Tilläggstjänster för smarta kunder – Stångåstadsmodellen för ökat kvarboende

Denna rapport beskriver slutsatserna från ett projekt som bedrevs inom AB Stångåstaden 2005. Den är skriven av Nils-Göran Olve och Alf Westelius som under året deltog i diskussioner, gjort intervjuer och genomfört en workshop kring de frågor som diskuteras i rapporten. Arbetet bedrevs inom forskningsprogrammet Tredjelivet och ingick i AB Stångåstadens medverkan i detta.

Upphovsrätt

Detta dokument hålls tillgängligt på Internet – eller dess framtida ersättare från publicerings-datum under förutsättning att inga extraordinära omständigheter uppstår.

Tillgång till dokumentet innebär tillstånd för var och en att läsa, ladda ner, skriva ut enstaka kopior för enskilt bruk och att använda det oförändrat för ickekommersiell forskning och för undervisning. Överföring av upphovsrätten vid en senare tidpunkt kan inte upphäva detta tillstånd. All annan användning av dokumentet kräver upphovsrättsinnehavarens medgivande. För att garantera äktheten, säkerheten och tillgängligheten finns lösningar av teknisk och administrativ art.

Upphovsrättsinnehavarens ideella rätt innefattar rätt att bli nämnd som upphovsman i den omfattning som god sed kräver vid användning av dokumentet på ovan beskrivna sätt samt skydd mot att dokumentet ändras eller presenteras i sådan form eller i sådant sammanhang som är kränkande för upphovsrättsinnehavarens litterära eller konstnärliga anseende eller egenart.

För ytterligare information om Linköping University Electronic Press se förlagets hemsida http://www.ep.liu.se/.

Linköping University Interdisciplinary Studies No. 7
ISSN 1650-9617 (tryck)
http://www.ep.liu.se/ea/is/2007/007/
eISSN 1650-9625

© 2007, Författarna

Innehållsförteckning

1. Utgångspunkter 4
   Syfte 4
   Tjänst, utrustning eller funktion? 5
   Tilläggstjänsternas roll för Stångåstaden 6
   Strategins bas i fakta 8
2. Att definiera tjänster och tjänstepaket 10
   Kärn-, stöd- och plustjänster 10
   Tjänsteidéers ursprung 12
   ”Tjänstestjärna” och paket av åtgärder 13
   Rådgivning som väg till tryggt kvarboende 14
3. En analysmodell för tjänster – en översikt 17
4. Analysmodellens första del: tjänsters efterfrågeegenskaper 21
   Vem efterfrågar? 21
   Vad avgör efterfrågan och betalningsvilja? 21
   Exempel: måltider 22
   Sammanfattande om betalningsviljan 23
   Vad avgör möjligheterna att erbjuda en tjänst? 24
   Exempel: måltider 25
   Övrigt 26
6. Analysmodellens tredje del: tjänsters relationsegenskaper 27
   Faktorer som påverkar formerna för köp 27
   Exempel: Måltider 28
   Övrigt 28
7. Analysmodellen summerad och tillämpad 29
   En kvantifierad, faktabaserad kalkyl 29
   Sammanfattning av analysen – och betydelsen för kvarboende? 29
   Exemplet Rådgivning som väg till tryggt kvarboende 30
   Nyttan av analysmodellen 33

1. Utgångspunkter

Syfte

Linköpings allmännyttiga bostadsföretag AB Stångåstaden ser affärsmöjligheter i att uppmuntra kvarboende. Idag uppfattar ledningen inom AB Stångåstaden att hyresgäster som skulle önska bo kvar söker annat boende. Detta motiverade att man tillsammans med Linköpings universitet identifierade en forskningsfråga som beskrevs så här[1]:

> *Vilka självvalda insatser kan ett fastighetsbolag vidta för att bidra till att de äldre hyresgästerna, som annars skulle vara tvungna att flytta, kan bo kvar i sin bostad under ytterligare en period?*

Som framgår är formuleringen inte begränsad till just AB Stångåstaden, och kvarboende avser inte nödvändigtvis samma lägenhet (som när en hyresgäst kan flytta ner till markplanet för att undvika trappor). Trots fokuseringen på äldre kan vissa av resonemangen även beröra andra boendegrupper.

Kvarboende är önskvärt av en rad skäl. AB Stångåstadens vision ser företaget som

- *det självklara valet för alla som vill bygga sin livsmiljö i Linköping*
- *ett föredöme, internt och externt, lokalt och globalt.*

Det talar för att företaget ska ha goda erbjudanden även till äldre som t ex börjar få svårt att röra sig. På sikt ser vi framför oss en åldrande befolkning. SCB:s prognos pekar på en ökning av andelen över 65 år från 17% idag till 25% om 25 år. Samtidigt noterar Folkhälsoinstitutet (baserat på SCB-undersökningar över tiden) att äldre har bättre ekonomi, allt bättre hälsa och självförtroende etc än tidigare. De hävdar också att psykisk ohälsa minskar i de undersökta åldergrupperna (upp till 85 år). Det är därför inte självklart att det blir så stort tryck på speciellt äldreboende eller seniorlägenheter. Snarare kan det ställa ökade krav på att det normala lägenhetsbeståndet lämpar sig för allt äldre hyresgäster, som också i växande utsträckning kommer att vistas hemma när de vårdas för olika sjukdomar:

> *Vårdtiderna i den slutna vården har minskat från i genomsnitt 11 dagar år 1970 till 7,9 dagar år 1992… [och] till 6,1 dagar år 2002. …År 1992 hade cirka 35 000 patienter tillgång till hemsjukvård, tio år senare gällde det 80 000. Andelen patienter med insatser dygnet runt genom kvälls- och nattpatruller har fördubblats under samma period. Denna vård ersätter vård som tidigare gavs som sluten vård vid sjukhus.*[2]

---

[1] Odaterad PM utarbetad 2004 av Carl-Johan Petri (på uppdrag av universitetet) och Mats Fransson: ”Kvarboende – möjligheter och utmaningar för ett fastighetsbolag när befolkningen åldras”.

[2] Sveriges Kommuner och Landsting (2005), Hälso- och sjukvården till 2030, s. 32

Men även kortsiktig lönsamhet talar för att främja kvarboende. På senare år har det ibland funnits vakanta lägenheter, och att avstå från att försöka nå en grupp som kanske med enkla medel skulle kunna utnyttja Stångåstadens bostäder är oklokt. Även när hela beståndet är utnyttjat kan flyttningar medföra kostnader i form av tidigarelagda reparationer och bortfallna intäkter i skarven mellan hyresgäster. Vidare kan en hög omsättning av hyresgäster generellt öka fastigheternas underhållsbehov. Den kan också försämra den sociala sammanhållningen.

I projektet kom fokus tidigt att ligga på *tilläggstjänster*. Fysisk anpassning av bostäder sker redan i samverkan med landsting och kommun, t ex när någon drabbas av ett handikapp. I våra intervjuer framstod detta som ganska okomplicerat, och byggnormerna för nya lägenheter uppfattas ha skapat tillräckliga förutsättningar för bostadsanpassning när behov uppkommer. Att med tanke på framtida kvarboende göra mer vid nybyggnation än vad normerna föreskriver verkar därför inte angeläget[3].

Däremot bär många på idéer om hur hyresvärden skulle kunna erbjuda de boende olika slags utvidgad service. Det är detta som denna rapport kommer att fokusera. Ofta utgår resonemangen från tanken att bostadsföretag har en naturlig närhet till sina kunder, och att minskad rörlighet eller ökade krav på bekvämlighet ger anledning att överväga att komplettera tjänsten boende med andra leveranser.

Tjänst, utrustning eller funktion?

Någon skarp gräns mellan tjänster och ”anläggningar”, dvs installation av ny utrustning i bostäder och fastigheter är det inte meningsfullt att dra. Tjänster som t ex bredband kräver installationer och skapar nya funktioner. Funktionen att kunna göra sig av med sopor har hittills tillgodosetts med sopnedkast (en anläggning) som man i vissa hus kanske tvingas ersätta med att någon hämtar sopor (en tjänst) hos den som inte själv kan bära dem till anvisad plats. För att få fram idéer till nya tjänster kan man utgå från de behov som ska tillgodoses, dvs den funktion som önskas, och som kan motivera olika lösningar i form, där mer eller mindre personliga tjänster kombineras med ny utrustning.

I forskning om företagsstrategier och marknadsföring påpekas att det ofta har avgörande betydelse för ett företags inriktning om det ser sig som leverantör av tjänster, utrustning eller vissa funktioner. Det har betydelse för inom vilka kompetenser och processer företaget (själv) bör bli framstående, för vilken identitet det har inför sina kunder, och för vilka nya kunder och nytt sortiment som bör kombineras med de tidigare.

I regel är dock tjänsten det naturliga begreppet när vi vill diskutera attraktiva komplement till tjänsten boende, och vi kommer fortsättningsvis att främst använda det begreppet. I analysmodellen nedan kommer vi dock också in på hur vissa tjänster förutsätter installationer. Det medför ofta att det blir naturligt att erbjuda dem till samtliga boende. Vi har under våra diskussioner blivit mer och mer medvetna om att en snäv avgränsning till äldre med funktionshinder sällan är motiverad. T ex kan städning vara en nödvändig hjälp för att en person med rörelsehandikapp ska kunna bo kvar, samtidigt som en granne med god ekonomi vill utnyttja det för att slippa lägga tid på något som hon finner tråkigt. Det kan givetvis vara

---

[3] Trots det förekom i våra samtal om bostadsanpassning åsikter om att Sverige totalt sett satsar för lite på kvarboendebefrämjande. Hissinstallationer och kognitiva hjälpmedel i bostäderna skulle enligt vissa bedömare vara lönsamma för samhället, och det pågår projekt särskilt om de senare bl a inom Hjälpmedelsinstitutet.

en fördel med ett sådant vidgat kundunderlag. Leverantören måste analysera både utbuds- och efterfrågesituationen i deras helhet.

Tilläggstjänsternas roll för Stångåstaden

Jämfört med marknadsbedömningar av många andra tjänster är en ekonomisk bedömning av de tjänster vi här talar om något komplicerad. I grunden behövs en bedömning av antal kunder och deras betalningsvilja, om andra (kommun, landsting och anhöriga) kan betala (en del av) kostnaden, andra gynnsamma effekter för Stångåstaden (t ex kvarboendet i sig), investeringsbehov samt löpande kostnader. Vi hamnar lätt i att de dynamiska förloppen återkopplar i ett positivt eller negativt spiralmönster. Vänjer sig många vid en tjänst och utnyttjar och uppskattar den, uppstår de positiva effekter på kvarboende och socialt liv i området som vi hoppas på, företaget får en kritisk massa av brukare och därmed förutsättningar för god driftsekonomi, och landsting och kommun ser positiva effekter och kan förmås bidra ekonomiskt. Å andra sidan kan en pessimistisk utnyttjandeprognos leda till att en tjänst introduceras till ett avskräckande högt pris, få utnyttjar den, den blir dyr att leverera, och de önskade samhällseffekterna uppstår inte. Så i stället för en prydlig fördelning av det prognostiserade utfallet kring ett medelvärde kan en rimlig bedömning vara att en tjänst antingen blir en stor succé eller ett stort fiasko, knappast något mitt emellan. Vilket som blir fallet beror på hur den introduceras, och man kan relativt snart se hur det går. Det är här det kan vara viktigt att inte tänka i för snäva banor kring vilka boende som kan vilja utnyttja tjänsten.

Dessutom bör vi sannolikt resonera kring tjänstepaket[4] och inte enstaka tjänster. Både på efterfråge- och utbudssidan av vår analys kan rätt kombination av tjänster öka utnyttjande, nytta och driftsekonomi för leverantören.

Analysen av möjliga tjänster behövs både för att identifiera AB Stångåstadens sortiment och för att avgöra vilka kompetenser och resurser som företaget ska bygga upp. Dessutom behövs en plan för hur de nya tjänsterna ska erbjudas kunderna.

Viktiga delar av tjänstearbetet kommer att utföras av partners snarare än av egen personal, särskilt med hänvisning till den andra delen av AB Stångåstadens vision ovan. Även för att identifiera och sluta avtal med sådana behövs en analys. Stångåstadens roll som ”mellanled” kan motiveras av flera skäl:

- Stångåstaden kan hitta och samla kunder mer framgångsrikt än de företag som levererar tjänsten, t ex genom att utnyttja sin befintliga kundkontakt och stå som garant för tjänsten

- Stångåstaden bedömer sig ha nytta av tjänsten utöver kunders betalningsvilja (genom kvarboendeeffekter mm) som motiverar att man subventionerar den, eller står en ekonomisk risk som leverantören inte vill ta

- Stångåstaden kan gentemot kommun eller landsting ha gjort åtaganden att svara för viss service, där tjänsten ingår som en av flera delar. Att företaget efter anbudskonkurrens bara

[4] Kombinationer av flera tjänster. I litteraturen om s k service management beskrivs hur det ofta behövs flera tjänster för att en funktion ska fungera. Ett hushållsnära exempel är bredband, där egen dator, problemavhjälpning och möjligen viss utbildning kan krävas för att bastjänsten ska utnyttjas.

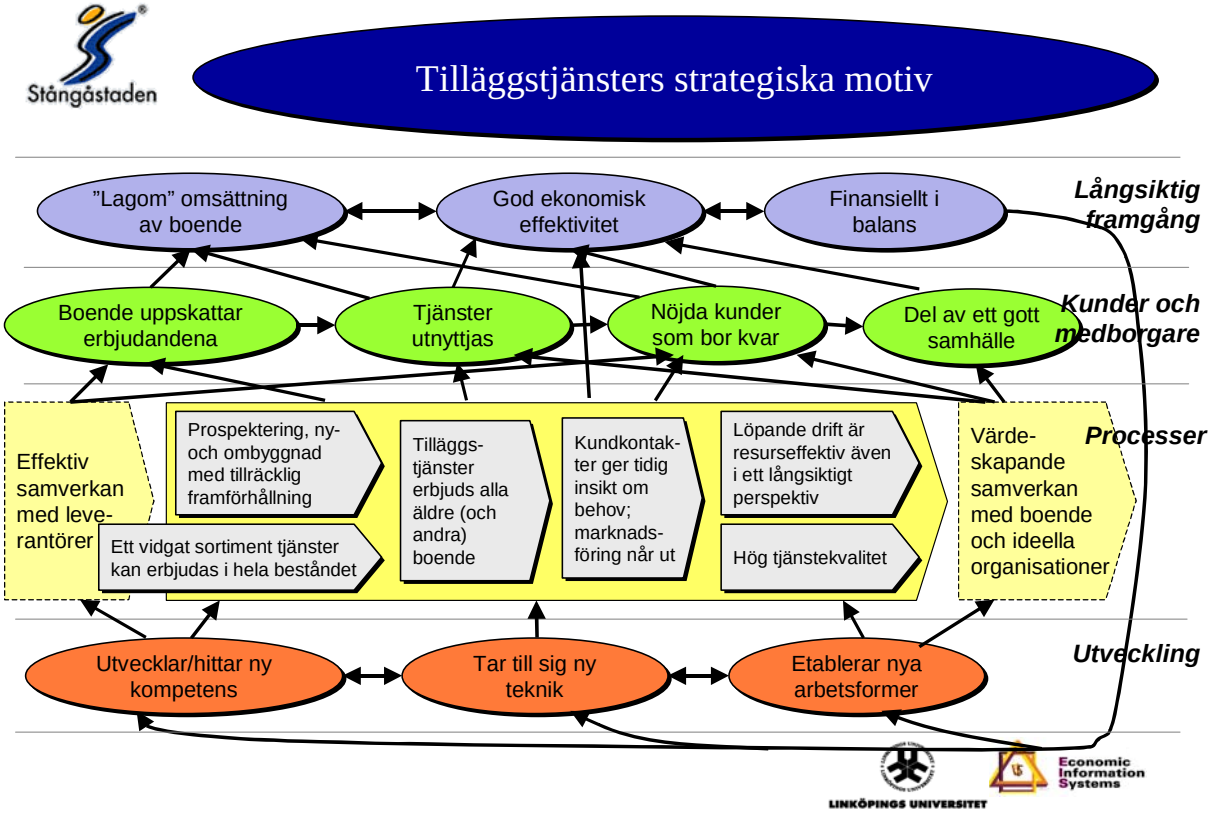
säljer vidare andras tjänster verkar mindre sannolikt, men att en inköpt tjänst kombineras med andra i ett tjänstepaket är fullt tänkbart.

Vi kan dra paralleller till hur s k branschglidning påverkat andra verksamheter, t ex sortimentet i bensinstationer, att banker, kontokortsföretag och försäkringsbolag går in på varandras områden, eller att ombordförsäljning blir en viktig inkomstkälla för flygbolag. Utan att ännu se en sådan utveckling för Stångåstaden tror vi att hantering av tilläggstjänster på sikt är en viktig strategisk fråga för bostadsbranschen. Att vad som ska ingå i bastjänsten inte är självklart ser vi redan på att utrustningen i bostäder och tillgången på personliga tjänster skiljer sig mellan olika länder och har förändrats över tiden. I t ex Frankrike är det fortfarande vanligt att portvakt men inte vitvaror ingår.

För den typen av analyser krävs inte bara den granskning av tänkbara tjänster som vi kommer att ge utgångspunkter för nedan. Ett företags möjligheter att utveckla och trovärdigt erbjuda tjänsterna beror på dess identitet: dess resurser, rykte och förflutna.[5] Om man sedan vill göra det påverkas självklart också av ägares och ledningens föreställningar om vad som är önskvärt. Sådana överväganden brukar ske genom att ledningen konkretiserar sina strategier mot bakgrund av olika framtidsscenarier, t ex med hjälp av strategiska kartor som den i figur 1 nedan. Den ska ses som en illustration, eftersom vi inte har haft tillfälle att diskutera den med AB Stångåstadens ledning.

Strategikartan ger svar på den tänkta frågan ”Hur känner vi igen om vi är på rätt väg?”, i det här fallet med fokus på tilläggstjänster. Den identifierar ett antal målområden som tillsammans visar om företaget rör sig i rätt riktning, och den visar också antagna samband mellan dem. Sambanden är delvis logiskt nödvändiga och säkra, t ex att ekonomisk effektivitet förutsätter att tjänster utnyttjas och att driften är effektiv. Andra samband får ses som antaganden, t ex att utnyttjade tjänster ger nöjda kunder som bor kvar. När strategikartan utvecklas i företagsledningen är det viktigt att nå samsyn om vilka de 15-20 viktigaste målområdena är och hur de hänger samman. Bilden kommer därmed att utgöra den delade övertygelsen i företaget om vilken strategisk roll arbetet med tilläggstjänster har, och varför man fokuserar just dessa delar. T ex betonar Figur 1 ekonomiska skäl för att erbjuda tilläggstjänster, inte ”allmännyttiga”.

[5] När IKEA för drygt tio år sedan övervägde att börja med bankverksamhet (det som blev IKANO-banken) hade kunderna redan i förväg förtroende för denna, trots att ingen kan ha uppfattat att företaget hade någon egentlig kompetens på området.



Figur 1. Ett utkast till strategikarta för arbetet med tilläggstjänster.

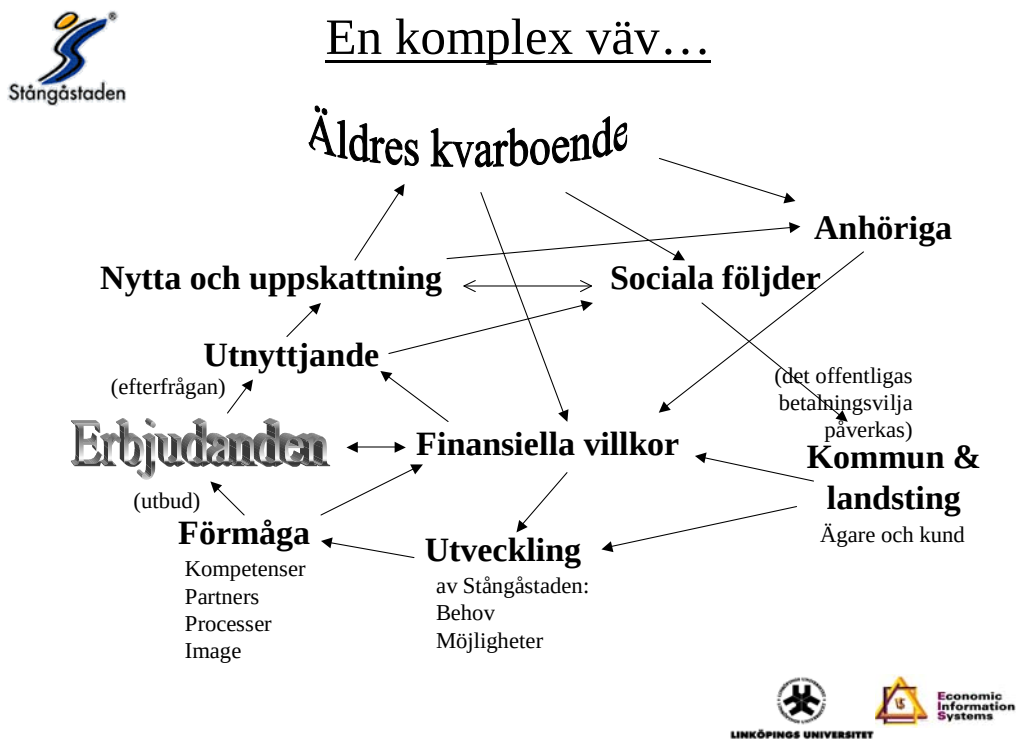
Strategins bas i fakta

Bakom resonemangen i strategikartan ligger i sin tur den tolkning som företagsledningen väljer att göra av företagets förutsättningar. I det här fallet blir den troligen komplex. Därför är det viktigt att ta fram tillgängliga fakta innan man agerar, t ex hur många hushåll det finns som motsvarar en tänkt användarprofil.

I våra intervjuer och samtal återkommer många till den köpstarka grupp fyrtiotalister som nu gradvis går i pension, och som man tror kommer att efterfråga nya tjänster i anslutning till sitt boende. Då talar vi inte om äldre som uppskjuter flytt till institutionsboende, utan snarare om gruppen 55+ som väljer att flytta in hos AB Stångåstaden sedan de sålt villan. För denna grupp kan det lockande vara dels ett bra tjänsteutbud idag, dels vissheten om att de kommer att kunna bo kvar när de så småningom blir skröpliga. Eftersom 55+-arna återkommer i våra samtal, samtidigt som ingen vet hur många boende hos Stångåstaden som idag har hemtjänst, återstår det en del att göra för företagsledningen när det gäller att precisera hur läget är idag och vilka effekter som ska uppnås med de nya tjänsterna. Det bör gå att ta fram rimliga intervall både för hur många "villasäljare" per år som Stångåstaden kan värva och hur många "äldre äldre" som man kan hjälpa att bo kvar ännu ett år eller två.

För att uppskjuta äldres inflyttning i särskilt boende är det delvis andra tjänster som är viktiga än om vi vänder oss till yngre äldre som vi vill locka som nya boende hos Stångåstaden. Ändå väljer vi nedan att utgå från tjänsterna och inte uttryckligen från gruppen "yngre äldre", eller från "äldre äldre" som ska kunna bo kvar. Det beror på de stora fördelarna om man kan

erbjuda de tjänster som blir aktuella till så många intresserade boende som möjligt. Både praktiska och ekonomiska skäl talar för detta. Ofta kommer dock en förutsättning att vara att man kan låta samma eller liknande tjänst betalas på olika sätt för olika hushåll. För de äldre blir anhöriga och landsting/kommun viktigare. Det kan ligga i deras intresse att tjänsten utförs, och då är det naturligt att de är med och betalar. Hela väven av beroenden i Figur 2 nedan bör studeras, och helst borde vi också förutse vilka uppgifter t ex kommunen om några år kommer att vilja avlasta sig (mot ersättning). Mer fakta behövs kring flera av dessa.



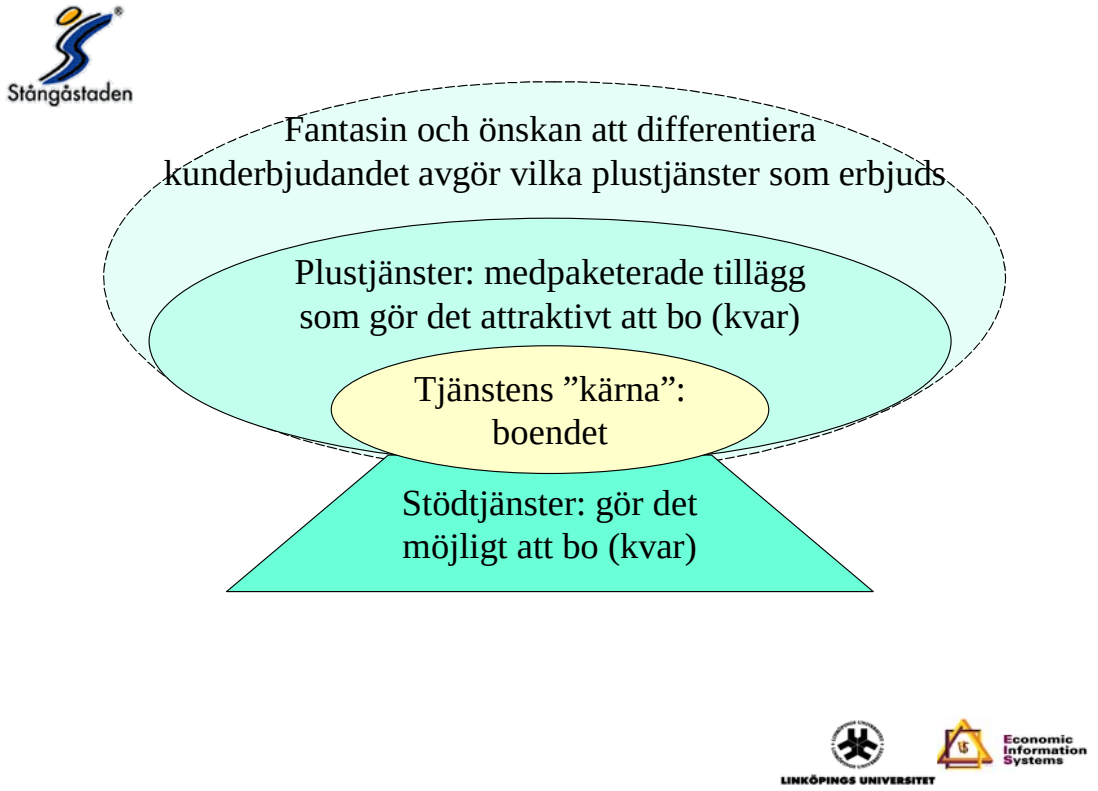
Figur 2. Några av de samband som behöver diskuteras när vi fokuserar äldres kvarboende.

2. *Att definiera tjänster och tjänstepaket*

Kärn-, stöd- och plustjänster

I service management-litteraturen görs ofta skillnad på kärntjänster och omgivande tjänster, som ibland benämns stöd- och hjälptjänster. *Kärntjänsten* är i bostadsföretag självklart boendet som sådant, men redan här kan man diskutera vilken utrustning och service som hör till kärnan. Det är ju t ex olika i olika länder. Språkbruket skiljer sig vad gäller de omgivande tjänsterna. Vissa, t ex hur kunden kan betala eller anmäla fel, kanske inte kunden anser tillför någon nytta, fast utformningen av det kan göra kunden mer eller mindre nöjd.

Här kommer vi att tala om kärn-, stöd- och plustjänster. Vilka som ses som vad beror egentligen på kunden. Med *stödtjänster* avser vi sådana som gör det möjligt (för denna kund) att bo, t ex hiss för den som inte kan gå i trappor eller sophämtning för den som inte själv kan bära iväg sitt avfall. De behöver inte lösas av fastighetsvärlden – kanske tar hemtjänsten hand om det. Vissa behov av tjänster löses genom en installation, t ex hiss för den som inte klarar trapporna. *Plustjänster* är de tillägg som inte är en förutsättning för boendet, men som kan göra det mer attraktivt.



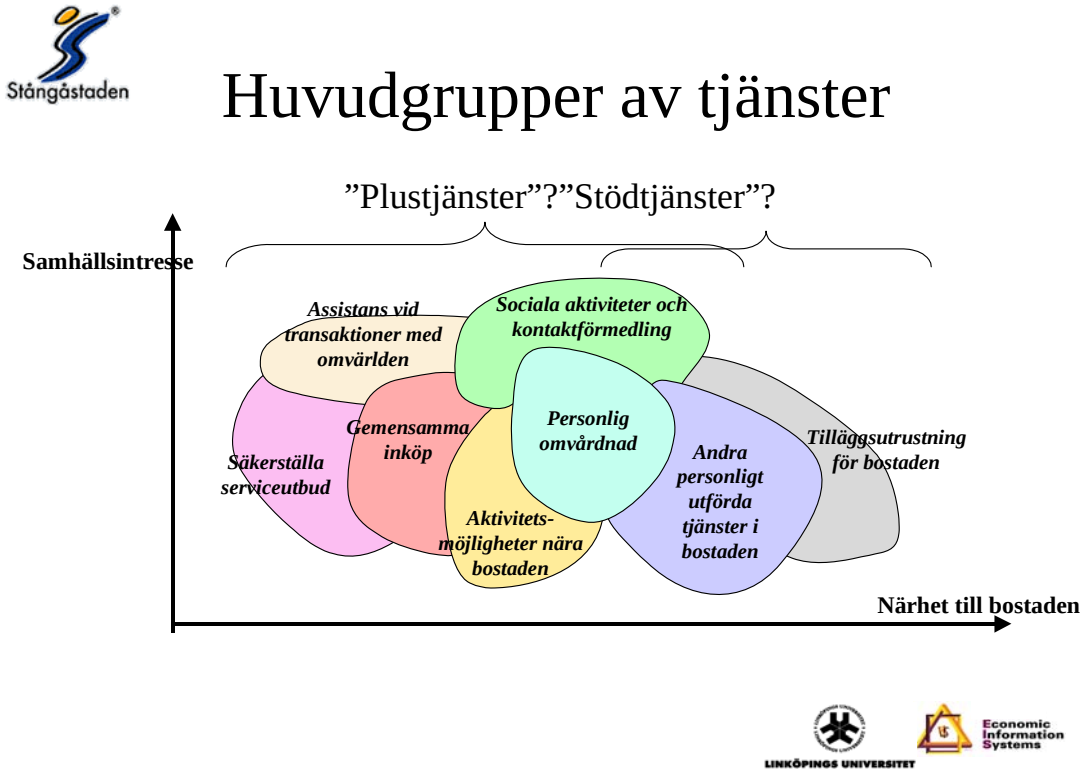
Figur 3. Skillnaden mellan kärn-, stöd- och plustjänster.

Vad som ses som kärna har med tiden vuxit. Sådant som förr var extra tenderar med tilltagande levnadsnivå och sjunkande kostnader (pga ökad efterfrågan och teknisk utveckling) att bli normalt: högre utrustningsstandard, kabel-tv, bredband. Åtminstone gäller detta tjänster som bygger på teknik. Kanske var viss personlig service högre på portvakternas tid?

En särskild fråga som vi har kommit in på i vårt projekt är hur stöd- och plustjänster kan differentieras för olika boende. Boendet är ju i regel kategoriblandat, och när tjänster kräver installationer som är mer eller mindre irreversibla kommer inte bara de som anpassningen avsågs för att ”drabbas” av dem. Det påverkar den upplevda karaktären hos ett område. Detta är ju inget nytt: alla är med och betalar för tvättstuga och gemensamma lokaler.

Kan stödtjänster kräva anpassning som andra boende uppfattar som negativt – eller blir avundsjuka på (om inte de också kan erbjudas dem)? Givetvis bör man eftersträva att det som är en stödtjänst för den ena samtidigt kan levereras som en attraktiv plustjänst för andra – vi nämnde tidigare städning som ett sådant exempel. Det kan påverka hur man bör välja att utforma tjänsten.

I våra resonemang om tänkbara tilläggstjänster till kärntjänsten boende har vi fastnat för två dimensioner som vi tror talar för att en tjänst är intressant för AB Stångåstaden. En sådan är att tjänsten utövas *nära* bostaden. Den andra är graden av *samhällsintresse*. Det kan motivera finansiellt stöd från kommun och landsting men också sammanfalla med boendesociala intressen som hyresvärden har. I Figur 4 har vi spekulerat kring olika huvudgrupper av tjänster. Vi har satt de mest personliga behoven i mitten, eftersom det föreföll enklast att ta dessa som utgångspunkt.



Figur 4. Huvudgrupper av tilläggstjänster till kärntjänsten boende.

De huvudgrupper som urskiljs i figur 4 är:

- *Personlig omvårdnad* – hårvård, fotvård mm. Detta behöver inte ske i bostaden, men det kan ibland vara lämpligt. Att ha det nära bostaden bör dock öka attraktiviteten.

- *Andra personligt utförda tjänster i bostaden* – fönsterputsning, ställa in tv-kanaler mm. Bindningen till bostaden gör det naturligt att bostadsföretaget gör en del sådana.

- *Tilläggsutrustning* för bostaden – uppgradering av utrustning, ny utrustning som t ex larm eller klimatanläggning, nät av olika slag. Kan också ses som funktioner och kvaliteter som dessa ger: trygghet, svalka, information.

- *Sociala aktiviteter och kontaktförmedling* – i regel inom kvarteret eller området. Tjänsten från bostadsföretaget är ofta att vara katalysator för dessa, snarare än att själv stå för dem.

- *Aktivitetsmöjligheter* i anslutning till bostaden – motionsspår, gemensamma lokaler mm. Nära knutet till förra punkten, men kan även utnyttjas av den boende ensam.

- *Gemensamma inköp* – för att få rabatter och för att förenkla. Knutet till Sociala aktiviteter och kontaktförmedling och Assistans vid transaktioner med omvärlden.

- *Assistans vid transaktioner med omvärlden* – råd och mer konkret hjälp. En tjänst som bilpool har inslag även av *Gemensamma inköp* (och kanske *Sociala aktiviteter och kontaktförmedling*)

- *Säkerställa serviceutbud* – t ex uppmuntra butiksetableringar.

Exemplen här visar också att uppdelningen ovan i stöd- och plustjänster inom vårt område bör ses som en vägledande tankemodell, snarare än som en strikt indelning av tjänster. Några tjänster som t ex larm kan uppfattas som tämligen renodlade stödtjänster, men andra tjänster som införs som stöd kan säkert uppfattas som plustjänster av andra som skulle klara sig utan dem men värderar att de finns.

Tjänsteidéers ursprung

Tankar om vilka tjänster och produkter som bör övervägas, t ex analyseras på det sätt vi ska gå igenom nedan, kan komma från flera olika håll. Kunder, medarbetare och andra kan komma med förslag. En möjlighet är systematiska genomgångar. AB Stångåstaden har t ex låtit boende och medarbetare använda en checklista beträffande den yttre miljön i bostadsområden som mall för att identifiera vilka brister som borde åtgärdas. Det har lett till handlingsplaner för vad som bör fokuseras på olika sikt.

Sådana diskussioner kan anknytas till tanken på vilken funktion tjänster ska fylla. Några huvudområden som kan vägleda sökandet anges nedan. De handlar om tjänsters syfte, och indelningen kan användas tillsammans med den annorlunda uppdelningen ovan för att generera idéer till möjliga stöd- och plustjänster (dvs hjälpa fantasin som vi nämner i Figur 3).

Inom bostaden

Trygghet: minska risken för skador på person och ägodelar, att apparater inte fungerar osv

Avlastning: att slippa lägga tid och kraft på arbetsuppgifter som man utför men som känns besvärliga eller tråkiga (t ex städning)

Möjliggörande: att få tillgång till något som man eftertraktar, men som man inte vet hur man kommer åt eller tycker är för besvärligt eller dyrt (t ex att få tillgång till olika evenemang via kabelnätet)

Kvalitetshöjning: uppgradering av tjänster som bostaden redan erbjuder, ofta med estetiskt eller statusvärde snarare än att det gäller avlastning eller möjliggörande. Exempel kan vara snyggare våtrum, modernare spis, omtapetsering i förtid.

Utanför bostaden

Personliga tjänster: Framför allt kan dessa ha karaktär av *möjliggörande*: kan tjänster utnyttjas på nära håll (t ex fotvård eller restaurangbesök) så blir de tillgängliga för personer som kanske inte vill utnyttja dem när de kräver resa och ibland planering (färdtjänstsbokning, tidsbeställning).

Gemensamma tjänster: Åtgärder inom ett bostadsområde har ofta inslag av kollektiv konsumtion, dvs alla kan bruka eller ha glädje av dem (dvs de boende som väljer att utnyttja dem eller värderar dem). Exempel är vackrare utformning av miljön, belysning, bevakningstjänster, gästparkering mm.

När vi analyserar vilka funktioner bland dessa som är intressanta kan medlet att tillgodose dem visa sig vara olika slags tjänster, och ibland varor eller installerad utrustning. En funktion som ökad trygghet när man kommer hem sent kan lösas med olika medel: vakttjänster, fler lyktor, ändrad förläggning av busshållplats eller parkeringsplats. Att spåna fram dessa blir lättare om det finns checklistor och undersökningar över vilka faktorer som ingår i ett bra boende. Prioriteringarna kommer säkert att variera beroende på vilka som bor i området. Här blir det en strategisk fråga om bostadsföretaget vill utgå från dagens boende, eller medvetet ändra de kvaliteter som området har för att på sikt ändra på sammansättningen av de boende.

”Tjänstestjärna” och paket av åtgärder

I litteraturen om företagsstrategier har begreppet ”värdestjärna” lanserats av Richard Normann[6]. Det står för idén att olika tjänster, varor och åtgärder stödjer varandra – det behövs en ”konstellation” av dem för att de ska få värde. T ex har de boende glädje av sitt nya bredband bara om de skaffar lämplig dator och vet hur de kan använda den. Tror man inte att målgruppen har de förutsättningarna kanske man måste hjälpa dem på traven för att investeringen i bredband ska uppskattas av fler än en minoritet.

När vi i det följande diskuterar hur olika tjänster kan analyseras bör vi därför minnas att det ibland är paket av tjänster snarare än enstaka tjänster som bör studeras.

För att boende ska hitta till de nya tjänsterna kan det också ha betydelse hur paketen lanseras. Informationsträffar, webbplats, lokal tv, erbjudanden om att hjälpa till med installation, gåvor för att locka boende att nappa snabbt på förslag, mm, kan behöva kombineras. Givetvis kan en sådan kampanj bara vara motiverad om vi förutser ett ”köpmotstånd” men tror att marknaden

---

[6] R Normann och R Ramirez (1995), *Den nya affärslogiken*. Liber

finns, eller att ett anammande av tjänsterna har stora fördelar på längre sikt för boende och hyresvärd. Så kan vara fallet t ex med trygghetsåtgärder.

Enligt Normann är det ofta olika aktörer som står för olika delar av de tjänstepaket som skapar värde. T ex kan nätleverantören behöva liera sig med säljare eller uthyrare av utrustning och utbildningsföretag för att få någon trafik i sitt nät. Här nalkas vi andra väletablerade resonemang inom *service management*. Samverkan vid etablering av nya tjänster, och kanske lång tid därefter, kan vara klok av flera skäl:

- Leverantörer kan behöva en ”mäklare” för att nå ut med sina tjänster och produkter, när de ur kundens synvinkel får sitt värde först genom att de kombineras. Då kan var och en ha investerat i kapacitet som man tacksamt kommer att ställa till förfogande relativt billigt för den gemensamma nya affären.

- Leverantörer kan ha renomméfördelar av att samverka. Det behöver inte handla om att slugt utnyttja någons existerande kundkontakt, utan också att man endast genom att någon annan ”går i god” för en tillräckligt tydligt kan signalera sina ärliga avsikter.

- Olika leverantörer sitter inne med olika kompetenser, eller har i kraft av institutionella förhållanden monopol på en viss del av tjänstepaketet.

Värdestjärnor (på engelska *value constellations*) kräver ofta att någon av parterna tar initiativ till samverkan, dvs fungerar som mäklare. Långvarigare sådan samverkan, särskilt när den handlar om gemensamt lärande och utveckling snarare än att en part anlitar de andra som enbart underleverantörer, har kallats för en imaginär organisation. Ledarföretaget i en sådan konstellation kallas då imaginatör för att betona att ledarskapet kräver fantasi och idéer om hur parterna tillsammans kan åstadkomma något som gynnar samtliga. ”Imaginationen” är ofta sådan att ingen av parterna ser de formella affärsuppgörelser som eventuellt görs som tillräckliga eller avgörande för resultatet. Snarare handlar det om att man bekantar sig och gradvis upptäcker vad andra kan bidra med i form av kunskaper och redan gjorda investeringar.

Leder idékläckandet till att man nalkas andra partners för att försöka spela en sådan imaginatörroll kommer givetvis tjänsteidéerna att vara svåra att avgränsa och analysera. Vi tror ändå att det är möjligt och önskvärt. Det kanske blir mer av utvecklingsdiskussion med en viss inriktning, t ex trygghet inom bostaden. Här ger vi ett sådant exempel. Sist i rapporten återkommer vi till exemplet för att illustrera hur våra resonemang kan tillämpas på det.

Rådgivning som väg till tryggt kvarboende

Idag inträffar ca 1 500 dödsfall per år i landet på grund av fallskador – fallskador som i stor utsträckning skulle kunna förebyggas. Vidare ger fallskador upphov till avflyttning där den skadade inte klarar av att bo kvar i sin bostad efter olyckan. Översatt till Stångåstadens situation skulle man kunna förvänta sig omkring sju dödsfall per år.[7] Fallskadorna leder både

[7] Översättning till så små absoluta tal blir dock osäker. Hela Linköping hade 11 dödsfall på grund av fallskador i fjol. Utifrån att Stångåstaden har ca 25% av befolkningen som boende skulle en alternativ beräkning stanna vid ca 3 personer.

till lidande och drar betydande vårdresurser.[8] Sedan ett år tillbaka har Landstinget börjat följa upp frågan. Alla som kommer till vården på grund av fallolyckor fyller i en rapport. Rapporteringen omfattar inte uppgifter som gör det möjligt att specifikt identifiera vilka av Stångåstadens boende som drabbas, och inte heller var och varför olyckan inträffat i deras fall. Däremot har landstingets preliminära utvärdering visat att olycksfallen drabbar alla åldrar. Generellt är äldre kvinnor den mest drabbade gruppen,[9] vilket överensstämmer med bilden från andra undersökningar. Vidare vet man att olyckorna inträffar såväl i hemmet som utomhus. Vältande pallar, lösa mattor inne och lösa plattor och halka ute tillhör riskfaktorerna.

Stångåstaden har över 2 000 boende som är över 70 år gamla. Den äldsta med eget kontrakt är 101 år. Det finns därför en betydande krets att nå med förebyggande åtgärder. I sitt förebyggande arbete kan Stångåstaden samarbeta med ett antal intressenter. Förutom Landstinget, som bygger upp en bild av skadeutfallet och bär kostnader för vårdinsatser, finns kommunen, Civilförsvarsförbundet, pensionärsorganisationer och andra ideella krafter.

Kommunen har tagit fram en fyrfärgsbroschyr om sex sidor där en boende kan få enkel, tydlig information om hur olyckor i hemmet kan förebyggas. En ansvarig på avdelningen för trafik och gator hanterar riskfaktorer i yttre miljö och har stöd av ideella rapportörer som upplyser om t ex halka och skadade trottoarer. Omsorgsförvaltningen intresserar sig för äldres situation och har kontakt med pensionärsorganisationer. Kommunfullmäktige planerar att införa ”Fixarmalte” – en person som på begäran kan hjälpa till att åtgärda saker i hemmen som kan leda till fallskador – byta lampor i taket, hänga upp tavlor, etc. Givet lämplig säkerhetsutbildning skulle en sådan person också kunna genomföra besiktningar och rekommendera åtgärder som minskar riskerna.

Civilförsvarsförbundet i Skåne har tagit fram ett material ”säkrare seniorer” om brand, risk för brott och olycksfall. 6 000 pensionärer har fått denna utbildning och fler står i kö. I Östergötland finns stort intresse, men ännu ingen egen aktivitet.

Stångåstaden kan, i samarbete med dessa aktörer, verka för att kunskapen sprids och omsätts bland hyresgästerna. En första insats är att erbjuda en mötesplats för personer som är intresserade av problemområdet. Vid en tretimmarsträff med fika i Stångåstadens lokaler presenteras Civilförsvarsförbundets ”säkrare seniorer”. Där erbjuds också bokning av ett hembesök av Malte, som besiktigar men kan också åtgärda en del. Vidare bjuder Stångåstaden på en nattbelysning att sätta i en väggkontakt.

För Stångåstaden skulle insatserna motiveras med den image det ger att visa omsorg om hyresgästernas hälsa, eventuella besparingar genom minskad avflyttning, möjlig

---

[8] Ibland förekommer uppgiften att en fallskada kostar åtskilliga hundra tkr. Den uppgiften kan ses som osäker, men att det är betydande belopp enbart i direkta behandlingskostnader framgår till exempel av följande två exempel. I ”Behandling av osteoporos”, Läkemedelsverket, Publiceringsdatum 2001-12-13, http://www.mpa.se/workshops/reko/osteoporos.shtml, anges kostnaden till 150 tkr för höftfrakturer. Andris Kreicbergs, professor i ortopedi, Karolinska universitetssjukhuset, Johan Kreicbergs, chefekonom, Företagarna och Göran Hellers, docent i kirurgi och vd Scandinavian Care uppger i artikeln Våga vårda utomlands, SvD, 2004 08 20, att en planerad höftprotesoperation kostar ca 75 tkr i Sverige.

[9] Av nära 5.000 fallskador behandlade vid Linköpings universitetssjukhus år 2004 avsåg 800 st kvinnor över 75 år, 350 st pojkar i åldern 11-15 år och 300 st män över 75 år.

merförsäljning av tjänster av säkerhetskaraktär, samt eventuella andra samordningsfördelar av att delta i samarbetet med de övriga parterna.

Ett första försök att erbjuda mötet genom utdelning av en inbjudan till 100 äldre i ett område resulterade i tre intresserade. I ett nästa steg avser man gå ut med erbjudandet till etablerade nätverk och pensionärsorganisationer i respektive bostadsområde för att se om det är ett effektivare sätt att nå ut. Ytterligare ett steg skulle kunna vara att aktivt erbjuda besiktning. I stället för att gå ut med meddelandet ”Vi håller ett möte den 24 november” kan man pröva ”På torsdag ringer vi på hos dig och erbjuder en besiktning”. Frågan är hur påträngande man kan vara och vem som upplevs vara legitim part. Civilförsvarsföreningen upplevs troligen som seriös samarbetspart och det är möjligt att de kan ha en mer aktiv kontaktform än fastighetsägaren eller kommunen kan tillåta sig. Sannolikt skulle en medlem i det lokala pensionärsnätverket ha ännu större möjlighet till att aktivt erbjuda rådgivningen.

Trygghet kan, som här, handla om olycksrisk, men kanske även om att inte känna sig accepterad i området. Sett ur ett större perspektiv, en värdestjärna som handlar om trygghet, blir insatser för att förebygga fallskador en del i en större helhet, med andra tjänster och andra kombinationer av insatser från samverkansparter.

3. En analysmodell för tjänster – en översikt

Vi återkommer nu till det ursprungliga syftet *Vilka självvalda åtgärder* etc. Som underlag för att utveckla dess strategier formulerar vi i resten av denna rapport en modell för hur AB Stångåstaden kan bedöma olika tjänster (eller kombinationer av tjänster, ”tjänstepaket”).

Både efterfråge- och utbudsegenskaper hos en tjänst bör övervägas, och därtill hur relationen kan organiseras mellan säljare (AB Stångåstaden eller dess partner) och kunder (boende eller ibland deras anhöriga; för vissa tjänster möjligen kommun eller landsting). Vi tror att även denna tredje faktor behöver övervägas, eftersom det för många tjänster av detta slag inte är tydligt hur de köps, t ex per gång eller som en avtalad del av boendet, och kontraktsformen kan ha stor betydelse för framgången. Det finns från olika håll i landet exempel på hur likartade tjänsteutbud erbjuds på olika vis: som en del av det grundläggande hyresavtalet, som en abonnerad tilläggstjänst, eller som prissatt per utnyttjandetillfälle. Det tycks också som att många av försöken med att erbjuda fastighetsrelaterade tjänster som den boende köper per utnyttjandetillfälle har svårt att bli långsiktigt ekonomiskt bärkraftiga.[10]

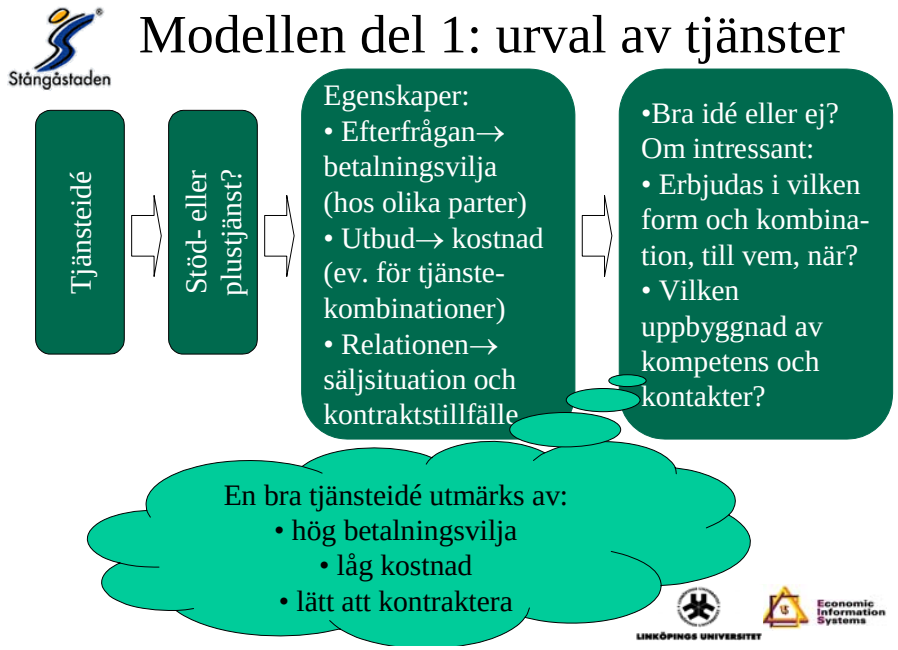
Granskning av tjänsters egenskaper vad gäller efterfrågan, utbud och relationer blir ett ”filter” som kan sila fram de bästa idéerna till tilläggstjänster. Vi sammanfattar huvudtankarna i Figur 5 nedan.

Om en tjänst visar sig intressant – på egna meriter eller som väsentlig del i en värdestjärna – bör AB Stångåstaden fortsätta analysen med att granska hur den skulle erbjudas, och vad den skulle kräva i form av egen kompetens och kontakter med partners. Den analysen leder vidare till att inom företaget fördela uppdrag att påbörja arbetet med tjänsten – se figur 6 nedan. Det motsvarar att precisera innehållet i strategikartan (figur 1), och kan t ex ta form av uttalade målnivåer i ett styrkort för företaget.

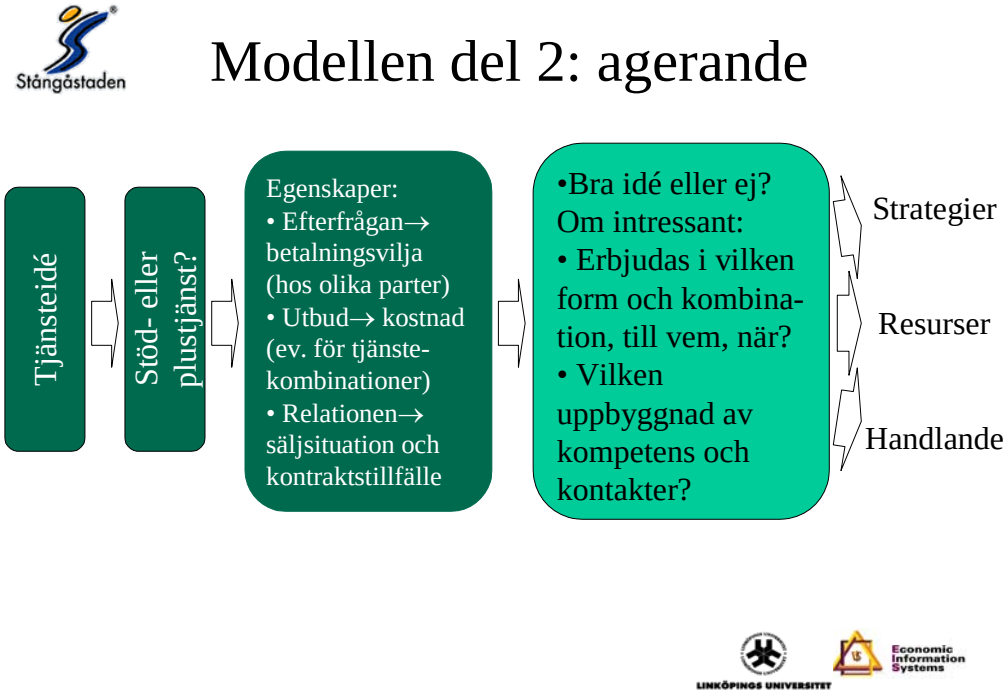
Här blir det fråga om att t ex utveckla marknadsstrategier där de nya erbjudandena finns med, och där man på ett genomtänkt sätt kommunicerar dem till kunder. Avses tilläggstjänsterna få en stor roll i företaget är det viktigt att logiken varför, t ex beskriven i strategikartan, delas av alla i ledningen och viktiga andra medarbetare, så att det inte uppfattas som konstigt att företaget sysslar med dessa tjänster. Det hindrar förstås inte att tjänster kan ses som försöksverksamhet. Logiken bakom experimenten bör gå att förklara, så att chefer och andra med nyfikenhet bidrar och följer hur de lyckas.

---

[10] T ex har det visat sig svårt att hitta aktuella uppgifter om fortsatt verksamhet avseende försöksverksamheter som framhölls som goda exempel för några år sedan. Det finns också exempel på fastighetsbolag som ständigt bytt underleverantörer och ändå upplevt kraftiga prisökningar för tjänsterna. Å andra sidan finns det också exempel på entreprenörer som sedan länge framgångsrikt erbjuder motsvarande tjänster på sådana villkor.



Figur 5. Analysen av en tjänst eller ett tjänstepaket omfattar de egenskaper hos tjänsten som bedöms påverka efterfrågan (betalningsvilja), utbud (kostnader) samt relationen (kontrakterbarhet).



Figur 6. Om en tjänsteidé visar sig intressant måste den omsättas i uppdrag till olika delar av företaget.

I denna rapport koncentrerar vi oss på bedömningen av tjänsters egenskaper, varvid vi följer uppdelningen på efterfråge-, utbuds- och relationsegenskaper:

Tjänsterna kan identifieras och kategoriseras på olika vis – se t ex figur 4 ovan.

Efterfrågan handlar både om prognostiserat utnyttjande ifall tjänsten erbjuds, och betalningsviljan som kan föreligga hos olika parter[11]. Givetvis beror de av varandra, men kan också visa sig påverkas av kontraktsform – relationsegenskaperna.

Utbud avser förmågan att erbjuda tjänsterna på konkurrenskraftiga villkor. Kompetens är – som antytts ovan – snarare ”hanteringsförmåga” (möjlighet att smidigt anlita kompetenta underleverantörer) än att bara se till egen leveransförmåga. Vissa tjänster går kanske att erbjuda på goda villkor, men först efter omfattande (och riskfyllda) satsningar på att utveckla ny kompetens eller nya kontakter. Investeringsbehov och kostnader[12] blir därför viktiga här.

Relationen avser vad som kommer att uppfattas som möjligt och naturligt när tjänsten avtalas, t ex långsiktiga bindningar.

Tidigt i våra diskussioner ritade vi tjänstematrisen i Figur 7 nedan. Vår fortsatta beskrivning av analysmodellen kan ses som tips om vilka egenskaper hos en tjänst som vi anser att man bör granska för att göra en god bedömning av cellerna i matrisen för en viss tjänst.

---

[11] Att intresse för tjänsten och betalningsvilja inte behöver överensstämma illustreras t ex av Vätterhems värdinneverksamhet som utnyttjades av de boende när den finansierades av AMS, men som de boende inte var villiga att själva betala för när den externa finansieringen upphörde.

[12] I nationalekonomins klassiska modeller likställs utbud och efterfrågan med styckkostnad och det pris kunden vill betala. Styckkostnaden beror förstås på i vilken skala verksamheten bedrivs, på vilken sikt, och om den kräver stora investeringar som inte kan återanvändas ifall verksamheten avbryts.

	Efterfrågan						Utbud			Rela-tion
	Utnyttjande och effekter									
Exempel:	Äldre	Övriga boende	Kommun, landsting	Anhöriga	Betalningsvilja: Vem?	Hur mycket?	Komp-etens	Kost-nad	Utv.-behov	Kontrakts-form
Kontaktlarm										
Tillsyn när man är bortrest										
Spisvakt o a installationer, vissa med löpande bevakning										
Extra handtag m fl enkla tillbehör										
Slänga sopor, ställa in tv, ta ner gardiner m fl tjänster (”Fixar-Malte”)										
Städning										
Måltider, leverans av färdiga rätter										
Helpdesk/jour för olika tjänster										
Stöd för lokala aktiviteter, intressegrupper etc										
Bilpool										

Figur 7. En första, grov ansats för att beskriva tjänsters väsentliga egenskaper. De tjänster som ges som exempel i vänstra kolumnen är de som diskuterades vid en workshop där personer från AB Stångåstaden och kommunförvaltningen deltog.

4. Analysmodellens första del: tjänsters efterfrågeegenskaper

Vem efterfrågar?

Den första frågan här avser vem som efterfrågar – både vilka boende som kan tänkas utnyttja tjänsten, och vilka andra som av olika skäl kan vara angelägna om att den utövas:

Boende – hur kategoriindela (efter ålder, hushållstyp, funktionshinder…) för att bedöma utnyttjande och inrikta erbjudanden

Anhöriga – t ex aktivitetsinformation kan intressera anhöriga mer än de boende själva

Kommun – när tjänsten minskar behov av t ex hemtjänst

Landsting – när tjänsten minskar behov av t ex besök på vårdcentral.

Vad avgör efterfrågan och betalningsvilja?

Efterfrågan, väntat utnyttjande och betalningsvilja hos dessa kan i sin tur påverkas av en rad egenskaper hos tjänsten. I flertalet fall beror de i sin tur av den funktion den ska fylla och de berördas erfarenheter och uppfattningar om att tillgodose den på detta vis. Vi ser dem som bestämningsfaktorer för efterfrågan:

Utnyttjandemönster: kontinuerligt (nät) eller episodiskt (fotvård)

Investeringsbehov*:* skapar (upplevd) irreversibilitet eller känsla av att utnyttjandebeslutet avser mer än enstaka episod

Nyhet: huruvida konsumtionsvana redan finns, eventuellt med annan leverantör

Gör-det-själv-preferens: vissa tjänster kan upplevas som olämpliga att anlita annan för

Individuell konsumtion eller i gemenskap

Leverantörspreferens: om den boende bedömer bostadsföretaget som en naturlig leverantör[13]

Behovens karaktär (olika boende kan se samma tjänst på olika vis): *Stöd* i boendet – att avlasta besvär; ibland blir detta en förutsättning för kvarboende – eller *plus*tjänst (attraktion) som möjliggör extra nytta, profilerar boendet i området eller hos denna hyresvärd, och motiverar att man väljer (har valt) detta boende.

---

[13] I en SABO-undersökning från 2003 undersöktes intresset för en rad tjänster. I toppen kom städning, trygghetslarm, fotvård, hjälp med transporter, utflykter, kulturevenemang, motionsaktiviteter och hårvård. Som tjänsteleverantör ville 50% av de svarande ha kommunen, 25% tyckte det var oväsentligt och 5% sa ”värden”. Detta tyder på att fastighetsvärden ännu inte är väletablerad som tjänsteleverantör i folks sinne.

Exempel: måltider

Låt oss prova dessa ledord på ett exempel: *måltider*, antingen i kvarterskrog vars tjänster erbjuds i samarbete med Stångåstaden eller levererade i bostaden. Efterfrågan kommer här från de boende själva (***vem?***), men för vissa funktionshindrade ingår det i kommunens åtagande att leverera måltider varför även kommunen kan vara en beställare och finansiär. Måltider är också ett bra exempel på när i princip alla boende av bekvämlighet emellanåt kan tänkas utnyttja ett utbud, ifall det uppfattas som attraktivt och det är praktiskt hanterbart för leverantören. Det som är en stödtjänst för vissa kan med andra ord vara en plustjänst för andra.

Vid bedömningen av efterfrågans och betalningsviljans omfattning kan följande faktorer användas. För flera tror vi att det är möjligt att etablera fakta som underlag för en kvantitativ bedömning, men först krävs ett ”kvalitativt” resonemang:

Utnyttjandemönster: Måltidsservicen är i sig episodisk, men för dem som utnyttjar den som stödtjänst kommer den att fungera som daglig rutin. Separata bedömningar behöver göras beträffande hur många som kommer att utnyttja den, och hur ofta: i bostaden; på restaurang; mer eller mindre regelbundet till följd av funktionshinder; endast ibland (som ”room service” eller genom besök på restaurangen). Även mönster över veckan och året behöver bedömas.

Investeringsbehov*:* Fastighetsföretaget måste bygga upp leveransförmåga med lämpliga partners. Eventuellt kan löfte om viss garanterad försäljningsvolym vara ett inslag i rekrytering av catering- eller restaurangföretag som hyresgäster. I början måste även avtal träffas med kommunen, troligen genom upphandling, och för övriga kunder krävs någon form av marknadskampanj. Det kan dröja innan tjänsten når fullt utnyttjande. Allt detta gör att det drar resurser att etablera tjänsten. Den kan vara svår att avveckla, om den visar sig mindre framgångsrik efter en försöksperiod, både till följd av ingångna avtal och att det uppfattas som en standardsänkning av dem som vant sig vid den[14].

Nyhet: Restauranger och färdiglagad mat är inga nyheter, men hemleverans av enstaka portioner är ännu ovanligt i Linköping. För den viktiga målgruppen av funktionshindrade innebär tjänsten bara ett byte av utförare. Däremot kan en del andra äldre behöva tid att vänja sig vid att gå på krog nära bostaden, eller ta hem mat.

Gör-det-själv-preferens: Det finns säkert de som har sin stolthet i att klara måltiderna själv. Vidare finns de som ser det som en onödig utgift att betala för en tjänst de själva är kapabla att utföra.

Individuell konsumtion eller i ***gemenskap****:* Med tanke på sociala mål för området kan AB Stångåstaden vilja uppmuntra gemensamma måltider och därför t ex överväga att tillsammans med den lokala krögaren göra reklam för temakvällar eller försöka etablera sedvänjor i stil med att ”boende kommer kl 1230 och man sätter sig längst in i restaurangen – ett välkommet tillfälle till gemenskap”.

---

[14] Standardsänkningen kan uppfattas även av dem som aldrig utnyttjat tjänsten, bara uppskattat att den fanns tillgänglig.

Leverantörspreferens: Det finns troligen inga särskilda förväntningar (positiva eller negativa) på måltidserbjudanden från fastighetsvärden. Däremot är måltider ett område där kvalitet varierar och är lätt att bedöma (fast smak och önskemål skiljer sig), och det gör att det kan vara känsligare att ge sig in på det än andra tjänsteområden. Om man misslyckas med att nå bra resultat kan negativa reaktioner färga av sig på synen på Stångåstaden allmänt.

Behovens karaktär*:* Som redan sagts är det viktigt att hålla isär efterfrågan av stödkaraktär från övriga, och det är i förväg omöjligt att veta vilken som kommer att stå för de större volymerna. Däremot är den potentiella kommunfinansierade efterfrågan i dagsläget känd.

Sammanfattande om betalningsviljan

För måltider finns det klara referenspunkter när det gäller *betalningsviljan* i form av marknadspriser vid restaurangbesök och färdiglagad mat för avhämtning, däremot inte för hemleverans. För många andra tjänster saknas tydliga referenspunkter och betalningsviljan är svårbestämd. Vi tog del av undersökningar som Stångåstaden låtit göra rörande en rad olika tjänster[15] men ofta är spannet stort. Här hamnar vi därför lätt i systemfällor: klarar vi att få upp volymen tillräckligt för stordriftsekonomi kan det finnas ett ”optimum” vid ett lågt pris och stor volym som ger lönsamhet (åtminstone efter hänsyn till effekter på kvarboende mm), men om tjänsten för att få säker kostnadstäckning vid låg volym lanseras till ett högre pris kanske vi aldrig hittar detta önskvärda (och möjliga) läge.

För vissa tjänster som städning blir det också nödvändigt att beakta konkurrensen från t ex ”svarta” alternativ, när det gäller att boende själva väljer att konsumera plustjänst.[16] I våra diskussioner hittills har detta inte setts som något hinder för att överväga t ex städning som tjänst, och ändringar i skatteregler kan komma. Men tills vidare kan detta förstås behöva beaktas.

Sammanfattningsvis noterar vi att den viktigaste funktionen för de olika bedömnings-faktorerna ovan verkar vara att hjälpa oss precisera vilka boende och vilken utformning av erbjudandet som vi inriktar oss på.

---

[15] Temaplan 2004 (internt material för AB Stångåstaden)

[16] När SABO 2003 undersökte äldres intresse för tjänster fann de att 12% har hjälp med städning etc redan idag och att ytterligare 7% sade sig behöva hjälp. Vem hjälper idag? Avlönad hjälp 30%; hemtjänst 16%; släktingar 12%; grannar 8%. Det framgår inte vad resterande 34% använde. Omfattningen av ”svarttjänster” undersöktes inte.

5. Analysmodellens andra del: tjänsters utbudsegenskaper

Vad avgör möjligheterna att erbjuda en tjänst?

Motsvarande analys på utbudssidan bör särskilt beakta följande bestämningsfaktorer för vad tjänsten kommer att kosta för bostadsföretaget att leverera, och komplikationer som kan uppstå i detta:

Tillgänglighet: Ledtid efter beställning (kontinuerligt el. väntan). Detta hade kunnat tas upp under efterfrågan, men vi har valt att se det främst som en fråga om hur tjänsten utformas (dvs villkoren som erbjuds kunden). Måste t ex måltider beställas dagen före, eller t o m abonneras månadsvis? Om de kan beställas impulsivt, går detta att göra när som helst på dagen? I så fall: vilka tider på dygnet? Och hur lång tid får det ta innan de levereras? – Givetvis behöver dessa frågor besvaras med beaktande av hur de påverkar betalningsvilja mm.

Plats: Direktkontakt med person eller bostad nödvändig, eller möjligt att välja plats. Även detta är delvis en fråga om tjänstedesign, men för många tjänster är utformningen mer eller mindre given. Hårvård kräver direktkontakt med kunden och viss utrustning, men kan ibland utföras i bostaden; felavhjälpning beträffande elektronik kan allt oftare göras på distans, varvid leverantören i princip kan vara var som helst i världen. Trots det är det kanske lättare att förstå kundens problem vid personligt möte. Osv.

Synkron eller asynkron*:* Med detta avser vi om tjänsten måste produceras samtidigt som den levereras (och möjligen konsumeras), som hårvård. Hit hör frågor om hur länge kunden kan vänta på felavhjälpning, när mat måste lagas för att uppfattas som fräsch, hur anpassbara önskemålen är beträffande när städning ska ske, mm. Konsekvenserna är uppenbara beträffande leverantörens möjligheter att utjämna belastningstoppar och utnyttja sina resurser effektivt.

Kostnadsfunktion (skalfördelar, steg) ***och investeringsbehov*** (eller liknande krav på förberedelse som kan leda till irreversibilitet och behov av garanterad volym): Detta avgör vilken driftsvolym som erfordras (i hela beståndet eller i ett visst område, beroende på vilka kostnader det handlar om, och hur vi besvarat de föregående frågorna). Ibland kan det finnas ”trösklar” (steg- eller språngvis rörliga kostnader) som gör det angeläget att snabbt nå upp i viss volym. Det kan också innebära en leverantörsfördel jämfört med konkurrerande leverantörer för AB Stångåstaden som kan samla många kunder – eller, om tjänsten kan bedrivas för ett större geografiskt område än Stångåstadens, en nackdel ifall en annan leverantör har tillgång till alla invånare i länet som potentiella kunder.

Risknivå: Att leveranslöften kan hållas (och – för tjänster som är svåra att lägga ned sedan de införts – att kostnaderna inte ökar oacceptabelt), och vilka följderna annars blir för konsumenten, kan allvarligt påverka bedömningen om en tjänst bör övervägas. Uppfattas inbrottslarm som en garanti att personal är på plats inom viss tid kan värden få badwill och ansvarstvister om så inte sker, även om bostadsföretaget bara varit mellanhand för ett fristående utryckningsföretag. Även andra tjänster som har karaktär av försäkring, t ex att hålla kunder med fungerande vitvaror, kan medföra risk för bristande aktsamhet och att dåliga upphandlingar eller dåligt underhåll leder till oförutsedda kostnader. Vi talar alltså här om risk

för AB Stångåstaden, men bakom den finns förstås vad som händer hos dess kunder om något inte fungerar, och i vilken mån Stångåstaden är eller uppfattas som ansvarig.

Kompetens och kapacitet (hanteringsförmåga): Detta avser om AB Stångåstaden ska utföra tjänsten själv eller upphandla den, men också vad de två alternativen ställer för krav på resurser. I båda fallen finns det skäl att använda de tidigare punkterna (t ex utnyttjandemönster, krav på tillgänglighet, kostnader, risk) för att bedöma konkurrensfördelar genom det arrangemang som etableras. Vad tillför Stångåstaden jämfört med om boende köpte detta direkt av den leverantör Stångåstaden kan anlita? Har Stångåstaden tillräcklig kompetens för att avgöra vad som är en lämplig leverantör? Varför kan Stångåstaden, om man tänker göra detta själv, klara uppdraget bättre eller billigare än andra? Svaren kan ha att göra med att få tillräckliga volymer (skalekonomi) eller synergier med andra tjänster. De kan också anknyta till risk ovan och handla om vilka åtaganden gentemot kunder som man är i stånd att göra.

Exempel: måltider

Ledorden ger en struktur för att nalkas frågan om produktion och kostnader. Låt oss åter ta upp vårt exempel om måltider. Förhoppningsvis har granskningen av efterfrågan gett oss vissa idéer om vilka måltider som kan vara aktuella att erbjuda, och om hela spannet, från regelbundet levererade matlådor i bostaden till funktionshindrade via ”room service” på beställning, till grannskapsaktiviteter kvällstid i kvarterskrogen, är något för hyresvärden att engagera sig i. Bland resonemang som bör föras på utbudssidan finns:

Tillgänglighet: Olika måltidsservice ställer helt olika krav. Endast tillredningskök och matlagningskunnig personal är gemensamt, medan kraven på deras kompetens och lokalisering skiljer sig. Vilka tjänster som ska erbjudas måste preciseras innan vi kan säga något alls om praktiska förutsättningar och kostnader.

Plats: Samma sak här: om leverans av måltider ordnas till bostaden för dem som inte kan gå ut så bör det bidra till att de bor kvar längre, dvs vara en stödtjänst. En kvällsöppen kvarterskrog ställer helt andra krav, och tillgodoser andra syften – även om dess kök kan leverera matlådor. För tjänster där olika platser är tänkbara är det viktigt att fastighetsföretaget gör en medveten analys som matchar den bild man har av den spontana efterfrågan. Man kan t ex vilja stimulera en lokal pubkultur.

Synkron eller asynkron *beställning och leverans:* För tillredning av måltider är detta delvis en kvalitetsfråga, och därmed en del av profileringen av utbudet. Vad gäller beställningen skiljer sig förhållandena mellan stöd- och plustjänster. Beställning långt före leverans lär vara standard för måltider som stödtjänst, men en del av kvalitetsupplevelsen för måltider som plustjänst kan vara att kunna beställa på stundens ingivelse för omedelbar tillredning och leverans. För tjänster där man kommer att anlita underleverantörer krävs redan i detta skede överläggningar med branschexpertis, liksom för andra egenskaper hos utbudet.

Kostnadsfunktion och investeringsbehov: En grundtanke i service management-litteraturen är att skapa konstellationer av partners som redan har gjort investeringar som inte fullt utnyttjas, och som därför är starkt motiverade att samverka för att utjämna belastning eller hitta nya kunder. Måltidsservice är ett sådant område. Resonemanget kan tillämpas inte bara på kök utan även på Stångåstadens gemensamhetslokaler eller personal som besöker fastigheter. Lokaler kanske kan användas för måltider, och personal kanske kan distribuera mat i samband med andra sysslor.

Risknivå: Som nämnts ovan kan upplevd låg kvalitet färga av sig på en leverantörs rykte vad gäller andra tjänsteleveranser. Det kan också göra det nödvändigt med dyra extraåtgärder (utan att intäkterna kan ökas). Beträffande måltider är annars den största osäkerheten den volymrisk som uppstår om Stångåstaden på något vis engagerar sig i att erbjuda boende ”frivilliga” måltider, t ex ger billig hyra till en kvarterskrog mot att den ger rabatter för dem som bor i ett område. Den finansiella risken beror förstås helt på hur avtal utformas, men det bör också ses som en risk ifall man hyr ut till en krögare med villkor att boende ska ha vissa förmåner, eller att restaurangen ska hålla öppet på lunchen, och servicen inte utnyttjas som avsett.

Kompetens och kapacitet (hanteringsförmåga): Restaurangbranschen är en konkurrensmarknad där det bör vara lätt att avgöra om fastighetsföretagets medverkan behövs för att ett tillräckligt serviceutbud ska uppstå. Skulle Stångåstadens personal på uppdrag av kommunen distribuera matlådor, som företaget i sin tur köper, krävs självklart en affärsmodell som förklarar varför detta kan vara mer effektivt än att kommunen köper hela tjänsten inklusive distribution från måltidsleverantören, eller låter hemtjänsten stå för distributionen av måltider som kommunen köper direkt. Förklaringen bör sökas i synergier i tillverkningsledet (om fastighetsägaren samverkar med en lokal restaurang i området för andra måltidstjänster), i distributionsledet (om fastighetsägaren kan samordna distributionen med annat arbete i fastigheterna) eller i ett effektivare kontraktsled (om fastighetsägaren effektivare än kommunen kan finna och sluta avtal med leverantörer av måltidstjänster).

Övrigt

Liksom när det gäller efterfrågan pekar bedömningsfaktorerna på vikten av att precisera vilka tjänster vi talar om. Under denna punkt ser vi inte bara till vad som mottas (upplevs, konsumeras) av de boende, utan vägen dit. Här kommer vi in på aktuella frågor kring outsourcing. Bryr sig kunden om vem som besvarar telefonförfrågningar eller har lagat maten? Att relationen fastighetsföretag–boende är etablerad och långsiktig innebär (i lyckliga fall) att företaget har fördelar framför andra tänkbara leverantörer av en lång rad tjänster. En sådan avser ett opersonligt förtroende: att t ex släppa in någon från värden för att rätta till något i bostaden är mer självklart än att låta tillfälligt anlitade, okända företags anställda komma in. Ibland kan förtroendet vara mer socialt och personligt. Många äldre ogillar att t ex hemtjänsten sänder olika anställda olika dagar, och kan fler slags service utföras av en och samma person har det förmodligen ett egenvärde.

6. Analysmodellens tredje del: tjänsters relationsegenskaper

Faktorer som påverkar formerna för köp

Under denna rubrik tar vi upp bedömningsfaktorer som berör övriga förutsättningar för att köpare och säljare ska komma överens, och i vilka former. Om man i sin analys enligt punkterna ovan kommer fram till att en tjänst är efterfrågad och möjlig att erbjuda för fastighetsvärden bör man överväga olika alternativ för hur den ska kontrakteras. Få tjänster utnyttjas lika av alla, varvid det genast uppstår diskussion om vem som ska betala. Det betyder förstås att man kan behöva gå fram och tillbaka i sin analys mellan denna punkt och bedömningen av efterfrågan. Några av de faktorer som bör beaktas är:

Valfrihet: Är avsikten att tjänsten ska vara obligatorisk för alla, för vissa kategorier boende, eller självvald. Ska i det senare fallet valet träffas en gång för alla vid inflyttningen, per år, eller löpande? Viktigt för detta är vår analys under utbud av vad tjänsten kräver för insatser från fastighetsföretaget. Kräver den installationer som är svåra att förändra? Behövs en latent kapacitet som måste anpassas till hur många som kan anlita tjänsten?

Lämplighet för ***kombinationserbjudanden****:* Inom tjänstemarknadsföring är det mycket vanligt med olika paketerbjudanden, ofta utformade för att ”locka in” kunder (t ex ett lågt pris på en mobiltelefon som uppvägs av framtida samtalsavgifter). Det kan också vara praktiskt att definiera ett medlemskap som omfattar olika slags förmåner och avstå från att ta betalt per gång – jämför nästa punkt.

Beställning (köpprocess): För sin bilpool har AB Stångåstaden valt att ha en fast avgift per månad plus ett relativt lågt rörligt pris vid utnyttjandet, det senare knutet till tid, sträcka och tillfälle. Det bygger på tanken att köpet sker i två steg: när den boende ansluter sig till systemet, och när hon utnyttjar det. Liksom vårt mobilexempel nyss handlar detta om två saker: dels konsumentpsykologi – hur väljer vi att bli mobil- eller bilpoolkunder – dels produktionskostnader. De två exemplen visar att slutsatserna kan bli olika beträffande vad kunden ska betala för. I båda fallen måste dock leverantören överväga när kunder bestämmer sig. För boende tillkommer frågan under valfrihet ovan om hur långvarigt ett medlemskap ska vara.

Prognostiserbar: Lämplig kontraktsform kan också ha att göra med hur lätt eller svårt det är att förutse uthållig efterfrågan. Denna beror förstås även på många av de andra faktorerna under efterfrågan och utbud. Är man relativt klar över behovet av bilpoolen, eller om det finns beredskap att snabbt ändra antalet bilar, talar det för mindre låsande kontrakt. (Givetvis har detta också att göra med hur angelägen tjänsten är ur fastighetsföretagets perspektiv, och vilka risker man därför är beredd att ta.)

Differentieringsgrad (institutionell form): Flera av dessa punkter bör sammantaget ge en bild av om tjänsten är

- Lämplig för standardavtal (åtminstone avseende basnivå), som kanske t o m ska ingå i grundhyran
- Lämplig för per-gång-köp

- Lämplig för ett mellanting: abonnemang med fast + rörlig kostnad (som bilpool).

Exempel: Måltider

Måltidsservice kan både vara ett sätt att underlätta för äldre boende och att öka attraktiviteten för alla. Vi har konstaterat att den skulle kunna säljas till kommunens hemtjänst eller som vanligt restaurangerbjudande. Därför kan man både tänka sig långa avtal, olika former av måltidskuponger och normal à la carte-servering. Kommunens ”köp” kanske avser en årlig subvention per boende, medan den som utnyttjar tjänsten betalar per gång. Eller tvärtom: boende abonnerar varje månad på en i förväg avtalad service, medan kommunen betalar per serverad måltid.

Sedan man tänkt igenom punkterna i de föregående kapitlen så bör det gå att tänka över de vi tog upp nyss: valfrihet, kombinationserbjudanden osv. De avgör vilka kombinationer av serviceavtal och betalning som kan vara lämpliga.

Övrigt

I diskussionerna under vår workshop kom vi även in på andra utbudsrelaterade överväganden. För städning föreslogs att hyresvärden skulle kunna medverka till att mobilisera villig arbetskraft i bostadsområdet genom att hjälpa dem komma i gång med någon enkel form av företag och stå för administrationen. På så vis skulle en dubbel effekt uppnås: boende får service som de uppskattar (och vågar anlita) samtidigt som sysselsättningen ökar. Exemplet visar på ytterligare en viktig faktor: vilken roll ska hyresvärden ha i tjänsteaffären? Här skulle ju ett alternativ vara att projektanställa dessa städare på timbasis. Och om de nu ska sälja sina tjänster direkt till de boende, ska fastighetsägaren ha någon roll i detta gentemot de boende? I förslaget är det ju främst en service till de som ska utföra städtjänsten som är idén.

Det kan också finnas effekter på systemnivå: om initiativet minskar den ofrivilliga undersysselsättningen i området ökar också områdets anseende. Det kan finnas ett antal tjänster där själva tjänsteförsäljningen inte i sig är företagsekonomiskt lönsam, men där systemeffekterna av tjänsteutförandet är positiva för Stångåstaden. Många sociala och kontaktskapande aktiviteter är av denna art. I sådana fall kan det vara aktuellt för fastighetsbolaget att stödja alternativa leverantörer, t ex ideella föreningar, så att de axlar, eller fortsätter att axla, ansvaret för att tillhandahålla tjänsterna.

Analysmodellen summerad och tillämpad

En kvantifierad, faktabaserad kalkyl

Att ”räkna på” olika tilläggstjänster (eller kombinationer av sådana i tjänstepaket) är förstås önskvärt, ja nödvändigt. Fakta som utgör utgångspunkter för detta har visat sig svårare att få fram än vi insåg i förväg, t ex hur många i ett visst bostadsområde som har hemtjänst och i vilken omfattning. Om områdesansvariga involveras i arbetet med att göra bedömningar enligt mallarna ovan tror vi dock att efterfrågan givet olika tjänsteutformning – och idéer till tjänster – bör kunna bedömas tillräckligt väl för att provverksamhet med olika tjänster ska vara en bra idé.

Att utforska utbudssidan kan ibland visa sig svårare. Det brukar i och för sig vara lättare att skatta kostnader än att förutse konsumtionsvanor, men när bostadsföretaget ska anlita andra företag kan det bli nödvändigt att påbörja diskussioner med sådana, vilket kanske inte är rimligt förrän man kommit ganska långt i sina egna resonemang.

Det steg i analysen som illustreras i figur 6, hur AB Stångåstaden ska agera ifall tjänsten införs, bör också tänkas igenom innan man bestämmer sig för att prova en viss tjänst. T ex är efterfrågeprognoserna i praktiken avhängiga av hur skickligt den egna organisationen säljer tjänster, och det kan bero på de anvisningar som ledningen ger om att erbjuda tilläggstjänster i olika kundmöten.

Sammanfattning av analysen – och betydelsen för kvarboende?

Tanken är alltså att bedömningsfaktorerna ovan ska inspirera till en precisering av tjänsteidéer. Den sker i diskussioner bland personer inom och utom AB Stångåstaden som har kunskaper om boendes situation och önskemål och om produktionsförutsättningar hos företaget och tänkbara partners. Resultatet ska kunna sammanfattas ungefär som i Figur 7 ovan. Efter analysen bör man kunna precisera:

- vilken tjänst eller tjänstevarianter som föreslås erbjudas
- vilka boende som väntas utnyttja respektive variant (och hur många, hur ofta)
- om de själva ska betala och i vilken form eller om detta är något som (i stället – eller delvis) ska betalas av anhöriga, kommun eller landsting
- vilken leveransorganisation som behövs och om den redan finns (internt eller hos befintliga partners)
- vilka kostnader (och ekonomiska risker) som väntas
- vad som behöver utvecklas (t ex identifiera underleverantörer eller ge medarbetare vidgade roller)
- vilken kontraktsform som rekommenderas
- vilka nya handlingsregler för t ex kundmöten som krävs för att de nya erbjudandena ska nå ut och utnyttjas.

Så här långt tror vi att granskningen av tjänsteidéer inte bör fästa något särskilt avseende vid deras roll för just kvarboende. I projektets diskussioner har vi haft svårt att bevara detta fokus, eftersom flertalet tjänster (se t ex Figur 7) kan ha roll även som plustjänster till många, kanske samtliga boende. Genom att göra Stångåstaden-boendet mer attraktivt bidrar även detta till kvarboende, men inte i just den situation som var projektets ursprungliga fokus utan för andra kategorier. Vårt projekts rötter i universitetets program Tredjelivet motiverade i och för sig fokuseringen på att uppskjuta inflyttning till särskilt boende, och det är primärt detta som är av värde för kommunen. Efter våra diskussioner är det dock tveksamt om Stångåstaden bör särskilja något särskilt tjänsteutbud som betalas av kommunen och syftar till att förlänga eget boende för äldre. De tjänster som kan bli aktuella verkar i många fall även ha en potential hos andra boende, och produktionsekonomi talar i så fall för att vidga marknaden för dem i syfte att få större volymer. Många kan tidigare i livet värdesätta olika slags stödtjänster, och de kan ibland av ytterligare andra boende uppskattas som plustjänster som man anlitar ibland.

Ytterst handlar detta om ett bostadsföretags roll, varför vi kommer tillbaka till behovet att precisera AB Stångåstadens strategi. Vilket innehåll ska ges till orden om livsmiljö? Är behoven av t ex en levande närmiljö med kvartersrestaurang, föreningsliv och ett tjänsteutbud utöver det som uppstår utan fastighetsföretagets medverkan angelägna områden för ett bostadsföretag? Väljer man att göra dem till det innebär det att företaget profilerar sig för att nå kunder som värdesätter detta utbud, och det kan ge ”god-cirkel-effekter” av det slag vi tog upp i början av vår rapport. Finns det andra som vill ”bygga sin livsmiljö i Linköping” som föredrar en mer begränsad roll för bostadsföretaget, och som kommer att uppfatta att man är med och betalar för onödiga saker? (Vad säger Hyresgästföreningen?)

I huvudsak ser vi det dock som entydigt positivt att ett fastighetsföretag ger sig på frågan om innehållet i sitt tjänsteerbjudande, på samma vis som andra tjänsteföretag har gjort. Som vi redan nämnt ser vi detta som en ansats till branschglidning, där vilka företag som erbjuder vilka tjänster ytterst blir en fråga om samhällsekonomisk effektivitet i vid bemärkelse. ”God-cirkel-effekter” kan spela stor roll för bedömningen av många tjänster, medan andra kan vara mer tydligt självbärande. Mycket talar för att det finns samordningsvinster både i produktion och konsumtion när fastighetsföretag kompletterar sitt utbud. Att identifiera för vilka tjänster detta främst gäller är ambitionen bakom resonemangen ovan.

Exemplet Rådgivning som väg till tryggt kvarboende

Vi återkommer här till det exempel som introducerades tidigare.

Tjänstens efterfrågeegenskaper

Efterfrågan från vem? Kommun och landsting har redan visat sitt intresse. Gruppen 70+ i Stångåstadens fastigheter har beräknats till drygt 2 000 personer. Potentiellt borde äldre boende vara intresserade, men det är osäkert om man kommer att kunna nå och intressera dem som främst skulle ha nytta av rådgivningen. Eventuellt är de som redan är riskmedvetna de som lättast kan intresseras. Det kunde möjligen också vara intressant att nå anhöriga, för att påverka de äldre boende att intressera sig för olycksfallsförebyggande åtgärder. Jämför våra resonemang kring figur 2. När endast tre av hundra nappade på ett första erbjudande så kan dels kontaktvägen ha varit fel, dels kanske även andra i ”väven av beroenden” bör engageras.

Utnyttjandemönster: Rådgivningen skulle ske vid hembesök eller kurser och alltså vara episodisk. Även eventuella tilläggstjänster skulle i första hand utnyttjas vid enskilda tillfällen. Det handlar alltså inte om något kontinuerligt utnyttjande och leveransen är inte tidskritisk så att den är bunden till någon viss dag eller tid på dagen. Däremot är det en klar skillnad i resursåtgång för leverantören om det handlar om hembesök eller om det rör sig om en

kursform eller seminarier. Utfallet av ett preliminärt försök att erbjuda seminarium antyder att hembesök skulle kunna vara ett säkrare sätt att nå målgruppen.

***Investeringsbehov**:* Rådgivningsmaterial och leveranskapacitet för rådgivningen finns redan hos Civilförsvarsförbundet och kommunen. Investeringarna från Stångåstadens sida ligger främst i form av byggande av samarbetsrelationer med andra intressenter och är av liten omfattning. I ett tidigt skede kan inte irreversibilitet heller förväntas föreligga, men om Stångåstaden tydligt engagerar sig i säkerhets- och trygghetsfrågor kan det väcka en förväntan hos boende och potentiella boende att de ska fortsätta.

Nyhet och ***Gör-det-själv-preferens**:* Viss rådgivning om säkerhet i hemmet existerar sedan länge, men systematiskt erbjudande av denna tjänst är nytt. Det finns ingen uppenbar ”konkurrent” att tävla med om marknadsandelar – och därigenom heller ingen draghjälp i att bygga marknad eller konsumtionsvana. Att boende systematiskt går igenom förhållandena i sitt hem efter en checklista är säkert ovanligt. Däremot är just en del av tjänsteidén att genom Fixarmalte i kombination med riskupplysning och rådgivning erbjuda ett enkelt alternativ som kan uppväga gör-det-självpreferensen för fallriskaktiviteter, som byte av glödlampor i takarmaturer. Det handlar alltså om att bygga en marknad för sådant som i dagsläget är gör-det-själv-tjänster.

Individuell konsumtion eller i ***gemenskap**:* Rådgivning i kursform är konsumtion i gemenskap – och kan för vissa potentiella kunder ha en attraktionskraft just genom det sociala inslaget. Rådgivning och insatser i hemmet är däremot typiskt individuell konsumtion, men ett viktigt inslag för att få genomslag för tjänsten torde vara att personerna i målgruppen diskuterar tjänsten. Ett gott utförande och en uppfattning bland individerna i målgruppen om att råden och handräckningen är värdefulla kan antas vara väsentliga för att få personer att pröva tjänsten. Å andra sidan lär eventuella negativa erfarenheter och rykten snabbt försvåra fortsatt genomslag.

Leverantörspreferens: Stångåstaden har ingen naturlig roll som expertinstans för riskbedömning. Däremot kan de anställda som rör sig i fastigheterna åtnjuta visst förtroende bland de boende. Vidare har de boende en etablerad relation till företaget, där just lägenheten står i centrum. Det gör det inte orimligt att försöka utvidga relationen till att omfatta säkerhetsrådgivning och handräckning, Civilförsvarsföreningen har en naturlig roll som kunskapskälla, men ingen etablerad relation till de boende. Kommunens Fixarmalte kan, på samma vis som Stångåstadens anställda, komma att upparbeta ett förtroende, men är en ny företeelse utan etablerad roll eller rykte. Sannolikt har befintliga pensionärsnätverk och pensionärsföreningar störst möjlighet att vinna de boendes förtroende för hembesök. Ett samarbete mellan de olika parterna där relation till de boende, expertkunskap och legitimitet utifrån organisatorisk tillhörighet kombineras, bör kunna ge en trovärdigare leverantör än vad någon av parterna kan vara på egen hand.

***Behovens karaktär**:* Såväl rådgivningen som handräckningen är till sin karaktär plustjänster i förhållande till målgruppen där man vill förebygga fallskador. Den är inte en förutsättning för att bo kvar, en stödtjänst, men kan förhoppningsvis leda till att flera kan undvika fallskador och därigenom bo kvar. Om Fixarmalte väl etableras kan den sidan, och eventuella kringtjänster som underlättar boendet och minskar risker, övergå till en stödtjänst för den åldrande boende som nått den punkt där hon eller han inte längre förmår utföra vardagliga sysslor som glödlampsbyte. Sannolikt skulle en tjänst som Fixarmalte även kunna tilltala en bredare kundgrupp, som ser det som en attraktiv plustjänst, men om det är bekvämlighet, inte riskreducering, som är grunden för utnyttjandet är kommunen inte en naturlig finansiär.

Tjänstens utbudsegenskaper

Tillgänglighet: Ledtid efter beställning (kontinuerligt el. väntan). När det gäller kurser blir det naturligt med ledtid. Kursen utbjuds vid ett visst tillfälle och det är rimligt att begära intresseanmälningar för att avgöra om den ska hållas. Vid hembesök kan de antingen ske som ”dörrförsäljning”, på tjänsteleverantörens initiativ, eller efter beställning. En viss ledtid kan troligen accepteras, men om nu idén är att få en boende att inte klättra upp på en vinglig pall för att byta en lampa måste ledtiden vara relativt kort. Åtgärd samma dag är troligen önskvärt, annars är risken stor att beställaren i alla fall väljer att utföra arbetet själv. Detta kan leda till kapacitetsproblem – över- respektive undersysselsättning vid ojämn efterfrågan, och vid lanseringen av en sådan ny tjänst är det mycket svårt att förutse efterfrågemönster.

Plats: Rådgivningen kan, som tidigare konstaterats, antingen ske i kurslokal eller vid hembesök. Åtgärder är däremot av naturliga skäl direkt knutna till hemmet som utförandeplats.

Synkron eller asynkron*:* Informationsmaterial och kursupplägg kan produceras i förväg och rådgivning skulle även kunna vara elektroniskt tillgänglig via hemsida eller video-on-demand. Däremot är personlig rådgivning, traditionella seminarier och handgriplig hjälp till sin natur synkrona tjänster.

Kostnadsfunktion (skalfördelar, steg) ***och investeringsbehov*** (eller liknande krav på förberedelse som kan leda till irreversibilitet och behov av garanterad volym), samt *Risknivå*: För Stångåstadens del uppstår inga större investeringsbehov. Däremot kan ett engagemang i säkerhetsfrågor komma att upplevas som irreversibelt av de boende. Skulle det visa sig att samarbetsparterna inte vill fortsätta leverera kan Stångåstaden hamna i en situation där det blir nödvändigt att själv gå in som tjänsteleverantör för att inte få missnöjda boende eller tappa i anseende hos potentiella boende. Såväl rådgivning som handräckning torde dock vara tjänster som befintlig personal skulle kunna lära sig hantera och utföra som en del av sitt arbete, vilket gör kostnadsbilden mer rörlig och kan ge skalfördelar i kombination med andra uppgifter snarare än som unik arbetsuppgift för en egen Fixarmalte.

Kompetens och kapacitet (hanteringsförmåga): Det nuvarande upplägget med en kombination av intressenter ställer små nya krav på Stångåstaden, men tjänsten är ny och vad som är god kvalitet är inte uppenbart. Däremot har kombinationen av aktörer till synes leveransfördelar jämfört med någon av aktörerna för sig, och kan också bidra till en gemensam utveckling av utförandekompetens och kvalitetsbedömningskapacitet. Kvaliteten på den levererade tjänsten skulle dock behöva följas upp – t ex genom ett samarbete med Landstinget så att mätningar av fallskador kan hänföras till bostadsområden och fastigheter. Vidare kan det finnas anledning att utveckla sätt att bedöma den upplevda utförandekvaliteten, om vi tror att tjänsterna har betydelse för Stångåstadens image.

Tjänsters relationsegenskaper

Valfrihet: Tjänsten är valfri, men ambitionen är att nå till hela målgruppen, och framför allt till dem där riskerna är störst. Här är det önskvärt att uppnå nätverkseffekter där de som tror på trygghetstjänsterna påverkar sina grannar till att också efterfråga tjänsten.

Redan rådgivning och åtgärd tillsammans är en form av ***kombinationserbjudande***. Ytterligare kombination kan vara att ha en säkerhetspresent, t ex nattbelysning, som introduktions-erbjudande för att locka till utnyttjande av tjänsten. För att minska risken för egenutförande av riskabla handgrepp kan det också vara aktuellt att erbjuda ett abonnemang på Fixarmalte,

kanske som del av hyran, så att den boende upplever att tjänsten redan är betald och därför borde utnyttjas, vilket går in på frågan om *beställning (köpprocess)*.

Prognostiserbar: Rådgivningen kan förväntas ha en huvudsaklig efterfrågan initialt. När de boende väl nåtts av rådgivningen lär efterfrågan gå ned genom att det bara blir aktuellt att tillhandahålla den till nyinflyttade äldre, till boende när de kommer upp i ålder och eventuellt som uppföljande påminnelse till de befintliga. Ett oväntat positivt mottagande av erbjudandet kan ställa krav på snabbare leverans av rådgivningen än planerat. Den löpande handräckningen kan däremot förväntas öka i volym vartefter de boende vänjer sig vid tjänsten och vartefter den eventuellt även utsträcks till att erbjudas som plustjänst till andra boende i riskmålgruppen.

Differentieringsgrad (institutionell form): Eftersom stat, kommun och landsting kan vara intresserade av att finansiera tjänsterna gentemot riskgruppen skulle de kunna ses som någonting som kan erbjudas som en del av standardavtalet för boende från någon viss åldersgräns. Som noterat ovan kan det dock finnas fördelar i att erbjuda handräckningstjänsten som abonnemang snarare än som per-gång-köp eller fri nyttighet. Känslan av att ha betalat för tjänsten kan ge högre utnyttjande av denna tjänst, som ju avser att ersätta egenutförande.

Nyttan av analysmodellen

Vi har här använt modellen på en tjänst som nu aktivt provas av AB Stångåstaden. Den är ett exempel där företaget kan göra en insats som bör ha stort värde för boende, anhöriga och samhället, men där tjänsten ändå inte spontant efterfrågas i någon stor utsträckning. Olika skäl till det har antytts. Givetvis blir analysen av en tjänst rätt annorlunda när vi nu diskuterar detta fall, jämfört med vårt tidigare exempel måltidsservice. Vi har ovan velat använda alla punkter i vår checklista, även om vissa kanske känns mindre relevanta här. Dels har vi gjort det för att ytterligare illustrera de olika punkternas innebörd, dels för att en prövning av hela checklistan på den tjänst man har i åtanke kan väcka värdefulla insikter även på någon punkt som vid ytligt betraktande verkar ointressant.

Att det är en generell modell innebär att en del av våra resonemang behöver översättas för att passa in här. I figur 5 nämns t ex ”hög betalningsvilja” som sammanfattning på önskvärda efterfrågeegenskaper. I fallet trygghetsrådgivning stämmer detta bara i överförd bemärkelse: samhällskostnaderna, inklusive konsekvenserna för Stångåstaden i form av minskat kvarboende eller krav på bostadsanpassning kan göra det ekonomiskt attraktivt att engagera sig inom området.

Den modell som vi har beskrivit bör därför ses som en mall för att skapa samtal kring de viktiga förhållanden runt en föreslagen tjänst som man bör överväga: för att komma fram till en ännu bättre utformning av den, och för att bestämma om den är värd att satsa på. Modellen ger ramar för att ”tänka efter före”. Den bör också sporra till att ta fram de fakta som vi talat om, och genom försök – som i trygghetsfallet – få en bättre uppfattning om sakläget inför en större satsning.