisationen har medfört att organisationernas (på anläggningsnivå) behov av det formella styrsystemet är mindre än vad som kunde förväntas. Och till skillnad från större organisationer sitter ledningen nära den operativa verksamheten, dess frontpersonal och kunder.

6.3 Implikationer för praktiker

I det följande presenteras ett antal sammanfattande implikationer med betydelse för praktiker. Framgångsrika konceptbyggare har visat sig bedriva en affärsstrategisk inriktning mot differentiering och en produktionsstrategisk inriktning mot professionell tjänsteproduktion. De studerade verksamheterna bedrivs inte som ett traditionellt svenskt äldreboende utan som seniorhotellverksamheter. Därmed framträder en bild som bekräftar att det nordamerikanska senior- och äldreboendet genomgått en branschglidning. Att bedriva seniorboendekoncept som hotellverksamhet får stor betydelse för enskilda och personal. Mot bakgrund av de studerade fallen syns den skillnaden särskilt tydligt i organisationens och personalens attityd och inställning till verksamheten och sitt arbete. I dessa organisationer är de boende dvs. seniorerna kunder och inget annat. Därmed har de en självklar plats i verksamhetens centrum. Att organisera verksamheten på ett fysiskt, men också på ett innehållsmässigt sätt, så att kunderna trivs och konsumerar tjänster har visat sig vara centralt. Att kunderna har stora krav och förväntningar på konceptbyggarnas seniorboende syns bl.a. genom den relativt höga standard som karaktäriserar dessa anläggningar. Kundernas förväntningar speglas vidare i lokaliseringen till centrala och attraktiva platser. I konkurrens om seniorerna i premiumsegmentet handlar det om att erbjuda det bästa och anstränga sig till det yttersta för att attrahera potentiella och befintliga kunder. Ett intressant sätt att odla och utveckla intresset hos både befintliga och intresserade boende utgör de skapade intresseföreningarna i anslutning till den lokala anläggningen. Intresseföreningarna är öppna även för seniorer som inte har flyttat in. Medlemskapet genererar bl.a. rabatter och erbjudanden. Dessa ges inom ramen för organisationens ordinarie verksamhet.

Att definiera sig som en seniorhotellverksamhet får t.ex. betydelse för hur organisationerna rekryterar personal och arbetar för att behålla den. I förekommande fall premieras sökanden från service- och tjänstebranscher före omsorgs- och sjukvårdskompetens (i den mån formell kompetens inte är en förutsättning). För utförandet av tjänster som inte förutsätter registrerade eller licensierade kompetenser premieras således en attityd och inställning som är färgad från servicebranscher som t.ex. hotell och butik före omsorgs- och sjukvårdsbranscher. Det har medfört att konceptbyggarna näst efter kunderna ser personalen som sin viktigaste resurs. Att rekrytera rätt personer, både kompetens men även inställningsmässigt är ett framgångskriterium. I sökandet efter lämplig personal har en intressant upptäckt gjorts. I speciellt Kanada har t.ex. organisationen E medvetet inriktat sin rekrytering mot personer med filippinsk etnicitet. Det har gjorts på grundval av tidigare erfarenheter och en bedömning av att just den gruppen har en mycket hög servicekänsla.

Det har visat sig finnas stora fördelar med att utveckla och använda flera typer av affärsmodeller inom ramen för seniorboendebanschen. I Nordamerika finns åtminstone tre mellanboendeformer att tillgå på seniorboendemarknaden (seniorboende, trygghetsboende och särskilt boende). I Vancouver finns en tydlig tendens mot att anpassa seniorboendekonceptet till vissa etniska och kulturella grupperingar i samhället. En annan intressant iakttagelse rör konceptbyggarnas expensionsmöjligheter. Genom studien framkommer det både stora behov och goda möjligheter att expandera attraktiva seniorboendekoncept inom befintliga men även nya marknader. Till nya marknader hör även nya internationella marknader. Organisationerna E och F är två nordamerikanska exempel på organisationer som har expanderat utomlands. HSB är mot den bakgrunden ett bra svenskt exempel på verksamheter som vill och redan har etablerat sin verksamhet utomlands. Mot den bakgrunden förefaller det heller inte som otroligt att fler svenska och europeiska konceptbyggare kan få motsvarande framgång internationellt som några av de nordamerikanska konceptbyggarna har fått i Europa.

En faktor som sannolikt är en avgörande skillnad i marknadsförutsättningarna mellan nordamerikanska och svenska marknadsförhållanden ligger i kundernas betalningsvilja. Betalningsviljan för anslutande tjänster till seniorboendet förefaller vara mycket lågt för svenskt vidkommande. I realiteten uppges endast de stora tjänstevolymer ligga inom städsektorn (jmf Kapitel 4, Fallbeskrivningen HSB). I Nordamerika är människor på ett helt annat sätt vana att betala för olika tjänster. För att få en tillväxt motsvarande den nordamerikanska förutsätts därför sannolikt en attitydförändring hos de svenska seniorerna. Om det sker framtidsutsikterna för branschen lovande ut.

6.4 Fortsatt forskning

De fallstudier som har genomförts har givit en bra översiktsbild av seniorboendemarknaden och de aktuella villkoren för konceptbyggare. Eftersom studien innehåller ett antal studier av organisationer som har endast besökts en eller ett par gånger följer ett förslag på forskning som syftar till att fördjupa den nu skapade översiktsbilden. Utgångspunkten bör tas i den utvecklade versionen av den här studiens föreställningsram för att användas i en fördjupad fallstudie. För att premiera djup och detaljrikedomen bör den studiedesignen organiseras kring ett eller ett par fall. Respektive fall bör därefter studeras på flera organisatoriska nivåer och enheter. Intervjuer bör göras av många olika respondenter med skilda professioner. Detta för att skapa en så heltäckande bild av organisationen som möjligt och en strävan mot att fånga dess inneboende nyanser. Det teoretiska bidraget i ett sådant upplägg torde framförallt handla om att fördjupa förståelsen kring den utvecklade föreställningsramen. I sammanhanget avses särskild förståelse sökas kring organisationskulturens och värdegrundens betydelse för den här verksamhetsinriktningen. Vidare har byggnaden kunnat påvisas ha en något mindre betydelse för kundernas upplevelser än boendekonceptets innehåll av tjänster och aktiviteter. Att studera detta innehåll utifrån ett kundperspektiv torde därmed bli en naturlig utveckling av den föreslagna forskningsdesignen.

Mot bakgrund av den här studien har det kunnat påvisas att det bedrivs flera framgångsrika verksamheter på den internationella marknadssenen. Konceptbyggorganisationerna på den nordamerikanska seniorboendemarknaden har kommit långt jämfört med den svenska seniorboendemarknaden. En fortsatt djupstudie av en eller två av de medverkande aktörerna i den här studien förefaller därför som ett särskilt lämpligt upplägg. Att på plats och under en lägre tid följa dessa aktörer och intervjuar olika personer på olika nivåer och enheter vore ett bidrag. Bidraget skulle handla om att fördjupa den befintliga förståelsen för de faktorer som sammantaget indikerat stor samstämmighet avseende strategier och styrsystem. Ett särskilt intressant perspektiv vore att anlägga ett koncernperspektiv på denna fortsatta studie. Möjligheterna med en allt äldre befolkning är ett mönster som kännetecknar de flesta länder i västvärlden. En studie

av tjänsteproducerade verksamheter, som dessutom omfattade ett koncernperspektiv, skulle ge många intressanta och viktiga kunskaper till gagn för den fortsatta marknadsutvecklingen. En sådan kunskap skulle avse förmågan att styra seniorboendeverksamheter i stora organisationer. Om det till koncernperspektivet även adderades internationellt perspektiv skulle en helhet kunna studeras som, mig veterligen, saknar motstycke i dessa hänseenden. Eftersom flera organisationer redan har och står inför en global spridning av sina verksamheter vore kunskapen på området särskilt eftertraktad och betydelsefull. I ett land som har internationell ryktbarhet kring det som ofta benämns den ”svenska modellen” har nu givits ett gyllene tillfälle att kunna exportera en redan ryktbar svensk senior- och äldrekultur. I en tid då tjänsteproduktionen blir en allt viktigare del av landets totala välfärd torde en sådan utveckling vara både gynnsam och samtidigt efterfråga stora mängder ny kunskap (jmf t.ex. Fitzsimmons och Fitzsimmons, 1994). I det sammanhanget vill jag betona betydelsen av att söka förståelse kring hur kulturella yttringar kan exporteras och omfatta boendekoncept för seniorer. Hur ser ett globalt IKEA-koncept för seniorboenden ut? Hur implementeras en organisationskultur som i så stor utsträckning förefaller ha en utpräglad nationell, regional eller lokal värdegrund till andra marknader och kulturer på den globala arenan?

Genom att studera och följa några av de riktigt stora marknadsaktörerna torde sådana frågor kunna besvaras. För att fånga de nyanser och fördjupningar som uppstått i den här studien för att bedriva nya studier skulle en longitudinell studieansats kunna vara lämplig. Den longitudinella studieansatsen skulle kunna göras genom ett upprepat antal besök och intervjuer på den/de aktuella fallen. Dessa besök och intervjuer skulle samtidigt ske över en längre tidsperiod. Fördelen med ett sådant förfarande skulle vara att på så sätt fånga viktiga förändringar över tiden. I en sådan fördjupad fallstudie skulle även fler personer med olika befattningar intervjuas. Personer som verkar på olika nivåer men i samma organisation. Som tidigare antytts skulle det vara mycket fördelaktigt om koncernnivån inkluderades i studien. Därmed skulle svar kunna erhållas huruvida organisationsstorleken har betydelse för att nå strategisk kongruens och integrerad styrning även inom tjänsteintensiva verksamheter.

REFERENSER

- Abrahamsson, B. och Andersen, J. A., 1996, *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber-Hermods: Malmö.
- Adolfson, E. och Åhlund, O., 2004, BO KVAR i invand miljö, *Äldreomsorg*, nummer 4.
- Ahlström, P. och Nilsson, F., 2003, *Interaktivt forskningsamarbete med seniorbostadsentreprenörer*, Konferensbidrag NFF: Island 2003, Linköpings universitet.
- Ahlström, P., Nilsson, F. och Olve, N.-G., 2007, Mobilising and Nurturing Collaboration in Research - the Value of a Focused Imagination, *Journal of Action Research*, 3.
- Ahlström, P. och Nilsson, F., 2007, *Boende för äldre - utmaningar och möjligheter*, Forskningsrapport, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
- Alderson, W., 1958, The analytical framework for marketing, I: Duncan, D. (ed.), *Proceedings: Conference of Marketing Teachers from Far Western States*. Berkeley: University of California, pp. 15-28.
- Alvesson, M. och Sköldberg, K., 1994, *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur: Lund.
- AMF Pension, 2007-07-23, *Resor i topp om pensionspararen själv får välja*, Pressmeddelande.
- Anthony, R. N., 1965, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Graduate School of Business Administration, Harvard University: Boston.
- Anthony, R. N. och Govindarajan, V., 2003, *Management Control Systems. Eleventh Edition*, Homewood: Irwin.
- Ballard, G. och Howell, G., 1998, What kind of production is construction?, *Proceedings IGLC '98: Guarujá*, Brazil.
- Barney, J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99-120.
- Bengtsson, L. och Skärvad, P.-H., 2001, *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur: Lund.
- Bejrur, H. och Grennberg, T., 2003, *En väg till fungerande bus – funktionsentreprenader, livscykeekonomi och BOT*, Rapport 19, KTH:s Bostadsprojekt, Avd för bygg- och fastighetsekonomi, Stockholm.
- Bejrur, H. och Lundström, 1996, *Fastighetsekonomi – Hyresfastigheter, diagnos, prognos, värdering*, Sjätte upplagan, Catella: Stockholm.
- Björkdahl, O. och Engman, T., 2005-09-15, *Flärdfull frakt framtid för finska fartyg – Ljyxisa kryssningsfartyg och bilfärjor håller Finlands skeppsbyggartradition vid liv*, Tidningsartikel, Stockholm: Dagens Nyheter (DN).

- Brink, S., 1992, Äldreboende – vad kan Sverige lära av andra länder?, I Sollbe, B., *Gammalvals på servicebuset: Äldreboende imorgon, idag och igår*, Statens institut för byggnadsforskning: Gävle.
- Brown, D. E. och Lawler, III, E. E., 1992, The empowerment of service workers: what, why, how and when, *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring.
- Burns, T. och Stalker, G. M., 1961, *The management of Innovation*, Tavistock: London.
- Böök, O. K., Edström, N. F. och Samuelson, L. A., 2005, *Ekonomiordbok*, Norstedts Juridik, Elanders Gotab: Stockholm.
- Chapman, C. S., 1997, Reflections on a contingent view of accounting, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 189-205.
- Chase, R. B., 1978, Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, November/December, pp. 137-142.
- Chase, R. B., 1981, The customer contact approach to services: Theoretical Bases and Practical Extensions, *Operations Research*, Vol. 29, No. 4, July-August, pp. 698-706.
- Chase, R. B. och Erikson, W. J., 1988, The service Factory, *The Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 3, pp. 191-196.
- Chandler, A. D., 1962/1995, *Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge: USA.
- Collier, D., 1990, Measuring and managing service quality, i antologin Brown, D. E., Chase, R. B., Cummings, T. G. och Associates (red.), *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organizations and Human Resources, Operations and Marketing*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, USA.
- Coutant, F. R., 1936, Scientific marketing makes progress, *Journal of Marketing*, pp. 226-230.
- Edvardsson, B. och Olsson, J., 1996, Key concept for new service development, *The Service Industries Journal*, Vol. 16, No 2 April, pp. 140-164.
- Eisenhardt, K. M., 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532 – 550.
- Engman, T., 2005-09-15, *Ett legobygge med millimeterprecision*, Tidningsartikel, Stockholm: Dagens Nyheter (DN).
- Fellesson, M., 1998, *Tjänstesynsätt i bostadsföretag. En studie av kompetens- och värkesambetsförändringar*, Forskningsrapport 98:9, Centrum för tjänsteforskning, Högskolan i Karlstad, Karlstad: Högskoletryckeriet.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R. och Voss, C., 1991, *Performance Measurement in Service Business*, CIMA.

- Fitzsimmons, J. A. och Fitzsimmons, M. J., 1994, *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill Inc.
- Frenckner, P., 1986, *Motiverat vägnal – Vid avhandlingar i företagsekonomi*, Working Paper W1986: 1, Stockholms Universitet.
- Gann, D., 1996, Construction as a Manufacturing Process? Similarities and Differences Between Industrialised Housing and Car Production in Japan, *Construction Management and Economics*, Vol. 14, pp. 437-450.
- Grönroos, 1990, Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, pp. 6-14.
- Grönroos, C., 2002, *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*, Liber AB: Kristianstad.
- Grönroos, C., 2006, What Can a Service Logic Offer marketing Theory?, in Lusch, R. F. och Vargo, S. L. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate and Directions*, M. E. Sharpe, Inc., pp. 354-364.
- Gummesson, E., 1985, *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*, Lund: Studentlitteratur. Hedberg, B., Dahlgren.
- Gummesson, E., 1988, *Qualitative Methods in Management Research*, Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, R. H. och Wheelwright, S. C., 1979, Link manufacturing process and product life cycles, *Harvard Business Review*, January-February, pp.133-140.
- Hill, T., 1985, *Manufacturing Strategy. The strategic management of the manufacturing function*, Macmillan Education Ltd: Hong Kong.
- Hägered, U., 2002, *Hur bor morgondagens äldre? En nyckelfråga i kommunernas boendeplanering*, Boverket: Boverkets kopiering, Karlskrona.
- Hägg, I. och Wiedersheim-Paul, F., *Modeller som redskap – att hantera företagsekonomiska problem*, Liber-Hermods, Printografen, Halmstad, 1994.
- Jegers, I., 2001, *Rekordgenerationen slår till igen*, Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Johansson, P., 2006, *Adapting Manufacturing Strategy to Industrial After-Sales Service Operations*, Dr.-avh. No 24, Institutionen för produktionsekonomi, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
- Johannessen A. och Tuft P. A., 2003, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Daleke Grafiska AB: Malmö.
- Jönsson, S., 1999, Action Research in Management Accounting Studies, *GRI-rapport 1 999:2*, Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Kaplan, R. S. och Norton, D. P., 1992, Balanced Scorecard – Measures that drives performance, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 71-79.

- Kaplan, R. S., 1994, Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory, *Management Accounting Research*, 5, s 247-260.
- Kaplan, R. S., 1998, Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, s. 89 – 117.
- Käll, A., 2005, *Översättningar av en managementmodell. En studie av införandet av Balanserat Scorecard i ett landsting*, Lic. -avh. 1209, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
- Kiessling, R. och Holmberg, S. (red.), 1984, *LCC – En teknik att påverka totalkostnaden under en produkts livslängd*, Mekanpublikation: Stockholm.
- Langfield-Smith, 1997, Management control systems and strategy: a critical review, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Lawrence, P. R. och Lorsch, J. W., 1967, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University: Boston.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. och Guth, W. D., 1965, *Business Policy: Text and Cases*, Irwin: Homewood.
- Leonardz, B. och Blomquist, A., 2005, *Årsredovisningen – en introduktion*, Liber Ekonomi: Malmö.
- Leong, GK., Snyder, D. L. och Ward, P. T., 1990, Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy, *OMEGA International Journal of Management Science*, Vol. 18., No. 2., pp. 109-1992.
- Lindvall, J., 2001, *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur: Lund.
- Lindh, T. och Malmberg, B., 2000, *40-talisternas uttåg – en ESO-rapport om 2000-talets demografiska utmaningar*, Ds 2000:13, Stockholm: Finansdepartementet.
- Lindgren, J. och Lindström I., 2005, *Aktuellt om äldreomsorgen –2005*, Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Lundahl U. och Skärvad P. G., 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3: e upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Lundström, S., 2002, *Utveckling av hyresboendet – en idéskrift*, delprojekt inom ramen för forskningsprojektet ”Planering, byggande och förvaltning av bostäder under konkurrens”, Avdelningen för bygg- och fastighetsekonomi, Kungliga Tekniska Högskolan: Stockholm.
- Miles R. E. och Snow C. C., Organizational Strategy and Structure: Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7: 233-249, 1978.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. och Lampel, J., 1998, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press: New York.
- Mintzberg, H. och Lampel, J., 1999, Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 21-30.
- Nilsson, F. och Rapp, B., 2005, *Understanding Competitive Advantage. The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control*, Springer-Berlin: Heidelberg.
- Nilsson, F., 2006, Strategi och ekonomisk styrning – ett forskningsområde inom EIS, antologi, *Ekonomiska informationssystem. Där ekonomi och IT möts*, Nilsson, F. och Olve, N-G. (red.), Studentlitteratur.
- Nordstrand, U., 1996, *Byggstyrning*, Liber Utbildning: Stockholm.
- Normann, R., 1992/2000, *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Kristianstads Boktryckeri AB: Kristianstad.
- Normann, R. och Ramirez, R., 1993, Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation, *Harvard Business Review*, no. 71, July-August, pp. 65-77.
- Normann, R., 2001, *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi: Malmö.
- Olhager, J., 2000, *Produktionsekonomi*, Studentlitteratur: Lund.
- Olhager, J., 2005, *Vad är produktionsstrategi?*, N0501A, Institutionen för produktionsekonomi: Linköpings universitet.
- Olve, N-G. O. och Magnusson, Å., 1997, *Life Cycle Cost, Life Cycle Profit - mer än noggrann investeringskalkyl?*, Svenskt underhållstekniskt centrum, UTC-meddelande nr 5: Stockholm.
- Olve, N-G. och Westelius, A., 2007, *Tilläggstjänster för smarta kunder – Stångåstadsmodellen för ökat kvarboende*, Rapport LIU-IEI-R—07/0008—SE.
- Otley, D.T., 1980, The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, pp. 413-428.
- Patel, R. och Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur: Lund.
- Parasurman, A., Zeithaml, V. A och Berry, L. L., 1985, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall 1985, pp 41-51.
- Parasurman, A., Berry, L. L. och Zeithaml, V. A., 1988, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, Spring 1988, pp 12-40.
- Paulsson, J. och Sundberg, S., 2001, *Seniorboende i Sverige, idéer, erfarenheter och framtidsperspektiv*, Arkitekturstektionen Chalmers: Göteborg.

Paulsson, J. och Choi, J. S., 2004: SENIOR COHOUSING IN DENMARK AND SWEDEN. Characteristics of Residents, Motives for Moving To and Evaluative Outcomes. Paper for ENHR 2004 Conference, Cambridge, July 2–6, 2004: WG 6: *Housing and Living Conditions of Ageing Populations*. June 3, 2004. Chalmers. Göteborg.

Paulsson, J., 2005, *Det goda boendet i det tredje livet. Hur ser det ut och hur kan det utvecklas?*, red. Blücher, G. och Graninger, G., 2005, Den omvända ålderspyramiden, Stiftelsen Vadstena Forum för samhällsbyggande 2005, Linköpings universitet.

Porter, M. E., 1980/1999, *Konkurrensstrategi*, Andra upplagan 11: e tryckningen, AB Primo: Oskarshamn.

Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press: New York.

Porter, M. E., 1991, Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No. 8, pp. 95-117.

Porter, M. E., 1998, What is Strategy?, in *On Competition*, Harvard Business School Publishing: Boston.

Prahalad, C. K. och Hamel, G., 1990, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Maj-June, pp. 79-91.

Psilander, K., 2004, *Hur små byggberrar lyckas. Arbets- och förhållningssätt*, Rapport 29, KTH: s Bostadsprojekt, Avd för bygg- och fastighetsekonomi, Stockholm.

Salzer-Möröling, M., 1998, *Företag som kulturella uttryck*, BTJ Tryck AB: Lund.

Sasser, W. E., Olsen, R. P. och Wyckoff, D. D., 1978/1982, *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Boston.

Schmenner, R. W., 1986, How Can Service Business Survive and Prosper?, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 21-32.

SFS 2001:453 Socialtjänstlag.

Silvestro, R., Fitzgerald L. och Johnston, R., 1992, Towards a Classification of Service Processes, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 62-75.

Silvestro, R., 1999, Positioning services along the volume-variety diagonal. The contingencies of service design, control and improvement, *International Journal of Operations och Production Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 399-420.

Skinner, W., 1969, Manufacturing: Missing link in corporate strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 47, pp. 136-145.

Skinner, W., 1974, The focused factory, *Harvard Business Review*, Vol. 52, pp. 113-121.

Sjögren, L., 1980, *Byggherrens kostnadsstyrning - en metodstudie*, Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI), Handelshögskolan: Stockholm.

SOU 2002:29, 2002, *Riv ålderstrappan! Livslopp i förändring, Diskussionsbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005*, Stockholm: Elanders Gotab AB.

SOU 2003:91, *Äldrepolitik för framtiden, 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning, Slutbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005*, Kortversionen, Edita Västra Aros, Stockholm, 2003.

SOU 2007:103, 2007, *Bo för att leva. Seniorbostäder och trygghetsbostäder. Betänkande av äldreboendedelegationen S2006:03*, Stockholm: Edita Sverige AB.

Sundström B., 2003, Är det dags för en ny indelningsreform?, i antologin Baldersheim H., Gustavsson G., Johansson, J., Sundström, B. och Törnquist G., *Demokratis geografiska gränser – en antologi om storlek, demokrati och effektivitet*, Stockholm: Landstingsförbundet och Svenska Kommunförbundet.

Svenska Kommunförbundet (Svekom), 2000, *Etniskt äldreboende och Seniorbostäder. En kartläggning*, Stockholm.

Svenska Kommunförbundet (Svekom), 2002, *Kommunala framtider: En långtidsutredning om bebov och resurser till år 2050*, Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2005, *Seniorbostäder. En kartläggning 2005*, Stockholm: Svenska Kommun och Landstingsförbundet.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2007, *Seniorbostäder, 55+, 65+bostäder eller liknande*, Stockholm: Svenska Kommun och Landstingsförbundet.

Söderlund, M., 1998, *Segmentering, om marknadsföring på fragmenterade marknader*, Handelshögskolan i Stockholm, Liber ekonomi, KalmarSund Tryck: Kalmar.

Söderberg, J., 1996, *Att upphandla byggprojekt*, Studentlitteratur: Lund.

Teece, D. J., Pisano, G. och Shuen, A., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Temo, 2000, *Boende på äldre dar*, SeniorLiving2005 TEMO, Stockholm.

Thompson, J. D., 1967, *Organizations in Action*, McGraw-Hill: New York.

Thorslund, M. och Larsson, K., 2002, *Äldres bebov – En kunskapsöversikt och diskussion om framtiden*, Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum, Tryckeri AB Småland Quebecbor, Jönköping.

Vargo, S. L. och Lusch, R. F., 2004/2006, Evolving to a new dominant logic for marketing, in Lusch, R. F. och Vargo, S. L. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate and Directions*, M. E. Sharpe, Inc., pp.

Voss, C., Armistead, C., Morris, B. och Johnston, B., 1985, *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*, Wiley, London and New York.

Wittenfelt, K., 2004, *Livscykelkostnadsmodellen i generell och praktisk tillämpning – Citytunnelprojektet i Malmö*, Examensarbete, Universitetet och Tekniska Högskolan i Lund.

Wååk, O., 1992, *LCC - ett beslutsverktyg som ger effektivare tekniska utrustningar med lägre totalkostnad*, Promemoria, Systecon AB: Stockholm.

Yin, R. K., 2003, *Case study research Design and methods*, third edition, Sage Publications, Inc.

SEMINARIER

Lindbäck's Bygg AB, (2007-02-27), Öjebyn/Piteå, Invigning av produktionslinje för volymtillverkning av bostadsmoduler och fabriksbesök, seminariepresentation av:

- Hans-Erik Johansson, 2007-02-27, "Trender och framtidsutveckling inom den svenska byggsektorn", Sveriges träbyggnadskansli.

Stiftelsen Vadstena Forum för samhällsbyggande, Den omvända ålderspyramiden, juni 2005, Vadstena.

SEKUNDÄRDATA⁴⁰

Christiansson, A., 2006-10-23, *Var med och påverka ditt boendes utveckling!*, Kundenkät inriktad mot Brf Katarina (2006-10-23) och Brf Birgitta (2006-11-16), HSB Östergötland: Linköping

HSB Norr, 2004, *Välkommen till Brf Strandängen*, Informationsbroschyr.

HSB, 2005, *HSB: Ansvar, riktlinjer och program 2005-2007*, Informationsbroschyr.

HSB Omsorg 2005a, HSB Omsorg i siffror 2005, (www.hsb.se/omsorg, 2006-05-29).

HSB Östergötland, 2005b, *BRF Katarina, Seniorboende vid Vätterns strand*, Presentations- och försäljningsprojekt, 2005.

HSB Omsorg 2006a, HSB Omsorg i siffror 2006, (www.hsb.se/omsorg, 2007-11-23).

HSB Omsorg, 2006b, *Välkommen till HSB Omsorgs bemtjänst i Sollentuna – Våra nyckelvärderingar är bederlighet, öppenhet, socialt ansvar och omsorg om andra*.

HSB Omsorg, 2006c, *Marknad och omvärld – Svensk Äldreomsorg*, Interndokument.

HSB Omsorg, 2006d, *Vem ska hjälpa dig? Nu väljer du själv vem som ska utföra din bemtjänst*, Informationsbroschyr.

⁴⁰ Sekundärdata utdelad i samband med genomförandet av fallstudien samt information tillgänglig på Internet.

- HSB Omsorg, 2006e, *Välkommen till Näsbyrings äldreboende*, Informationsbroschyr.
- HSB Omsorg, 2006f, *Omsorg med eftertanke*, Tidningen Näringsliv, Artikel, (www.hsb.se/omsorg, 2006-03-14).
- HSB Omsorg, 2006g, *Goda värderingar*, (www.hsb.se/omsorg, 2006-05-29).
- HSB Omsorg, 2006h, *Du väljer själv vem som ska utföra din bemyndigelse. En informationsbroschyr om kundval och HSB Omsorg*, Informationsbroschyr.
- HSB Omsorg, 2006i, *Cypern och Mallorca 2005-2006 - Trygghetsresor i samarbete med Vital Tour*, Informationsbroschyr.
- HSB Omsorg, 2006j, *Årsredovisningen 2005*.
- HSB Omsorg, 2007a, Organisation, (www.hsb.se/omsorg, 2007-10-23).
- HSB Omsorg, 2007b, HSB Omsorgs tilläggstjänster, (www.hsb.se/omsorg, 2007-11-27).
- HSB Östergötland, 2006, *Verksamheten 2005, HSB Östergötlands, Årsredovisning, 2005*.
- Månsson, A., 2006-01-12, Om HSB Omsorg AB - Bakgrund, värderingar, verksamhetsidé etc., Internpromemoria.
- Månsson, A., 2006-02-07a, *HSB Omsorg, Styrkort: ett integrerat ekonomistyrningsdokument*, Internpromemoria.
- Månsson, A., 2006-02-07b, *HSB Omsorgs system för ständig förbättring*, Internpromemoria.
- Månsson, A., 2006-02-07c, *HSB Omsorgs kvalitetsmätningssystem – mätningstyper och process*, Internpromemoria.
- Månsson, A., 2006-06-14, *HSB Omsorg, Kvalitetsmätning kunder 2006*, Internpromemoria.
- Omstead, C., 2006-11-14 (2006a), *Senior Living Industry*, Promemoria
- PM, 2005-02-16, *Specifikation Brf Katarina seniorboende*.
- Skoog, B., 2004-12-26, *Kravspecifikation avseende seniorboende i Biktfadern 1*, HSB Östergötland, 2006.

BILAGA 1, Intervjufrågeformulär

Frågor:

1. Beskriv Ert seniorboendekoncept och kunderbjudande?
 - 1.1 Vad bör man tänka på vid lanseringen av boendekoncept för seniorer baserade på livsstil?
2. Beskriv Er produktionsstrategi med avseende på:
 - 2.1 Produktionen av bostäder?
 - 2.2 Produktionen av tjänster (service, vård och omsorg)?
3. Hur omsätter/överför Ni affärsstrategins intentioner i:
 - 3.1 Produktion av bostäder?
 - 3.2 Produktion av anslutande tjänster (service, vård och omsorg)?
 - 3.3 Hur samordnar/koordinerar Ni strategierna för produktionen av bostäder och tjänster?
4. Beskriv Er ekonomi- och produktionsstyrning med avseende på:
 - 4.1 Produktionen av bostäder?
 - 4.2 Produktionen av tjänster (service, vård och omsorg)?
 - 4.3 Vilken roll har ekonomi- och produktionsstyrningen för samordningen av bostads- och tjänsteproduktionen?
5. Hur bör produktionen av seniorbostäder med tillhörande tjänster (service, vård och omsorg) organiseras enligt Er för att både vara kostnadseffektiv och samtidigt motsvara kundernas högt ställda krav och förväntningar?
6. Beskriv Er uppfattning om hur utnyttjandet av nya tekniska lösningar, t.ex. modern informationsteknologi (IT), kan bidra till utvecklingen av Er affär?
7. Nämn några kritiska framgångsfaktorer för en uthållig och konkurrenskraftig produktion och styrning av seniorboendekoncept?
8. Övriga tankar och reflektioner rörande produktionen och styrningen av seniorboendekoncept?

BILAGA 2, Questionnaire

Questions:

1. Describe your concept of housing for seniors and your offering to customers?
 - 1.1 What factors should be considered in launching concepts of housing for seniors based on life style?
2. Describe your production strategy in regard to the following:
 - 2.1 Production of housing
 - 2.2 Production of services (nursing, other care, other services)
3. How do you put into practice/implement the intentions of your business strategy in:
 - 3.1 Production of housing?
 - 3.2 Production of associated services (nursing, other care, other services)?
 - 3.3 How do you co-ordinate strategies for production of housing and production of services?
4. Describe your management and production control in regard to:
 - 4.1 Production of housing
 - 4.2 Production of services (nursing, other care, other services)
 - 4.3 What is the role of management and production control in co-ordinating the production of housing and the production of services?
5. How do you think the production of senior housing and associated services (nursing, other care, other services) should be organized in order to be cost-effective and at the same time meet the exacting demands and high expectations of customers?
6. Describe your views on how the utilization of new technical solutions, such as modern IT technology), can contribute to the development of your business.
7. Name some critical success factors for sustainable and competitive production and control of the senior-housing concept.
8. Do you have any other thoughts and reflections on the production and control of the senior-housing concept?

BILAGA 3, Intervjufrågeformulär

Frågor:

1. Beskriv boendekonceptet i termer av?
Seniorboende:
 - 1.1 Fysisk struktur (bostaden, personal, gemensamhetsutrymmen, bostadskomplement) och social struktur (idé- och intressegemenskap, boendets sammansättning)

Och tjänster av servicekaraktär:

 - 1.2 Kärtjänster (tjänster som ingår i avgiften/hyran) och kringtjänster (tjänster som finns att köpa till i anslutning till boendet utöver de ingående kärtjänsterna)
2. Vilken reell efterfrågan finns av kärnservice- respektive kringserVICETjänster och vilken är betalningsviljan, exempelvis uttryckt i kronor per timme för den aktuella tjänsten?
3. Vilka ytterligare servicetjänster tror du/ni kommer att efterfrågas på kort (<1 år) respektive lång sikt (>3 år)?
4. Vad fick dig/er att flytta till ett boendekoncept anpassat för seniorer?
5. Vilka var dina/era förväntningar på boendekonceptet och livet i den här typen av boendeform då ni tog ställning att flytta?
6. Vilken typ av boendeform hade ni innan?
7. Vad fick er att ta steget att flytta och specifikt söka er till ett boendekoncept anpassat för seniorer?
8. Motsvaras dina/era förväntningar inför flytten till boendekonceptet för seniorer av dina/era upplevelser efter inflyttningen?
9. Hur går leveransen eller produktionen av tjänsterna konkret till väga och vem utför dem?
10. Vilken är Brf plan/strategi för den fortsatta utvecklingen av seniorboendekonceptet?
11. Vad är HSB: s roll i denna utveckling, vilka löften och/eller garantier har HSB utfäst, såsom exempelvis utbildning, nätverksskapande och produktionsansvarig?
12. Vad är det enligt din/er uppfattning för några faktorer som skapar ett attraktivt boendekoncept för seniorer? Lista gärna och rangordna minst fem framgångsfaktorer.
13. Använder du/ni modern informationsteknologi (IT) i det dagliga livet i boendekonceptet, om ja på vilket sätt används IT, exempelvis kommunikation, felanmälningar, nöjen, läs- och larm?
14. Har du/ni några övriga tankar och/eller funderingar kring hur ett framgångsrikt och attraktivt boendekoncept för seniorer bör organiseras sett utifrån ett boendeperspektiv?

BILAGA 4, Intervjuförteckning

Nr	Respondent	Befattning	Organisation	Datum/intervjuslag
1	Torill Findeisen	Verkställande direktör	HSB Omsorg	2006-06-12, platsbesök
2	Charlotta Wallström	Verksamhetschef	HSB Omsorg	2006-06-12, platsbesök
3	Annika Månsson	Controller	HSB Omsorg	2006-06-13, platsbesök
4	Eva Berggren	Verksamhetschef	HSB Omsorg	2006-06-13, platsbesök
5	Peter Lindgren	Verkställande direktör	HSB Östergötland	2006-08-09, platsbesök
6	Göran Jakobsson	Chef Teknikkonsult	HSB Östergötland	2006-08-10, platsbesök
7	Annika Christiansson	Chef Marknad och information	HSB Östergötland	2006-08-10, platsbesök
8	HH	Executive Director	Organisationen A	2006-11-13, platsbesök
9	II	Executive Director	Organisationen B	2006-11-13, platsbesök
10	JJ	Vice President	Organisationen C	2006-11-14, platsbesök
11	KK	Executive Director	Organisationen D	2006-11-14, platsbesök
12	LL	Marketing Director	Organisationen D	2006-11-14, platsbesök
13	MM	Executive Director	Organisationen E	2006-11-15, platsbesök
14	NN	Office Administration Manager	Organisationen F	2006-11-15, platsbesök
15	OO	Executive Director	Organisationen H	2006-11-16, platsbesök
16	PP	Resident Service Director	Organisationen H	2006-11-16, platsbesök
17 ⁴¹	Mrs Lottie Eskilsson	Principal	Eskilsson Architecture	2006-11-16, platsbesök
18 ¹	Mr Mark Smedley	Principal	MITHUN	2006-11-16, platsbesök
19 ¹	Mr Brad Fanta	Marketing Manager	MITHUN	2006-11-16, platsbesök
20	TT	Director of Marketing	Organisationen G	2006-11-17, platsbesök
21	UU	Operations Director	Organisationen F	2006-11-17, platsbesök
22	VV	General Manager	Organisationen F	2006-11-17, platsbesök
23	Ove Risberg	Byggsplatschef	Lindbäcks Bygg AB	2007-02-27, platsbesök, ⁴² 2007-05-02, telefonintervju
24 ¹	Lennart Andersson	Bostadsrättsinnehavare	HSB Östergötland	2007-05-03, telefonintervju
25 ¹	Marianne Kesselmark	Bostadsrättsinnehavare	HSB Östergötland	2007-05-14, telefonintervju
26	Lisa Wikström	Marknadsförare	HSB Norr	2007-05-15, telefonintervju
27	Pär Hellman	Projektledare	HSB Östergötland	2007-05-15, telefonintervju
28	Börje Larsson	Projektör	Lindbäcks Bygg AB	2007-02-27, platsbesök, 2007-05-21, telefonintervju
29 ¹	Thorbjörn Rockler	Bostadsrättsinnehavare	HSB Östergötland	2007-05-22, telefonintervju
30	Gordon Archibald	Byggsplatschef	Skanska	2007-05-25, telefonintervju
31	Joachim Billing	Arkitekt	RITS Arkitekter	2007-05-25, telefonintervju
32	Roger Aspgrén	Projektledare	HSB Norr	2007-05-28, telefonintervju
33 ¹	Eric Hugo Candestål	Bostadsrättsinnehavare	HSB Norr	2007-05-29, telefonintervju
34	Wilhelm Risberg	Marknadsförare	Lindbäcks Bygg AB	2007-02-27, platsbesök, 2007-05-29, telefonintervju
35	Sven-Erik Pohjanen	Arkitekt	Pohjanens Arkitektkontor AB	2007-06-05 samt 2007-06-11, telefonintervjuer

^{41,1} Den aktuella intervjun är en s.k. bakgrundsintervju vilket i övrigt också har gällt även för intervjuerna, nr 18, 19, 24, 25, 29 och 33. Dessa intervjuer har genomförts under samma förhållanden som övriga intervjuer (förberedelser, procedurer, intervjufrågor). Dock har det insamlade datamaterialet framförallt utnyttjats för att få en bakgrund och förståelse för området. Någon vidare analys eller specifik resultatredovisning av den datan har därför inte gjorts.

⁴² Avser ett fabriksbesök i samband med den offentliga invigningen av en ny produktionslinje (2007-02-27).

BILAGA 5, Fältstudien**Fältstudien till Nordamerika hösten 2006 – Resplanen**

Datum och land	Platsbesök (09.00 - 12.00) Moderorganisation – Enskild anläggning	Platsbesök (14.00 – 17.00) Moderorganisation – Enskild anläggning
Måndag 2006-11-13 Kanada	Organisationen A - Anläggningen Aa och Ab Vancouver, Executive Director, Mr HH	Organisationen B, Vancouver, Executive Director, Mr II
Tisdag 2006-11-14 Kanada	Organisationen C – Anläggningen Ca och Cb Burnaby/Vancouver, Vice president, Mrs JJ	Organisationen D – Anläggningen Da Vancouver, Executive Director och Marketing Director, Mrs KK och Mr LL
Onsdag 2006-11-15 Kanada (Flyg till Seattle/USA)	Organisationen E – Anläggningen Ea, Vancouver, Executive Director, Mr MM	Organisationen F – Anläggningen Fa Vancouver, Office Administration Manager, Mrs NN
Torsdag 2006-11-16 USA	Organisationen H – Anläggningen Ha, Executive Director och Resident Service Director Mr OO och Ms PP	Platsbesök 1: Eskilsson Architecture Seattle, Principal, Mrs Lottie Eskilsson Platsbesök 2: MITHUN, Seattle, Principal och Marketing Manager, Mr Mark Smedley och Mr Brad Fanta
Fredag 2006-11-17 USA	Organisationen G – Anläggningen Ga, Seattle, Director of Marketing, Mrs TT	Organisationen F – Anläggningen Fa, Redmond/Seattle, Operations Director (Organisationen F) och General Manager (Anläggningen Fb), Mr UU och Mr VV

BILAGA 6, Adresser till medverkande organisationer inom HSB

Organisation	Fallstudieorganisationens hemsida
Sverige	
Brf Birgitta	http://www.hsb.se/hsb/jsp/polopoly.jsp?d=17251ocha=45698
Brf Katarina	www.hsb.se/hsb/jsp/polopoly.jsp?d=25354
Brf Strandängen	www.hsb.se/hsb/jsp/polopoly.jsp?d=17251ocha=45698
HSB Norr	www.hsb.se/norr
HSB Omsorg	www.hsb.se/omsorg
HSB Riksförbund	www.hsb.se
HSB Östergötland	www.hsb.se/ostergotland
Skatteverket	www.skatteverket.se

APPENDIX 1

Prisnivåer och inbyggd differentieringspotential i de studerade seniorboendekoncepten

Månadskostnad ^{43, 44/} Fallstudieobjekt	Studio (kvm) ⁴⁵	1 rum + kök (kvm)	2 rum + kök (kvm)	Extra person	Gästlägenhet
Site Ab	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>
Site B	Ca 10 800 kr (Ca 23)	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	Ca 4 800 kr	<i>Ingen uppgift</i>
Site Ca	Ca 12 300 kr (Ca 36)	Ca 15 300 kr (Ca 43)	Ca 22 000 kr (Ca 67)	Ca 3 200 kr	<i>Ingen uppgift</i>
Site Cb	Ca 15 700 kr	Ca 16 900 kr (Ca 40)	Ca 27 000 kr (Ca 70)	Ca 3 700 kr	Ca 500 kr/dygn
Site Da	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>
Site Ea	Ca 35 800 kr	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>
Site Fa	Ca 19 600 kr (Ca 31)	Ca 27 500 kr (Ca 56)	Ca 34 700 kr (Ca 74)	Ca 3 400 kr	Ca 600 kr/dygn
Site Da	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>	<i>Ingen uppgift</i>
Site Ga ⁴⁶	Ca 13 500 kr (Ca 34)	Ca 20 900 kr (Ca 50)	Ca 50 600 kr (Ca 137)	Ca 5 600 kr	<i>Ingen uppgift</i>
Site Fb	<i>Ingen uppgift</i>	Ca 19 200 kr (Ca 43)	Ca 26 700 kr (Ca 75)	Ca 3 900 kr	<i>Ingen uppgift</i>

Tabellen visar på ett brett prisintervall där den ena ytterligheten utgörs av boendeanläggningen anläggningen B i Vancouver som i relativa termer kan anses erbjuda ett seniorboendekoncept till låg kostnad. Den andra ytterligheten utgörs av boendeanläggningarna anläggningen Fa i Vancouver och anläggningen Ga i Seattle. Dessa utgör två exempel på ett seniorboendeeerbjudande som bjuds ut till ett prispremium. I de fall där prisuppgifter saknas används kompletterande information från såväl platsbesöket som annan sekundärdata. Den kompletterande informationen har vidare använts som triangulering av resultaten. I förekommande fall har den kompletterande informationen sammanställts i Tabell 6.

⁴³ 1 CAD = 5,79 SEK

⁴⁴ 1 USD = 6,49 SEK

⁴⁵ I sammanhanget har följande omvandlingsnyckel används 1sq. ft. = 0,0929 m²

⁴⁶ Uträkningen avser organisationen G:s månadsbetalningsmodell

APPENDIX 2

I följande tabellsammanställning har prisnivåerna för studiens två seniorboendeföreningar, Brf Katarina och Brf Strandängen, jämförts. Uppgifterna presenteras för att resultatdiskussionen kring konceptets differentiering ska kunna underbyggas.

Jämförelser av insatser och månadskostnader för två av HSB:s seniorboendeprojekt

HSB Brf/	Lgh nr	Våningsplan/hus	Lägenhetstyp	Area (m ²)	Månadsavgift (kr/mån)	Insats (kr)
Katarina ¹	1	1/A	3 rok	85,5	4 921	1 155 000
Katarina ¹	5	2/A	3 rok	85,5	4 984	1 085 000
Katarina ¹	24	3/C	2 rok	66	3 910	750 000
Strandängen ²	6	1	3 rok	64	4 137	480 000
Strandängen ²	15	2	3 rok	64	4 137	485 000
Strandängen ²	23	3	3 rok	64	4 137	485 000
Strandängen ²	33	4	3 rok	64	4 137	485 000

¹ I månadskostnaden ingår värme, vatten och sophämtning.

² I månadskostnaden ingår värme och vatten.



The Swedish Research School of Management and Information Technology

MIT

The *Swedish Research School of Management and Information Technology* (MIT) is one of 16 national research schools supported by the Swedish Government. MIT is jointly operated by the following institutions: Blekinge Institute of Technology, Gotland University College, IT University of Göteborg, Jönköping International Business School, Karlstad University, Linköping University, Lund University, Mälardalen University, Växjö University, Örebro University and Uppsala University, host to the research school. At the Swedish Research School of Management and Information Technology (MIT), research is conducted, and doctoral education provided, in three fields: management information systems, business administration, and informatics.

DISSERTATIONS FROM THE SWEDISH RESEARCH SCHOOL OF MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY

Doctoral theses (2003-)

1. **Baraldi, Enrico (2003)** *When Information Technology Faces Resource Interaction. Using IT Tools to Handle Products at IKEA and Edsbyn*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 105.
2. **Wang, Zhiping (2004)** *Capacity-Constrained Production-Inventory Systems – Modelling and Analysis in both a Traditional and an E-Business Context*, Dissertation No. 889, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
3. **Ekman, Peter (2006)** *Enterprise Systems & Business Relationships – The Utilization of IT in the Business with Customers and Suppliers*, School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No 29.
4. **Lindh, Cecilia (2006)** *Business Relationships and Integration of Information Technology*, School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No 28.
5. **Frimanson, Lars (2006)** *Management Accounting and Business Relationships from a Supplier Perspective*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 119.
6. **Johansson, Niklas (2007)** *Self-Service Recovery*, Information Systems, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT, Karlstad University, Dissertation KUS 2006:68.

7. **Sonesson, Olle (2007)** *Tjänstutveckling med personalmedverkan – En studie av banktjänster*, Företagsekonomi, Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, Karlstads universitet, Doktorsavhandling, Karlstad University Studies, 2007:9.
8. **Maaninen-Olsson, Eva (2007)** *Projekt i tid och rum – Kunskapsintegrering mellan projektet och dess historiska och organisatoriska kontext*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Doctoral Thesis No. 126.
9. **Keller, Christina (2007)** *Virtual Learning Environments in Higher Education – A Study of User Acceptance*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertations, No.1114.
10. **Abelli, Björn (2007)** *On Stage! Playwriting, Directing and Enacting the Informing Processes*. School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No 46.
11. **Cöster, Mathias (2007)** *The Digital Transformation of the Swedish Graphic Industry*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertations, No. 1126.
12. **Dahlin, Peter (2007)** *Turbulence in Business Networks - A Longitudinal Study of Mergers, Acquisitions and Bankruptcies Involving Swedish IT-companies*. School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No 53.
13. **Myreteg, Gunilla (2007)** *Förändringens vindar: En studie om aktörsgrupper och konsten att välja och införa ett affärssystem*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Doctoral Thesis No. 131.
14. **Hrastinski, Stefan (2007)** *Participating in Synchronous Online Education*. School of Economics and Management, Lund University, Lund Studies in Informatics No. 6.
15. **Granebring, Annika (2007)** *Service-Oriented Architecture - an Innovation Process Perspective*, School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No 51.
16. **Löfvstål, Eva (2008)** *Management Control Systems in Entrepreneurial Organisations – A Balancing Challenge*, Jönköping International Business School, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 045.
17. **Hansson, Magnus (2008)** *On Closedowns – Towards a Pattern of Explanation to the Closedown effect*. Swedish Business School, Örebro University. Doctoral Dissertation No. 1.
18. **Fridriksson, Helgi-Valur (2008)** *Learning processes in an inter-organizational context – A study of kerAft project*. Jönköping International Business School, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 046.
19. **Selander, Lisen (2008)** *Call Me Call Me for some Overtime – On Organizational Consequences of System Changes*. Institute of Economic Research, Lund Studies in Economics and Management No 99.
20. **Henningsson, Stefan (2008)** *Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers & Acquisitions*. Institute of Economic Research, Lund Studies in Economics and Management No 101.
21. **Ahlström, Petter, (2008)**, *Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden*. IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping, Doktorsavhandling, No. 1188.

Licentiate theses (2004-)

1. **Johansson, Niklas E. (2004)** *Self-Service Recovery - Towards a Framework for Studying Service Recovery in a Self-Service Technology Context from a Management and IT Perspective*. Karlstad University, Licentiate Thesis KUS 2004:3.
2. **Ekman, Peter (2004)** *Affärssystem & Affärsrelationer - En fallstudie av en leverantörs användning av affärssystem i interaktionen med sina kunder*. Mälardalen University, Licentiate thesis No.25.
3. **Wrenne, Anders (2004)**. *Tjänsteplattformar - vid utveckling av mobila tjänster inom telekommunikation*, Karlstads universitet, Licentiatuppsats, Centrum för tjänsteforskning, KUS 2004:4
4. **Wismén, May (2004)**. *Kunskapsprocesser inom hälso- och sjukvård - en studie av kunskapsintegrering mellan laboratorium och dess kunder*, Karlstads universitet, Licentiatavhandling, KUS 2004:10.
5. **Stoltz, Charlotte (2004)**. *Calling for Call Centres - A Study of Call Centre Locations in a Swedish Rural Region*, lic.-avh. No. 1084, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
6. **Abelli, Björn (2004)**. *Theatre Production - A System Development Process*, Mälardalen University, Licentiate thesis No.30.
7. **Maaninen-Olsson, Eva (2004)**. *Det gränslösa projektet - En studie om förmedling och skapande av kunskap i tid och rum*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Licentiatavhandling nr. 41.
8. **Sällberg, Henrik (2004)**. *On the value of customer loyalty programs – a study of point programs and switching costs*, lic.-avh. No. 1116, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
9. **Stockhult, Helén (2005)**. *Medarbetaransvar - ett sätt att visa värderingar: En konceptualisering av medarbetarnas ansvar och ansvarstagande i callcenter*, Institutionen för ekonomi, statistik och informatik, Örebro universitet, Licentiatavhandling nr. 1.
10. **Vascós Palacios, Fidel (2005)**. *On the information exchange between physicians and social insurance officers in the sick leave process: an Activity Theoretical perspective*, lic.-avh. No. 1165 IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
11. **Keller, Christina (2005)**. *Virtual Learning Environments in higher education. A study of students' acceptance of educational technology*, lic.-avh. No. 1167 IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
12. **Ahlström, Petter (2005)**, *Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden*, lic.-avh. No. 1172, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
13. **Dahlin, Peter (2005)**. *Structural Change of Business Networks – Developing a Structuration Technique*, Mälardalen University, Licentiate thesis No.49.
14. **Granebring, Annika (2005)**. *ERP Migration Structure – an Innovation Process Perspective*, Mälardalen University, Licentiate thesis No.50.
15. **Cöster, Mathias (2005)**. *Beyond IT and Productivity – How Digitization Transformed the Graphic Industry*, lic.-avh. No. 1183, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

16. **Horzella, Åsa (2005).** *Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in Grocery Distribution*, No. 1184, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
17. **Kollberg, Maria (2005).** *Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in the Logging Industry*, No. 1185, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
18. **Hansson, Magnus (2005).** *From Dusk till Dawn – Three Essays on Organizational Closedowns*, Örebro universitet, Licentiatavhandling nr. 3.
19. **Verma, Sanjay (2005).** *Product's Newness and Benefits to the Firm – A qualitative study from the perspective of firms developing and marketing computer software products*, Mälardalen University, Licentiate thesis No. 54.
20. **Sundén, Susanne & Wicander, Gudrun (2005).** *Information and Communication Technology Applied for Developing Countries in a Rural Context – Towards a Framework for Analyzing Factors Influencing Sustainable Use*, Karlstad University, Licentiate thesis KUS 2006:69.
21. **Käll, Andreas (2005).** *Översättningar av en managementmodell – En studie av införandet av Balanced Scorecard i ett landsting*, No.1209, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
22. **Mihăilescu, Daniela (2006).** *Implementation Methodology In Action: A study of an Enterprise Systems implementation methodology*, lic.-avh. No.1233, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
23. **Flodström, Raquel (2006).** *A Framework for the Strategic Management of Information Technology*, No.1272, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
24. **Werelius, Sofie (2006).** *Consumer Business Relationship with Retailer and Etailer for the Purchase of Clothing – A Network Perspective*, Department of Business Studies, Uppsala University, Licentiate thesis No. 45.
25. **Fryk, Pontus (2007).** *Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in Health Care*, Linköping Studies in Science and Technology, Thesis No. 1328, Linköping University.
26. **Sandström, Sara (2008).** *Technology-based service experiences – A study of the functional and emotional dimensions of telecom services*, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT, Karlstad University, Licentiate thesis, KUS 2008:3.
27. **Lundmark, Erik (2008).** *Organisational Adoption of Innovations – Management Practices and IT*, Linköping Studies in Science and Technology, Thesis No. 1352, Linköping University.
28. **Annette Anjou (2008).** *Scania's framgång – Betydelsen av strategisk kongruens och integrerad styrning*, Linköping Studies in Science and Technology, Thesis No. 1364, Linköping University



Contact person: Professor Birger Rapp, Dean of MIT,
 birger@rapp.se, Phone: 070- 8152650.
 Address: Forskarskolan Management och IT,
 Företagsekonomiska Institutionen,
 Box 513, 751 20 Uppsala.