



## Kundeoplevelser i byggeriet

Baseret på data fra BNKI KundeFokus i perioden 2016-2021

*Læs mere om...*

- Udviklingen af kundeoplevelser i Bygge- og Anlægsbranchen
- Tidsplanens gennemslagskraft på kundernes tilfredshed
- DiSC teamanalyse som grundlag for tillid i samarbejdet
- Bæredygtighed på agendaen: Gør strategien levedygtig



# Forord

I mere end 20 år har Bülow Management arbejdet med helhedsorienteret forretningsudvikling på tværs af brancher i Danmark – med fokus på at gøre det **Nødvendige** på en **Enkel** og **Sikker** måde.

Bülow Management har i alle år understøttet udvikling af vores kunders organisation, lederskab og processer – og har været med til at fremme kvalitets- og kundefokus gennem robuste og velorganiserede processer og arbejds-gange.

Gennem BNKI KundeFokus har vi gennem de seneste 6 år evalueret mere end 1.300 projekter, og bistået mere end 300 forskellige entreprenører i Danmark med at maksimere udbyttet af kundefeedbacken.

I denne sammenhæng, har vi mødt mange forskellige entreprenører og bygherrer på forløbene, og på den baggrund har vi udarbejdet denne analyse baseret på kundetilfredshedsdata bestående af både kvantitative og kvalitative inputs, som er indsamlet gennem BNKI målingssystem samt på kundevedtatte samarbejdsinitiativer med deltagelse fra entreprenør, kunde og evt. rådgivere.

## Indhold

Forord.....	2
Publikationens vigtigste pointer.....	3
<b>Kapitel 1  </b>	
Indledning.....	4
Skab excellente kundeoplevelser.....	4
Guide til tolkning af resultater.....	4
<b>Kapital 2  </b>	
Tilfredshed & Loyalitet i branchen.....	5
Disse to indsatser er afgørende for din kundes oplevelser.....	6
Tilbagegang i tilfredshed blandt hoved- og fagentrepriser.....	7
Hvilke indsatser ligger til grund for den lavere tilfredshed?.....	7
Tidsplanens gennemslagskraft på kundernes tilfredshed.....	8
<b>Kapital 3  </b>	
Vejen til det Gode ProjektSamarbejde (GPS).....	10
<i>Case eksempel: Samarbejdsudviklingsforløb mellem entreprenør, rådgivere og bygherre.....</i>	11
<b>Kapitel 4  </b>	
Bæredygtighed på agendaen.....	12
Om BNKI KundeFokus.....	14
Digitalt dashboard med live-overblik på tværs af projekter.....	15
Analysens datagrundlag.....	15

# Publikationens vigtigste pointer

**1** Branchens tilfredshed er steget med 0,02 point. En meget begrænset stigning, som tyder på at kundernes forventninger til entreprenøren er skruet i vejret som følge af de seneste års meget positive udvikling i kundernes tilfredshed med de danske bygge- & anlægsentreprenører, se *side 5*. Dette understøttes af kundernes loyalitet i 2021, som for første gang i perioden 2016-21 er faldende. Således er der lagt pres på entreprenøren ift. at skabe en kundeoplevelse, der differentierer sig fra konkurrenterne og dermed bidrager til at kunderne genbesøger entreprenøren på fremtidige samarbejder.

**2** 13 % af branchens kunder er på-vej-væk kunder. En opgørelse over branchens kunder i perioden 2016-21 viser, at der er et stort potentiale for at omdanne denne kundetype til ambassadørkunder for den enkelte entreprenør, som vil være med til at bidrage med omsætning på både den korte og lange bane. Det kræver dog at entreprenøren gennem sin kundefokuserede adfærd formår at indfri kundens forventninger til samarbejdet. Læs mere om dette på *side 5*.

**3** Samarbejde og Tidsplan er afgørende for kundens oplevelse. Skal entreprenøren lykkes med at opnå en høj tilfredshed hos den gennemsnitlige kunde i branchen, så er det helt afgørende at man evner at skabe en god proces og håndtering af projektets tidsplan, herunder evnen til at handle proaktivt når forhold der påvirker tidsplanen ændrer sig. Foruden Tidsplan fremgår det på *side 6* at også samarbejdsdelen er af afgørende betydning, hvilket indbefatter evnen til at skabe et godt samarbejde. Nogle af de elementer der går igen hos bygherrerne er tillid, åbenhed & ærlighed, men der kan være stor forskel fra kunde til kunde, da disse fortolkninger og prioriteringer er personafhængige. Denne prioritering er vigtig for entreprenøren at kende til, hvis man skal lykkes med en høj tilfredshed.

**4** Tilbagegang i tilfredshed blandt hoved- & fagentrepriser. Pilen har været nedadgående når det kommer til kundeoplevelserne blandt hoved- & fagentrepriser, som ikke har kunne følge med totalentreprenørerne hvad angår udviklingen i kundeoplevelserne i 2021, læs mere på *side 7*. Der er en sammenhæng mellem den overordnede tilfredshed og de indsatser der bliver gjort undervejs i processen og her fremgår det bl.a. at der har været en negativ udvikling i indsatsernes håndtering af økonomi og samarbejde, som tyder på at være de primære årsager til en lavere overordnet tilfredshed.

**5** Tidsplanens gennemslagskraft på kundetilfredsheden. Tidsplanen har vist sig at være den indsats, som har størst indvirkning på kundens overordnede tilfredshed med entreprenøren. Dermed ikke sagt at det er den eneste indsatskategori, man som entreprenør skal fokusere på, men det viser sig at tidsplanen er den som har den største vægt ift. den samlede kundeoplevelse.

69 % af entreprenørernes kunder nævner ifm. opstartsmødet som del af BNKI KundeFokus, at åbenhed og ærlighed om tidsmæssige ændringer er et succeskriterie når det kommer til håndtering af tidsplan.

31 % nævner det at udnytte optimeringsmuligheder som værende et vigtigt succeskriterie for projektet.

På *side 8-9* kan der læses mere om hvad der ofte bliver italesat blandt kunderne ifm. forventningsafstemning angående tidsplan.

**6** Extended DiSC profiler & Team Workshops danner ramme om det Gode ProjektSamarbejde. Der er gennem den seneste årrække sket en udvikling i vigtigheden af et godt samarbejde, som har gjort at det i dag er relevant at snakke om en projektdiamant indeholdende samarbejde som den 4. dimension fremfor den klassiske projekt-trekant. Et ønske om et samarbejde karakteriseret ved en høj grad af tillid og en indbyrdes forståelse for projektteamets ligheder & forskelle, har været grundlaget for, at der som en del af stort byggeprojekt i 2021 bliver lavet individuelle Extended DiSC adfærdsanalyser. Disse indgår i en samlet team-rapport som sammen med fælles identificerede mål for samarbejdet skal styre projektet sikkert mod et succesfuldt samarbejde for bygherre, rådgiver og entreprenør.

På *side 10-11* kan der læses mere om case eksemplet fra 2021, herunder hvilken køreplan der er etableret for samarbejdsudviklingen som en del af projektet.

**7** Find organisationens vej i den bæredygtige dagsorden. 2021 har i høj grad været kendetegnet ved at mange entreprenører har oplevet et stigende behov for at kunne navigere ift. bæredygtighed. På *side 12* kan der læses mere om hvordan inde-af-og-ud metoden kan hjælpe organisationen med at navigere rundet i hvilke forhold der lige netop for deres unikke virksomhed er meningsfulde at forholde sig til.

# Kapitel 1 | Indledning

Gennem BNKI KundeFokus konceptet bistår Bülow Management A/S entreprenører i den danske bygge- & anlægsbranche med at udvikle virksomhedens kundeoplevelser. Nærværende analyse er den 3. udgave af sin slags og igen i år krydrer vi årets kunders resultater, med emner som vi oplever optager branchens aktører.

Foruden udvikling i kunders resultater indeholder årets analyse også afsnit om:

- ◊ Det Gode ProjektSamarbejde – hvordan sammenhold og forståelse i projektteamet skabes ved brug af DiSC og identificering af fælles mål. Afsnittet tager afsæt i et forløb på et byggeprojekt i 2021
- ◊ Den bæredygtige agenda – find fodfæste i den bæredygtige dagsorden ved identificering af virksomhedens etiske ideal

Vi håber på at indholdet bidrager til en fælles udvikling af branchen.

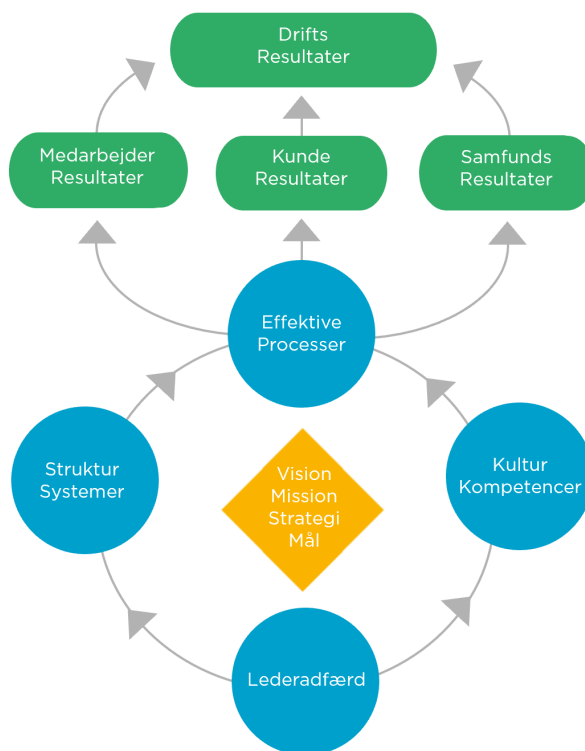
## Skab excellente kundeoplevelser

Excellente kundeoplevelser er sammen med medarbejderresultater og samfundsresultater fundamentet for at skabe langvarige økonomiske driftsresultater. Måden hvorpå kunderne oplever entreprenøren er afgørende for eksistensberettigelse, da tilfredshed og tilbagevendende kunder er uadskillelige.

I en branche hvor kunderejsen ofte varer måneder og år stiller det krav til virksomhedens processer. Det kræver at kunden kan genkende en kultur der er præget af at være kundeorienteret og det gælder uanset hvilken medarbejder kunden møder, enten i skurvognen eller på hovedkontoret.

Skal disse medarbejdere lykkes med at skabe en effektiv proces kræver det ligeledes, at de har adgang til og indblik i hvilke strukturer og systemer som er nødvendige for dem mht. at kunne styre kunderejsen og sikre de nødvendige opfølgninger.

Succes heraf afhænger i sidste ende af ledernes adfærd, herunder evnen til at gå forrest og være rollemodel for kulturen og systemerne, for derved at støtte op om vigtigheden af kundeoplevelser og sikre en ensartet fremtoning af virksomhedens professionalisme når det kommer til kunderejser.



Figur 1: Business Excellence Modellen

## Guide til tolkning af resultater BNKI beregnet index 2016-2021

Nedenstående tolkningsguide er baseret på data fra perioden 2016-2021, og er udregnet til tolkning af nærværende resultater. BNKI-indekset er baseret på samme metode som 'EPSI'-standard (Extended Performance Satisfaction Index). Denne standard gør entreprenørerne i stand til at sammenligne resultater i indeværende analyse med det at være en Excellent virksomhed samt med øvrige aktører i branchen.

Læseren bør her notere sig at fordelingen er venstreskæv, således er 3 ikke udtryk for en middel score på en skala fra 1-5, da respondenterne i denne type undersøgelse har tendens til at svare over middel, og 3 dermed er et udtryk for at ligge under gennemsnittet.

Guiden kan bruges i tolkningen af resultaterne i det næste afsnit, som sætter fokus på branchens udvikling i kundetilfredshed i perioden 2016-2021.

Svar	Tolkning
4.67 - 5.00	Unikt
4.33 - 4.66	Meget højt
3.92 - 4.32	Højt
3.30 - 3.91	Middel
2.50 - 3.29	Lavt
1.00 - 2.49	Uacceptabelt

Tabel 1: Tolkningsguide, index 2016-2021

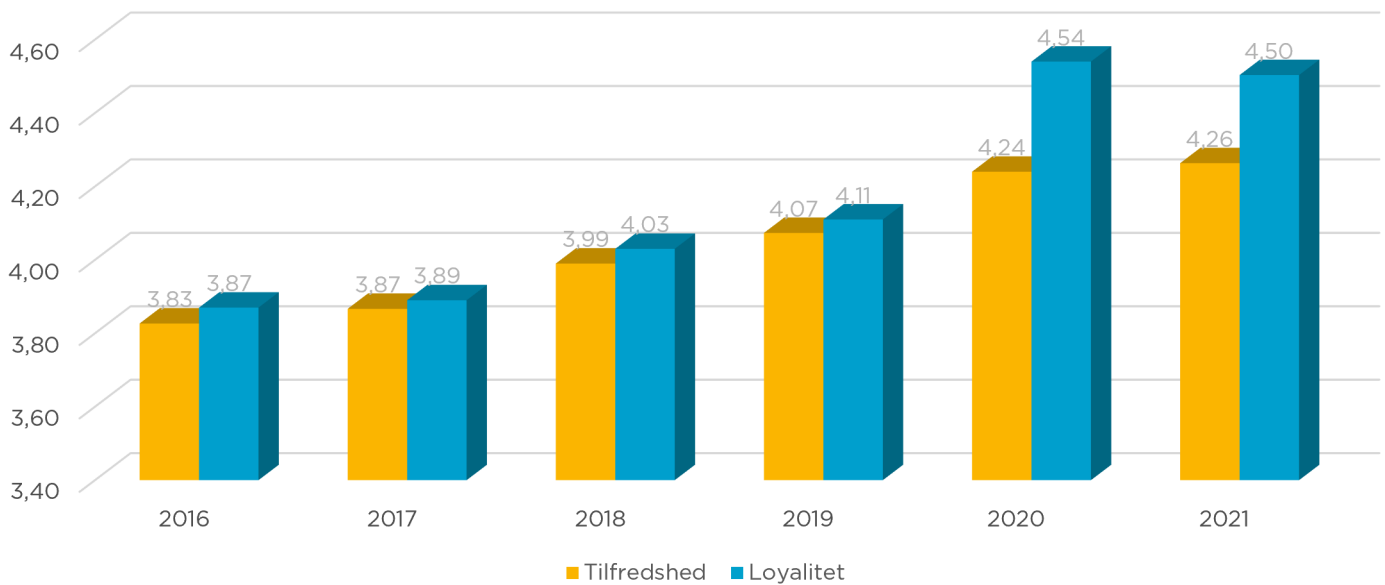


# Kapitel 2 | Tilfredshed og loyalitet i branchen

Tilfredshedsniveauet i branchen er stagneret det seneste år. Det viser de nyeste tal fra BNKI, som har fulgt udviklingen tæt gennem mere end et årti. Niveauet i 2021 er 4,26 hvilket er 0,02 point højere sammenlignet med branchens tilfredshed i 2020. Forøgelsen af kundetilfredsheden de sidste fire år kan have resulteret i, at forventningsgraden til entreprenøren er steget.

Det kræver derfor endnu større fokus hos entreprenøren hvis man skal være i stand til at differentiere sig fra konkurrenterne, som også har forbedret sig. Dette kan være med til at forklare faldet i kundernes loyalitet i 2021. Det er første gang at branchen oplever tilbagegang i loyaliteten i perioden 2016-2021.

Figur 2: Tilfredshed & Loyalitet i Bygge- & Anlægsbranchen



## Loyalitetssegmentering

Kunderne i branchen kan segmenteres ved at inddele dem i grupper baseret på deres kombination af tilfredshed og loyalitet.

En analyse af perioden 2016-21 viser, at 16 % af kunderne er kendetegnet ved at være såkaldte ambassadører. Heri ligger en stor gevinst for entreprenøren fordi man har opbygget en relation, som på baggrund af sine personlige erfaringer anbefaler andre at samarbejde med netop denne entreprenør.

Denne mund-til-mund markedsføring af virksomheden er en af de mest troværdige former for markedsføring, og opnås kun såfremt man som entreprenør har formået at skabe en kunde-proces hvor man arbejder målrettet med kundens forventninger til entreprenøren.

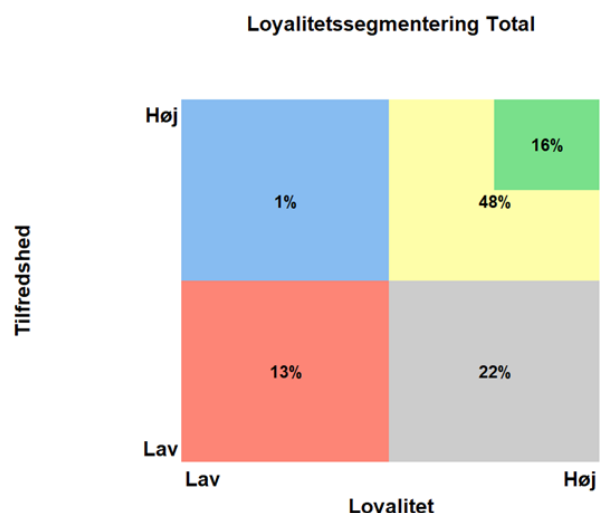
I det modsatte hjørne er gruppen af kunder med lav tilfredshed og lav loyalitet og da 13 % af branchens kundeoplevelser kan betegnes som dette, så udgør de ganske tankevækkende næsten en lige så stor andel som ambassadør segmentet.

Dette er kunder der som resultat af deres oplevelse med entreprenørens kundeservice, ligeledes er særdeles velvillig til at fortælle andre om sine oplevelser med entreprenøren, men modsat ambassadør kunden, så gør på-vej-

væk kunden det på en måde som er skadelig for entreprenørens omdømme.

Kunden vil advare andre om at vælge entreprenøren og den utilstrækkelige kundeservice har derfor fatale konsekvenser. Ikke blot for det enkelte projekt, men for virksomhedens mulighed for at etablere nye kunderelationer og dermed omsætning.

Sammenhængen mellem tilfredse kunder og loyale kunder understreges endnu en gang, da kun 1 % af branchens kunder giver udtryk for at en høj tilfredshed ikke påvirker deres velvilje til at vælge den selvsamme entreprenør i fremtidige samarbejder.



Figur 3: Segmentering af alle kunder 2016-2021

## Disse to indsatser er afgørende for din kundes oplevelse af dig som samarbejdspartner

Baseret på BNKI data fra mere end 1300 projekter i Danmark, er der foretaget en analyse på tværs af kundernes oplevelse med det formål at definere, hvilke parametre der er de mest afgørende mht. at opnå en høj overordnet tilfredshedsscore.

Gennem BNKI KundeFokus oplever vi, at en eksklusiv gruppe af entreprenører arbejder kontinuerligt og målrettet med deres kunders feedback, heri at der udarbejdes trendanalyser på udviklingen i kunders oplevelse på tværs af år, afdelinger, regioner m.v. Denne viden bidrager som strategisk input til virksomhedens udvikling af medarbejdernes kompetencer, alt sammen med det formål at realisere en endnu højere tilfredshed hos kunderne, fordi dette har en positiv effekt på de langvarige økonomiske resultater.

I trendanalysen indgår en analyse af hvilke indsatser der er afgørende for lige præcis deres kundesegment. På samme måde har vi udviklet en analyse der fortæller, hvilke indsatser der er afgørende for den gennemsnitlige kunde i branchen og her skiller 5 indsatser sig ud, hvoraf de to med størst indvirkning på tilfredsheden er; håndtering og dialog om tidsplan, samt evnen til at sikre et godt samarbejde.

**Håndtering og dialog om tidsplanen** inkluderer evnen til at overholde den aftalte tidsplan, men også evnen til at give besked i rette tid, såfremt forudsætninger ændrer sig. Således handler det om at entreprenøren er i stand til at følge tidsplanen, men i lige så høj grad også evnen til at udvise proaktiv adfærd når forholdene ændrer sig. Dette kræver, at man som entreprenør er be-

kendt med sin kundes forventninger til niveauet af informationer, for er man ikke dette, så opstår risikoen for at kunden kommer entreprenøren i forkøbet, hvilket kan give anledning til mistillid i det videre samarbejde, mens en proaktiv adfærd vil resultere i en mere løsningsorienteret tilgang. Derfor, er det som entreprenør vigtigt at få afstemt hvad der forventes mht. dialogen om tidsplan undervejs i forløbet.

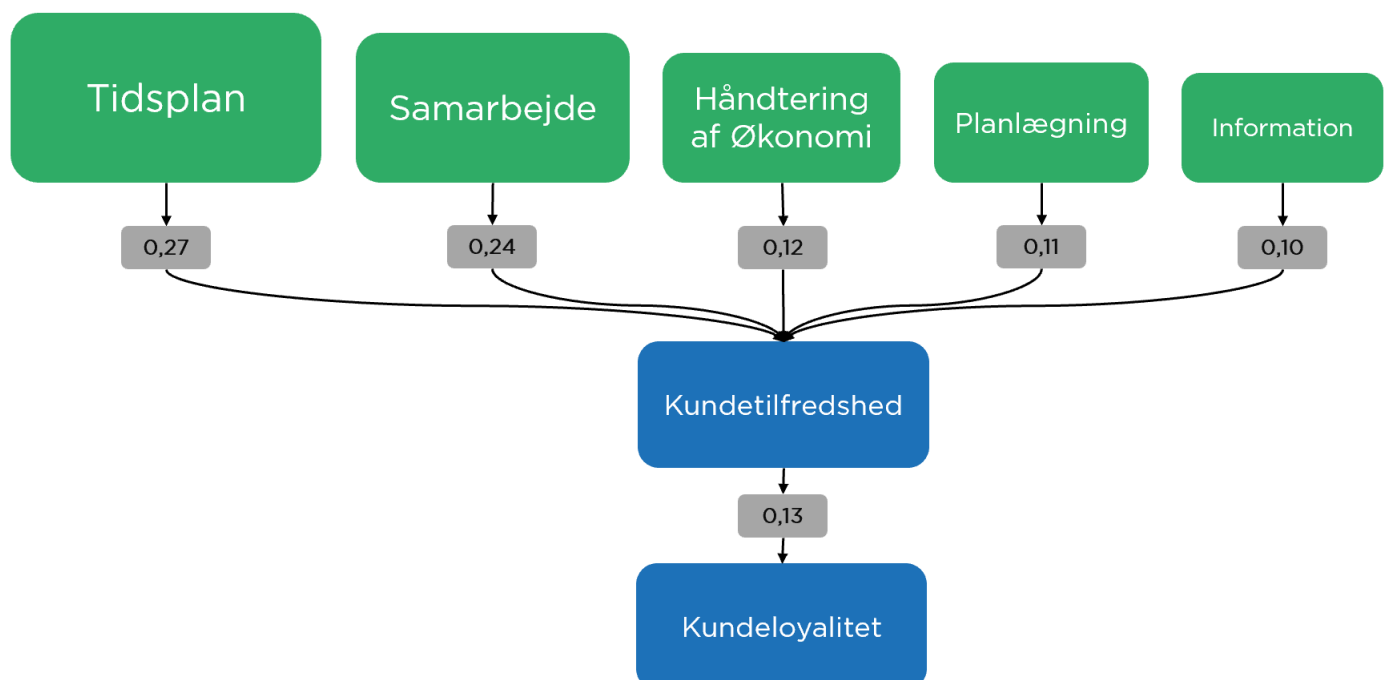
**Samarbejde** inkluderer evnen til at etablere og opretholde et godt samarbejde. Vores erfaring fra facilitering af mere end 250 årlige kundeinitiativer gennem BNKI KundeFokus, viser at kunder ofte forbinder et godt samarbejde med værdierne: Tillid, Åbenhed og Ærlighed.

Det er entreprenørens opgave at identificere de elementer som er afgørende for den enkelte kunde, da det er en forudsætning for at kunne implementere dem i samarbejdet.

Et godt samarbejde har foruden en positiv effekt på kundens overordnede tilfredshed ligeså tendens til at have en afsmittende effekt på de andre indsatskategorier, da et godt samarbejde skaber større frihedsgrader hos entreprenøren. På side 10, giver vi et eksempel på en case hvor BNKI i 2021 har bistået med initiativer der har til formål at skabe fokus på det fælles samarbejde.

Foruden håndtering af tidsplan og samarbejde har håndtering og dialog om økonomi, evnen til at informere om relevante og aktuelle forhold, samt evnen til at planlægge også en statistisk signifikant betydning for kundens overordnede tilfredshed.

Figur 4: Statistisk relations-analyse, sammenhæng mellem indsatser og resultater



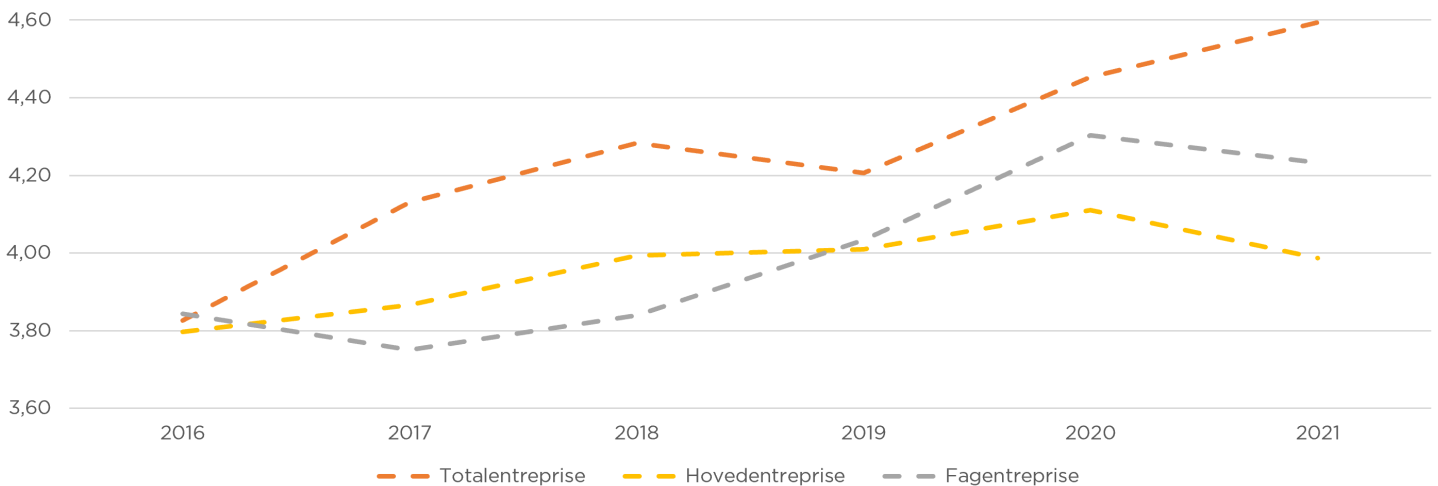


## Tilbagegang i tilfredshed blandt hoved- og fagentrepriser

Totalentrepriser er kendetegnet af, at de historisk set har været den entreprisform som har scoret højest blandt total- hoved og fagentrepriser. Dette til trods for at alle entreprisformer generelt har oplevet en positiv udvikling med enkelte udfald, herunder for fagentrepriser i 2017 og totalentrepriser i 2019. I de seneste 5 år er det ikke tidligere oplevet at 2 entreprisformer har oplevet tilbagegang, hvilket gør sig gældende i 2021. Sammenlignet med totalentreprisen så sidder hovedentreprisen længere fra bygherre og måske endnu længere end normalt grundet

covid-19, hvorfor det kræver en særlig indsats at skabe den excellente kundeoplevelse. I målet om at skabe en højere tilfredshed, kræver det derfor en ekstra indsats af hovedentreprisen for at lykkes med at indfri forventningerne, herunder først og fremmest at identificere dem og synliggøre sin ihærdighed, hvilket opstartsmøder med fokus på forventningsafstemning mellem entreprenør, rådgiver og bygherre kan bidrage til. Der kan læses mere på side 14 om hvordan en KundeFokus proces kan sikre dette.

Figur 5: Udvikling i tilfredshed på tværs af entreprisformer



### Hvilke indsatser ligger til grund for den lavere tilfredshed?

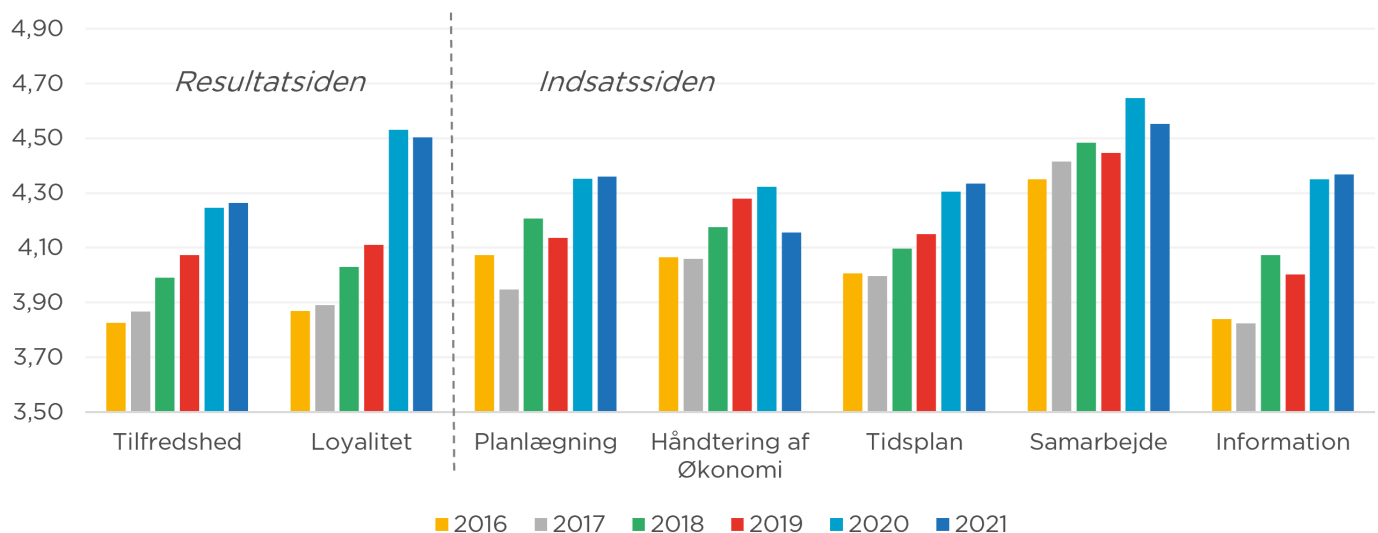
Gennem de seneste 5 år har branchen været igennem en positiv udvikling mht. at skabe gode kundeoplevelser. Enhver positiv udvikling i fx et årsresultat er skabt på grundlag af en række indsatser. Det samme gør sig gældende for kunderesultater og derfor har KundeFokus processen fokus på, ikke blot at kortlægge resultatudvikling inden for kundetilfredshed, men at identificere de indsatser der ligger til grund herfor. I relations-analysen på side 6 står det klart, at der er 5 indsatser som generelt for branchen over de seneste 5 år, har en særlig stærk indvirkning på kundens tilfredshed. Udviklingen af disse indsatser er skitseret i figur 6, og heri skal forklaringen til den stagnerende

tilfredshed i perioden 2020-21 findes.

Det er bl.a. værd at notere at kunderne generelt har oplevet en markant ringere håndtering og dialog om økonomi i 2021. Yderligere ser vi en tilbagegang i evnen til at samarbejde, hvilket er bekymrende da vi ved, at denne indsats sammen med "Tidsplan" er de to indsatser, der har den største effekt på kundens tilfredshed isoleret set.

På næste side dykker vi ned i tidsplanen og undersøger hvilke forventninger det ofte er, som bygherren har, til netop dette parameter – disse har vi udvundet fra Forventningsafstemninger på projekter med opstart i 2. halvår af 2021.

Figur 6: Udvikling i resultatparametre (Tilfredshed, Loyalitet) og indsatsparametre (planlægning, m.v.)



# Tidsplanens store gennemslagskraft på kundernes tilfredshed

Vi har observeret i resultaterne fra relations-analysen (s. 6), at tidsplanen er den af alle indsatsparametrene, der har den største gennemslagskraft på kundetilfredsheden i bygge- og anlægsbranchen. Derfor er det indlysende, at det er meget afgørende for entreprenørerne i branchen, at de sikrer en god håndtering og dialog om tidsstyring på projekterne, samt arbejder aktivt for at overholde deadlines, såfremt de generelt ønsker, at opnå en høj kundetilfredshed.

Når vi vælger at bruge ordet "generelt", så skyldes det, at vi ofte på de indledende Forventningsafstemningsmøder har erfaret (igennem interviews med kunden), at tidsplanen i de fleste tilfælde har en stor betydning for kunden. Vi har dog også oplevet nogle tilfælde, hvor kunden har nævnt, at der er andre forhold såsom kvaliteten, der er vigtigere på den konkrete sag. Derfor mener vi også, at Forventningsafstemningen med kunden i starten af projektet, er meget betydningsfuldt for entreprenøren, som hermed får klarhed over kundens prioriteringer, hvilket er en forudsætning for at kunne arbejde målrettet mod at opnå en høj kundetilfredshed. (læs vores anbefaling s. 14).

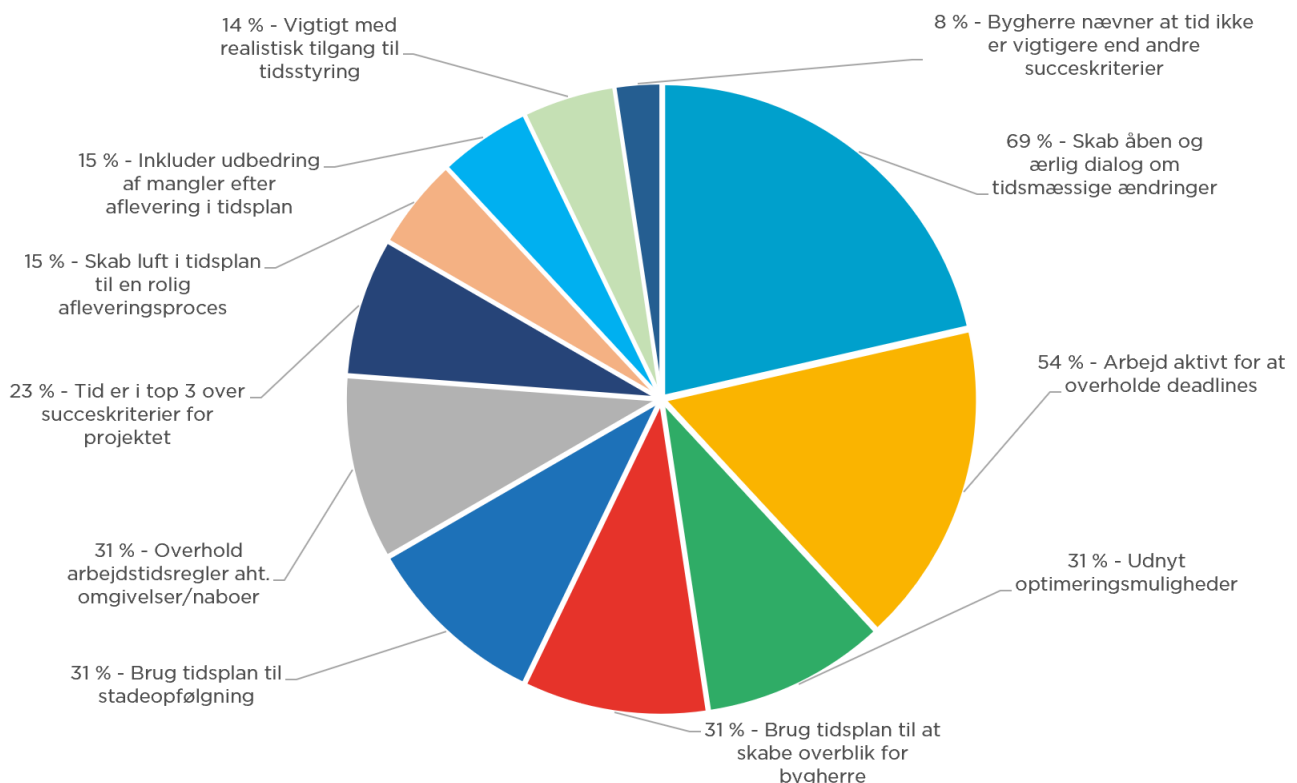
Som en ekstern part der bistår entreprenøren med KundeFokus, så starter processen med et forventningsafstemningsmøde hvor vi med afsæt i erfaring og interviewkompetencer fra facilitering af mere end 250 årlige KundeFokus initiativer, afdækker vigtigheden og betydningen af de forskellige indsatsparametre for kundens vedkommende op imod entreprenøren. Ligeledes afdækker vi, hvad der er særligt vigtigt for kunden i processen, når det eks. omhandler tidsstyring, information, kvalitetssikring, arbejdsmiljø, samarbejde osv.

For at give branchen en større indsigt i hvad "tidsplan" indeholder, så har vi lavet en analyse på alle referater fra forventningsafstemninger afholdt i 2. halvår af 2021.

Herunder har vi samlet de kommentarer fra kunderne/bygherrerne på Forventningsafstemningerne i andet halvår 2021, som fremkommer oftest.

Meningerne fra kundernes side kan hermed indikere, hvad der oftest er vigtigt mht. tidsplan samt hvorfor tidsplanen og tidsstyringen fremadrettet fortsat er særligt vigtigt. Derudover kan vi sammenfatte kommentarerne, og få et overblik over hvilke dele af tidsstyringen, der er særligt vigtigt for kunderne til entreprenørerne.

Figur 7: Det siger kunderne om tidsplanen ifm. BNKI KundeFokus





Det vi kan se ift. observationerne fra Forventningsafstemningsmøderne er, at særligt åbenhed/ærlighed omkring ændringer, samt overholdelse af deadlines er de forventninger, som kunderne nævner flest gange.

Derudover nævnes det også på 31% af forventningsafstemningerne, at tidsplanen/tidsstyringen er særligt vigtigt pga. forhold omkring hensyn til eksterne/naboer.

For flere bygherres vedkommende (31%) vil de også få en øget tilfredshed, hvis entreprenøren kan bruge tidsplanen, som værktøj til at udnytte muligheder, og dermed optimere projektet.

Ligeledes har ca. 1/3-del af bygherrerne også brug for, at entreprenørerne kan anvende tidsplanen til at skabe overblik for bygherre.

### Ingen regel uden undtagelse

Igennem årene hvor vi i Bülow Management har faciliteret kundeinterviews på byggeprojekterne, bekræfter ovenstående analyse af observationer vores generelle erfaringer.

Typisk oplever vi, at tidsplanen har en stor betydning for den enkelte bygherre, fordi tiden har en indflydelse på andre succesparametre – ofte nævnes økonomien i den forlængelse. Derudover er flere bygherrer afhængige af tidsplanens overholdelse, fordi det påvirker andre efterfølgende fx brugere, købere, lejere mv.

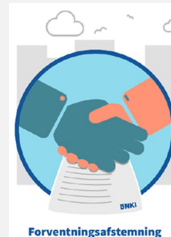
Derfor bliver det ofte meget sårbart for bygherrerne, hvis tidsplanen i sidste ende ikke overholdes. Dette tror vi dermed også kan være årsag til, at den åbne/ærlige dialog om eventuelle tidsmæssige ændringer bliver højdespringeren (nævnes i 69% af forventningsafstemningerne).

I flere tilfælde har vi endda oplevet bygherrerne direkte

udtale sig om, at tidsplanen for dem er/var det vigtigste succeskriterie. Dette kan vi se, er nævnt på 23% af forventningsafstemningerne i 2. halvår 2021. Samtidig ser vi også, at bygherren nævner, at tid/tidsplanen ikke er det vigtigste succeskriterie, men det kan være andre forhold – typisk kvalitet, økonomi, samarbejde eller arbejdsmiljø.

### Anbefaling: Forventningsafstemningen giver entreprenøren den rette indsigt

Fordi der netop kan være afvigelse fra det normale, som vores data også viser, så mener vi derfor, at Forventningsafstemningen kan gøre en stor forskel for entreprenøren, som herved kan få klarhed og indsigt i den enkelte bygherres forventninger til tidsstyringen. Der kan læses mere om forventningsafstemning og hvordan det indgår i KundeFokus processen på side 14.



### Hvad indebærer en forventningsafstemning med kunden

Forventningsafstemningsmøde etablerer et mødeforum, hvor projekt-teamets projektledelse er deltagende sammen med kunden, så der skabes indsigt i hvilke konkrete forventninger og succeskriterier, som er gældende for den enkelte kunde og evt. rådgiver ift. det specifikke projektsamarbejde. På den måde nedbrydes bygherrens og rådgiverens konkrete forventninger ved Bülow Management A/S's interview til specifikke og konkrete indsatsområder, som projektledelsen efterfølgende kan målrette dagligdagens opgavehåndtering efter.

# Kapitel 3 | Vejen til det Gode ProjektSamarbejde

Det Gode ProjektSamarbejde sætter fokus på opnåelse af et godt og konstruktivt samarbejde på tværs af alle aktører som er involveret og afhængige af hinanden i løbet af projektet.

Det gode samarbejde gælder både opad og nedad i organisationen. Således er det som totalentreprenør afgørende at skabe et samarbejde i projekteringsgruppen, så målet om en effektiv projekteringsfase kan indfries. På samme måde er der i projektets udførelse en afgørende indsats i at sikre, at vi har det nødvendige sammenhold med vores nøgle UE'ere, der muliggør at vi kan håndtere udfordringer effektivt med afsæt i et højt tillidsniveau som udgangspunkt for de svære samtaler hvor løsninger og kompromisser skal findes. Ligeledes gælder det også, at samarbejdet er alfa omega overfor bygherregruppen. Som BNKI's brancheanalyse har vist de seneste 3 år, så er samarbejdet og relationen mellem de involverede en af de mest afgørende effekter på et godt projektforsløb og en høj kundetilfredshed.

Derfor er samarbejdet værd at investere i!

... Og netop denne investering kræver at vejen til at opnå det gode samarbejde prioriteres på lige vilkår som vores store fokus på afklaring af tidsplanlægning, udførelseskvalitet og økonomiske afklaringer.

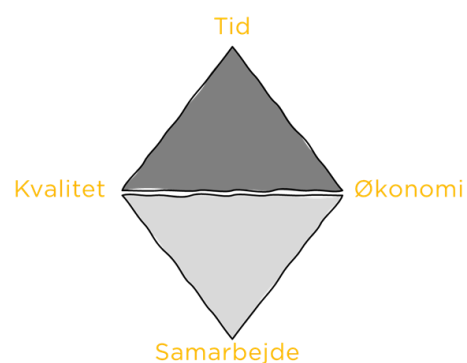
Projekttrekanten udvides således til en projekt-diamant. Når en projektorganisation lykkes med indfrielse af de

Fælles Mål, så sikrer dette som ofte også et bedre grundlag for at indfri egne individuelle mål.

Ved Det Gode ProjektSamarbejde er der således fokus på, hvordan projektorganisationen kan finde vejen til at indfri de Fælles Mål med fokus på Samarbejdet og Effektiviteten i projektorganisationen.

Netop Samarbejde og Effektivitet er nemlig som oftest driveren bag, at vi som projektorganisation lykkes med at arbejde som et team på tværs af organisationer.

Et kendetegn for projektorganisationer, der formår at balancere fokus på den høje Effektivitet og samtidig formår at Samarbejde er, at disse projektorganisationer som oftest præsterer bedre end gængse teamsamarbejder, og fungerer derfor som et særligt *Resultatskabende Team*.



Figur 8: Projekt-diamanten

## Case eksempel

### Samarbejdsudviklingsforløb mellem entreprenør, rådgivere & bygherre

Gennem årene har Bülow Management A/S og BNKI gennemført en række forskellige samarbejdsudviklingsinitiativer. I 2021 blev flere nye initiativer igangsat på større totalentreprisesager. Her har en fællesnævner været, at entreprenøren, foruden at måle kundens tilfredshed, har ønsket at investere i at udvikle det fælles team som skabes når en bygherre, totalentreprenørens projekterings- og udførelsesteam samt alle de involverede rådgivere mødes i den fælles samskabelse af et projektforsløb.

Figur 9: Køreplan for samarbejdsudvikling i projektorganisationen





## Fortsættelse af case eksempel ...

En investering i teamet handler først og fremmest om samarbejdet hinanden imellem. En af hjørnesteenene i et godt samarbejde findes i at kende til hinanden på et dybere plan, end blot at forstå hinandens roller i samarbejdet.

Derfor har BNKI bistået med samarbejdsudviklingsforløb som indledes med, at sætte fokus på hvem vi hver især er, og hvad der driver os når vi samarbejder

Alle team-deltagerne deltog indledningsvist i individuelle interviews med fokus på den enkeltes forventninger til samarbejdet. Ligeledes fik alle teamets medarbejdere en tilbagemelding på deres egen *Extended DiSC adfærdsanalyse*, med formål om at skabe endnu større selvindsigt omkring bidrag og præferencer i teamsamarbejdet.

Efterfølgende mødtes teamet til en intern TEAM-workshop. Her bringes teamets forskelligheder i anvendelse bl.a. ved at drøfte de fælles italesatte forventninger.

Undervejs i TEAM-Workshoppen udarbejdede projektteamet sammen et fælles SamarbejdsGrundlag med en række spilleregler for på hvilken måde samarbejdet skulle lykkes.

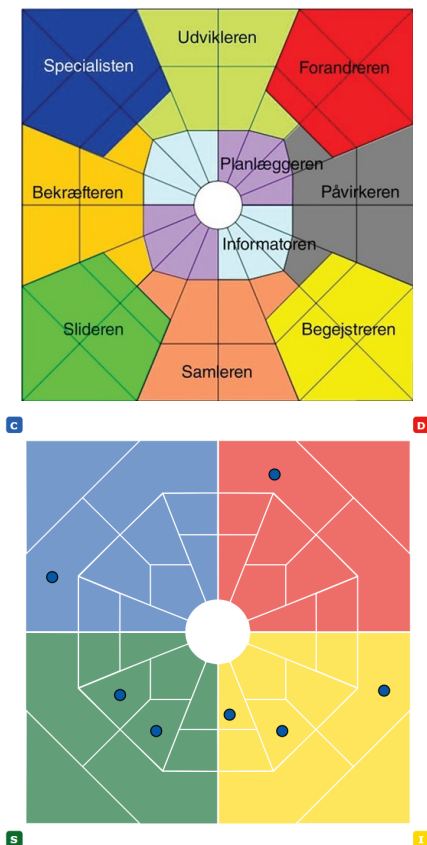
SamarbejdsGrundlaget dannede herefter fundamentet for løbende opfølgning og temperaturmålinger på deres fælles opnåelse og bidrag i at sikre det gode samarbejde. Entreprenørens ledelse fik hernæst et ledelsesværktøj i form af *LIVE Dashboard* som løbende opdaterede status på projektets fælles SamarbejdsGrundlag. Her kunne projektledelsen segmentere resultater på baggrund af hvordan samarbejdet blev oplevet i fx projekteringsgruppen sammenlignet med udførselsteamet, og indsatser for forbedring af samarbejdet kunne målrettes hertil.

På baggrund af målingerne blev der hver 4. måned gennemført en workshop for hele projektteamet (bygherre, rådgivere og entreprenør) faciliteret af BNKI, hvor der blev samlet op på status ift. den fælles evaluering af SamarbejdsGrundlaget. Workshoppens output blev konkrete aftaler og handlingsplaner for det videre samarbejde.

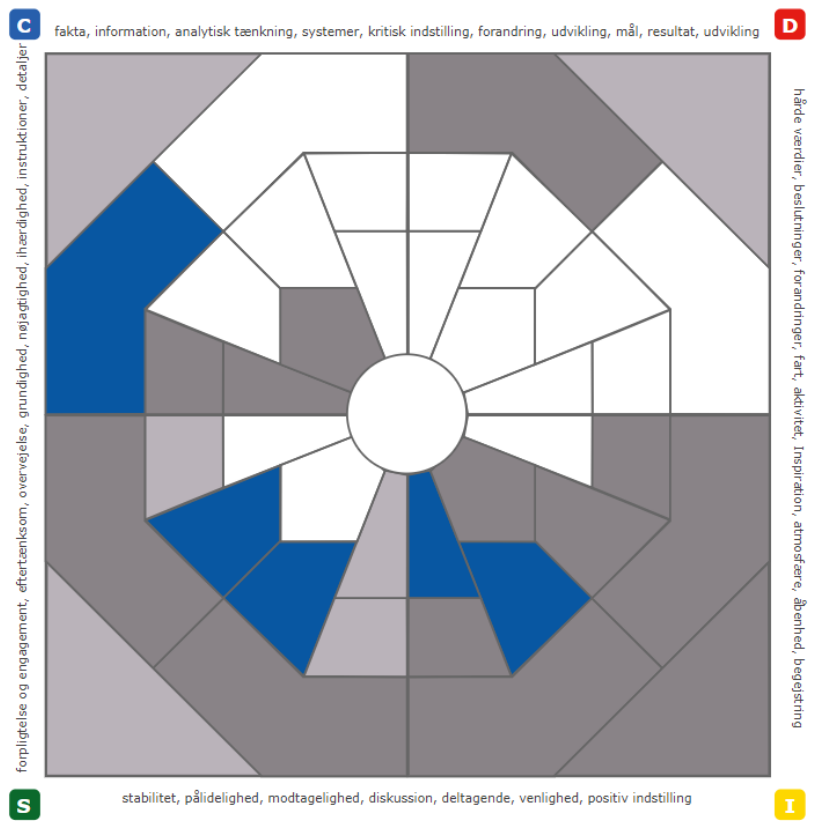
Alt sammen for at sikre at samarbejdet undervejs blev sat under lup, på samme måde som projektteamet løbende ajourførte tidsplaner m.v. i projektet.

Yderligere udarbejdes en fælles analyse af vores teams styrker og skyggesider.

Hvilke roller har vi?



Hvad kan teamet?



Figur 10: Forstå dine samarbejdspartnere — Extended DiSC adfærdsanalyse

# Bæredygtighed

Tag stilling til dine ambitioner



Figur 11: Metode til håndtering af Bæredygtighed

## Kapitel 4 | Bæredygtighed på agendaen: gør strategien levedygtig

Mange aktører i bygge- & anlægsbranchen er i disse år ved at spore sig ind på deres ambitioner i relation til den bæredygtige agenda. Entreprenørerne oplever at kunderne stiller større krav til håndteringen, men samtidig er entreprenøren udfordret på hvilke konkrete indsatser de kan gøre og dernæst hvordan de skal synliggøre disse overfor kunden.

Vores erfaring er, at det kan være gavnligt for entreprenøren at indtænke bæredygtighedsindsatserne i de løbende evalueringer af samarbejdet, på den måde giver det en mulighed for at vise kunden hvordan man arbejder med det og ligeså bidrager det til at skabe muligheden for i fællesskab at vurdere optimeringsmuligheder mht. bæredygtige tiltag.

Men inden vi kommer så langt dvs. dertil hvor vi er i stand til at træffe beslutninger om bæredygtighedstiltag på projekterne, så kræver det en stillingtagen fra entreprenøren selv ift. at kunne begribe den bæredygtige dagsorden og have taget stilling til hvad den betyder for os som organisation.

Hvad dækker dagsordenen, bæredygtighed, over og hvordan sikrer man, at dette ikke blot bliver et 'add-on' til de daglige aktiviteter, men at man faktisk som entreprenør oplever en reel værdiforøgelse af sin indsats? Det kan være svært at gennemskue, men et fundamentalt sted at starte er hos os selv som mennesker.

For skal man som virksomhed være i stand til at omfavne bæredygtigheden på en måde hvor det ikke blot bliver endnu et 'add-on', som vi skal nå foruden de daglige opgaver, så kræver det at vi oprigtigt kan identificere os med det og har viljen til at gøre en forskel. Med andre ord, så kræver det at vi laver en bæredygtig strategi som er levedygtig og ikke en strategi for bæredygtighed der bliver et parallel spor til organisationens forretningsstrategi.

Organisationens individer skal kunne identificere sig med det ud fra en – **inde-fra-og-ud tilgang**.

Altså at man eks. som ledergruppe tager afsæt i os selv—hvad sympatiserer vi med og hvad bekymrer/ glæder vi os over som mennesker?

Da undgår man at forfalde til – ude-fra-og-ind tilgang, hvor vi ser på det vores konkurrenter gør, og kopiere deres dagsorden i troen på at udbyttet vil være det samme for os, men i virkeligheden bliver det et symbol på at vi ikke tror på udbyttet. For den dagsorden konkurrenten har virker hos konkurrenten, fordi den passer til netop deres organisationen. Vi er en anden organisation og har behov for at finde vores ståsted og vore ambitioner ift. den bæredygtige dagsorden.

En ude-fra-og-ind fremgangsmåde til en bæredygtig dagsorden vil klinge hult hos organisationens individer som sjældent vil kunne identificere sig med den, hvilket gør at den ikke er forandringsskabende eller værdiskabende for hverken fremtidige generationer eller for virksomheden i det omfang den har potentiale til og derfor heller ikke er levedygtig på den lange bane. Ligeså vil det være svært for entreprenørens ansatte at anfægte mulige løsninger på bæredygtige dilemmaer i projektets udførelse, som ellers vil bidrage til en forbedret kundeoplevelse.

For at lykkedes med en værdiskabende bæredygtighedsagenda, så skal den kunne langt mere end at være et markedsførings-værktøj, som tilpasses efter udbuds-krav og som i værste fald ender i 'green-washing' fælden, fordi vi ikke får forankret det i organisationen, men forfalder til at springe over hvor gærdet er lavest, så dokumentationen fremfor adfærd bliver fokuset. Når **inde-fra-ud tilgangen** er kortlagt i virksomheden,

da er der etableret et grundlag for at undersøge hvilke af de 17 verdensmål der for organisationen er af afgørende betydning. De 2-3 verdensmål som matcher organisationens etiske ideal, vil da fungere som en linse, som alle i organisationen kan og skal udstyre sig med i deres respektive indsatser og adfærd.

Pointen er at organisationens verdensmål bliver mere end blot ét symbol—det skal være noget medarbejderne kan identificere sig med, motivere sig af og kan relatere sig til i hverdagens opgaver, uanset opgavens størrelse og ikke blot bliver et 'add-on'. Det er et afgørende element der sikrer reel implementering af bæredygtighedsagendaen.



# Om BNKI KundeFokus

Grundtanken i BNKI KundeFokus konceptet er at understøtte proaktive entreprenører med arbejdet omkring kundernes tilfredshed helt fra begyndelsen såvel som undervejs i de forskellige projektsamarbejder. Dette alt sammen med formålet, at skabe forudsætningerne for og indsigten i, hvordan den højest mulige kundetilfredshed bliver indfriet ved afslutningen af samarbejdet. Den proaktive entreprenørs arbejde er herigennem ligeledes med til at understøtte forudsætningerne for alle de øvrige aktører, i form af eks. rådgivere og bygherrer, i deres muligheder for at lykkes med et godt og resultatskabende samarbejde.

## Forventningsafstemning på byggepladsen

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

## Løbende evalueringssætter fokus på nødvendige indsatsområder i projektteamet

For at sikre opfølgning på de aftalte succeskriterier afholdes undervejs i projektsamarbejdet én eller flere Løbende Evalueringssætter, hvor formålet således er gensidigt at

forpligtige sig til de indledende aftalte indsatsområder ved at evaluere det nuværende tilfredshedsniveau. Således skabes også en konstaterbar vished omkring kundens oplevede tilfredshedsniveau samt viden om hvilke indsatsområder der kan medføre fastholdelse eller udvikling af den oplevede tilfredshed. På mødet fastsættes derfor ofte revurderede succeskriterier og indsatsområder.

Disse måles 1-2 måneder efter evalueringsmødet ved udsendelse af evalueringslink til bygherren. Her opnår entreprenørerne en tidlig indsigt i, hvorvidt de aftalte indsatsområder har båret frugt eller der er behov for korrigerende handlinger.

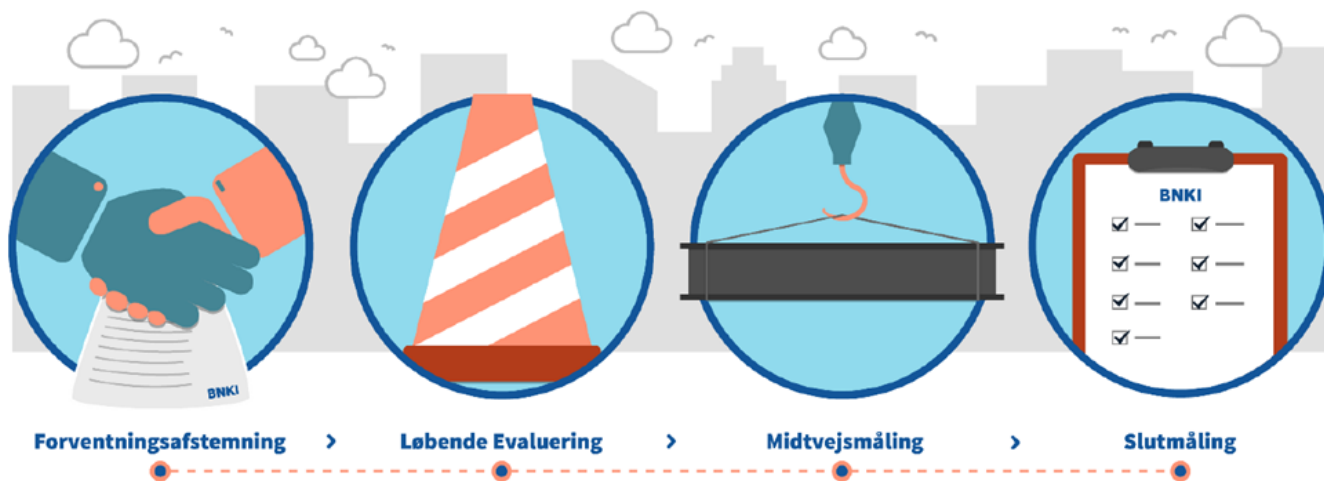
## Læring gennem afsluttende evaluering

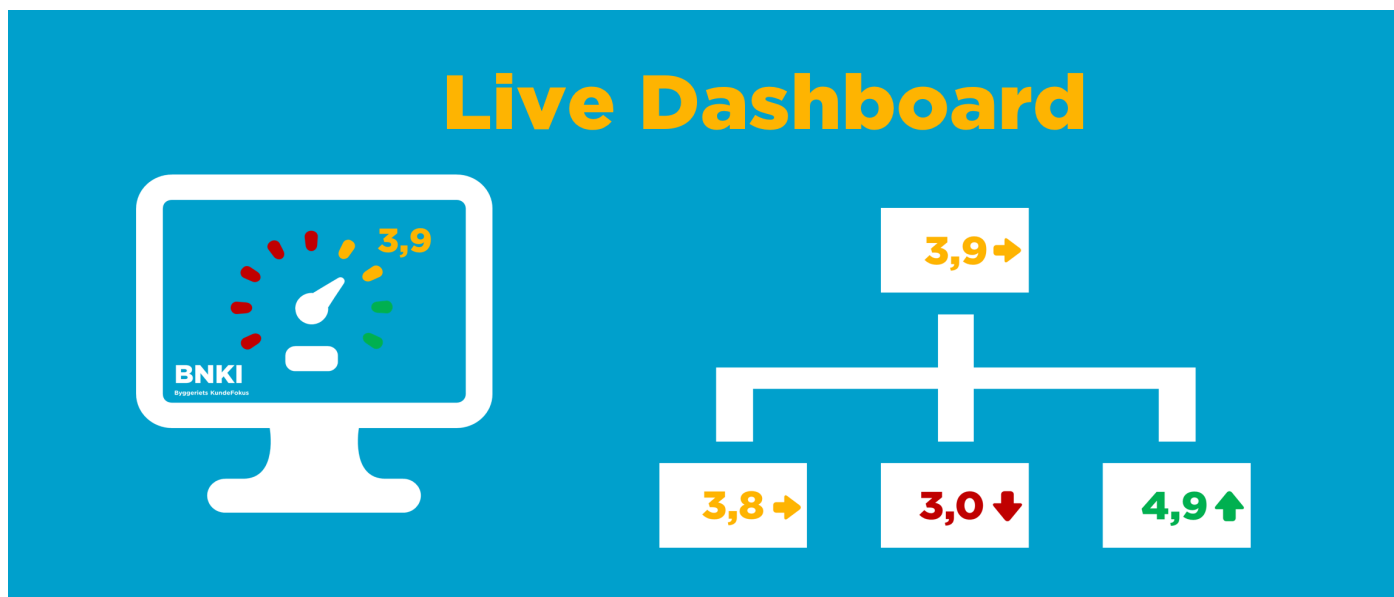
Ved projektets afslutning gennemfører Bülow Management A/S endelig BNKI KundeFokus slutmåling. Denne udsendes, som udgangspunkt, ligeledes som et elektronisk evalueringslink til bygherren, om end Bülow Management A/S i mange sammenhænge også faciliterer et afsluttende evalueringsmøde med det formål at få sat ord på karaktererne for herved at samle op på oplevelser og sikre opsamling på den endelige kundetilfredshed samt, identifikation af mulige forbedrings- og læringsområder frem mod nye kommende projektsamarbejder.

## Tilpas KundeFokus forløbet så det giver mening i det enkelte projektsamarbejde

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

Figur 12: BNKI KundeFokus forløb





Figur 13: Skab overblik med BNKI Dashboard

Ved arbejdet med BNKI KundeFokus sikres konstant dokumentation og opfølgning på bygherrernes tilfredshed på tværs af alle projekter. I BNKI KundeFokus systemet ([www.bnki.dk](http://www.bnki.dk)) oprettes alle entreprenørens relevante projekter til måling af kundetilfredshed.

### Digitalt dashboard med branchebenchmark

Alle resultater visualiseres på det digitale Dashboard, som stilles til rådighed for entreprenøren. Her kan entreprenøren hurtigt skabe sig et overblik over kundetilfredshedsresultater ved en enkel speedometervisning, hvor der ligeledes kan benchmarkes ift. resultater i den resterende del af branchen. Yderligere er der også mulighed for nemt at tilgå projektspecifikke kundetilbagemeldinger bl.a. i form af kundetilfredshedsrapporter og konkrete kundeinputs fra mødereferater fra de afholdte dialogmøder gennem projektsamarbejdet.

### Delsegmentering af resultater

Ved brugen af BNKI KundeFokus Dashboardet er der ligeledes mulighed for at segmentere resultater på baggrund af ex afdeling, projektansvarlig, entrepriseform m.v.

## Analysens datagrundlag

Resultaterne i nærværende kapitel er baseret på historisk data opsamlet i BNKI KundeFokus, som har bistået med indsamling og værdiskabende anvendelse af kundetilfredshed siden 2010. I alt er mere end 1.000 projekter blevet evalueret siden begyndelsen af 2016, som danner grundlaget for indeværende resultater. Der tages udelukkende afsæt i slut-evalueringer, og derfor indgår data fra de mere end 900 løbende samarbejdes-evalueringer ikke, da de alle er foretaget som proaktive tiltag undervejs i projektførelsen.

Der skildres i rapporten mellem projekter med og uden

Således er der mulighed for at vise resultater isoleret på en bestemt tidsperiode, for en specifik afdeling, for en bestemt projektansvarlig eller hvad der måtte være relevant for den enkelte entreprenør.

Dashboard overblikket bidrager til en systemisk håndtering af kundeoplevelser, som gør det let for virksomhedens ledere at skabe sig et hurtigt og relevant overblik.

### Identificer tendenser kundefokuseringen

Dashboardet giver utallige muligheder for at identificere og forstå tendenser. Et eksempel herpå er at lave udtræk i systemet på alle kunders kvalitative inputs til entreprenørens håndtering af samarbejde. Herved får entreprenøren på meget detaljeret vis mulighed for at forstå hvilke oplevelser der ofte går igen hos kunderne. Endvidere er der mulighed for at undersøge hvad det er, der ligger til grund for at én afdeling klarer sig bedre mht. samarbejde, sammenlignet med en anden afdeling.

Således giver dashboardet overblik over på hvilke områder entreprenøren med fordel kan fokusere på at forbedre fremadrettet og ligeledes hvad kunderne oplever der gør, at entreprenøren er den foretrukne fremfor øvrige konkurrenter.

kundefokuserede initiativer – hver gruppe repræsenterer som minimum 500 projekter. Dette er betegnelsen for hvorvidt der undervejs i projektet er blevet gennemført ingen eller som minimum ét proaktivt samarbejdstiltag som forventningsafstemning og/eller løbende evalueringer af samarbejdet undervejs i forløbet.

Ligeledes skelnes der mellem entrepriseformerne total-, hoved- og fagentreprise, som hver især er baseret på data fra minimum 200 projekter de seneste 6 år.

De statistiske resultater suppleres med ekspertviden fra teamet bag Bülow Management A/S, som besidder erfaring baseret på facilitering af mere end 900 kundefokuserede tiltag de seneste 6 år.

# Kontakt Bülow Management A/S

For spørgsmål til publikations indhold, eller interesse i yderligere viden om arbejdet med kundetilfredshed – herunder samarbejdsudvikling og tidsplan i bygge- og anlægsbranchen – så er du meget velkommen til at kontakte os på nedenstående kontaktoplysninger: tlf. 7020 3006, eller mail [bm@bulow.eu](mailto:bm@bulow.eu)



## BÜLOW MANAGEMENT – HELHEDSORIENTERET FORRETNINGSUDVIKLING

I mere end 20 år har Bülow Management arbejdet med helhedsorienteret forretningsudvikling på tværs af brancher i Danmark – med fokus på at gøre det Nødvendige på en Enkel og Sikker måde.

Bülow Management har i alle år understøttet udvikling af vores kunders organisation og processer – og været med til at fremme kvalitets- og kundefokus gennem robuste og velorganiserede processer og arbejdsgange.

