



Kundnöjdhet och produktutveckling av gravskötsel

Customer satisfaction and product development of graveyard maintenance

Ann Richardsson

Kundnöjdhet och produktutveckling av gravskötsel

Customer satisfaction and product development of graveyard maintenance

Ann Richardsson

Handledare: Helene Tjärnemo, SLU,
Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi.

Examinator: Lena Ekelund, SLU,
Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi.

Omfattning: 10 hp

Nivå och fördjupning: Grund AB

Kurstitel: Examensarbete för trädgårdsingenjörer

Kurskod: EX0362

Program/utbildning: Trädgårdsingenjör, marknad.

Serie: Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2010

Omslagsbild: Ann Richardsson, skylt på Landskrona kyrkogård

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Kundnöjdhet, tjänsteutveckling, produktutveckling, gravskötsel, kyrkogård, kunder, gravrättsinnehavare

FÖRORD

Ett mejl med information om Movium Partnerskaps projekt ”Miljöaspekter på kyrkogårdsverksamhet” fick mig intresserad av att arbeta i ett projekt som initierats av kyrkogårdsförvaltningar i Sverige och Danmark. Efter en exkursion till kyrkogården i Tygelsjö med föreläsningar och rundvandring bestämde jag mig för att detta får bli mitt självständiga arbete på grundläggande nivå AB, trädgårdsingenjörsutbildningen inriktning marknad vid SLU i Alnarp.

Det var främst själva projektets uppläggning som lockade med extra föreläsningar, publicering av arbetet och samarbete med andra studenter. Men efterhand har jag insett att det fanns andra saker som spökade i bakgrunden. Minnen från etnologistudier och det kulturhistoriska intresset dök upp liksom egna livserfarenheter, både sorg och glädje. Vi har alla på något sätt en relation till kyrkogårdar och en dag kanske vi behöver anlita hjälp för att sköta en anhörigs grav. Vad är det för tjänst vi verkligen vill ha och vilka krav ställer vi för att bli nöjda?

För all hjälp med arbetet vill jag tacka min handledare Helene Tjärnemo samt Ann-Britt Sörensen och Angela Sandell vid Movium, SLU. Jag vill också tacka personalen på Landskrona kyrkogårdsförvaltningen, Malmö kyrkogårdsförvaltningen och Jenny Sammekull på Mäster Grön samt de gravskötselkunder som ställt upp och svarat på frågor.

Till sist vill jag tacka min sambo och min dotter som stått ut med ett överfyllt skrivbord och en ockuperad dator. Utan ert stöd hade jag inte klarat det.

Höganäs, mars 2010

Ann Richardsson

SAMMANFATTNING

Små skyltar, ofta i plåt med texten ”Vårdas av kyrkogårdsförvaltningen” finns på var och varannan kyrkogård runt om i landet. De visar att gravrättsinnehavaren till denna gravplats valt att betala för att få hjälp med skötseln. Denna studie syftar till att finna faktorer till en förståelse för vad det är som gör dessa kunder nöjda och hur tjänsten gravskötsel ska kunna utvecklas i framtiden.

Undersökningen består av personliga intervjuer med personal vid kyrkogårdsförvaltningen i Landskrona och Malmö och en säljare vid Mäster Grön, en genomgång av sex kyrkogårdsförvaltningars hemsidor samt telefonintervjuer med 14 gravrättsinnehavare.

Resultatet visar att graven ska vara välskött, de gravrättsinnehavare som mötts av ogräs är inte nöjda med tjänsten. Personalens bemötande betyder också en del för hur nöjda kunderna är liksom att majoriteten anser att priset är rimligt för tjänsten.

Intresset för utvecklingen av gravskötsel och dess miljöpåverkan verkar mest ligga hos personalen på kyrkogårdsförvaltningen och leverantörer av växter. Gravrättsinnehavarna har inte funderat på några nya tjänster eller hur miljön påverkas.

SUMMARY

Small signs, often in sheet with the text “Care of the graveyard management” is on every other graveyard around the country. They show that the holder of the right of burial of this grave has chosen to pay for help with maintenance. This study aims to identify factors to an understanding of what it is that makes this customers satisfied and how the service, graveyard maintenance, should be developed in the future.

The study consists of personal interviews with staff at the graveyard management in Landskrona and Malmö and one seller at the plant supplier Mäster Grön, a survey of six graveyard managements home pages as well as telephone interviews with 14 holders of the right of burial. The result shows that the grave should be well looked after, the holders of the right of burial who are met with weeds are not satisfied with the service. To be treated politely by the management staff is also significant for customers’ satisfaction, and the majority believes that the price of the service is reasonable. The development of graveyard maintenance services and its environmental influence seem to be mostly interesting to the staff at the graveyard management and the suppliers of plants. The holders of the right of burial have not thought about any new services or the environmental influence.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING.....	6
Syfte.....	7
Frågeställningar.....	7
Avgränsning.....	8
BAKGRUND.....	9
Gravskötsel.....	9
Gravskötselns historia.....	12
METOD.....	14
Val av metod.....	14
Urval och avgränsning.....	15
Intervjuer.....	15
TEORI.....	18
Kundnöjdhet.....	18
Produktutveckling.....	20
RESULTAT.....	22
Intervju med Landskrona kyrkogårdsförvaltning.....	22
Intervju med Malmö kyrkogårdsförvaltning.....	26
Intervju med Jenny Sammekull, Mäster Grön.....	29
Information från fem kyrkogårdsförvaltningars hemsidor.....	32
Intervjuer med gravrättsinnehavare.....	34
TOLKNING OCH DISKUSSION.....	37
Kundnöjdhet.....	37
Produktutveckling.....	39
SLUTSATS.....	41
EGNA REFLEKTIONER OCH FRAMTIDA STUDIER.....	43
REFERENSER.....	45
Bilagor.....	47

INLEDNING

Omsorg om de döda kan ske på olika sätt. En del går till graven flera gånger i veckan, andra väljer att besöka kyrkogården vid enstaka tillfällen. Inget av dem är fel utan alla väljer sitt eget sätt. Det finns också ett val att göra mellan att sköta graven helt på egen hand eller låta någon annan sköta om växter och gravsten. Gemensamt är att varje gravrättsinnehavare bär ansvaret för att hålla graven i ett vårdat och värdigt skick. De som väljer att köpa den här tjänsten gör det av olika anledningar. Det kan vara att man bor långt ifrån, har familj och arbete som tar all tid (Sörensen 2006). Ofta är det en kyrkogårdsförvaltning som står för skötseln, som finns i olika nivåer mot ersättning, Men det kan också förekomma att privata entreprenörer anlitas för uppdraget.

Varje år begravs cirka 75 000 personer i Svenska kyrkan. Det är drygt 80 procent av alla som avlider under ett år i Sverige (Svenska kyrkan 2010. www). Men det är långt ifrån en majoritet som tecknar avtal om gravskötsel och speciellt inte de första åren. Det finns ingen samlad siffra på hur många skötselavtal det finns totalt i Sverige. En titt på några enstaka församlingar i Sverige för att få en liten bild av hur det ser ut visar på en variation, både i antal och om de blir färre.

Den mindre församlingen, Väsby kyrkliga samfällighet har 2 000 gravplatser och 480 med skötselavtal (Henningsson 2010, e-post) medan den betydligt större, Malmö kyrkliga samfällighet har 50 000 gravplatser och 12 139 av dem med skötselavtal (Helm och Svensson 2010, muntl.).

I Väsby kyrkliga samfällighet har antalet skötselavtal inte minskat de senaste åren, det har de däremot i Malmö. Landskrona församling, som står i fokus i detta självständiga arbete, har 4 800 gravplatser och drygt 50 procent av dessa har antingen årsvård eller ett fast avtal. Här syns ingen minskning av antalet avtal, däremot har årsvård blivit vanligare. Oavsett hur många skötselavtal en församling har, om de minskar eller ökar i antal finns det kunder som varje år betalar en summa pengar för att få hjälp med allt från räfsning till plantering av blommor. Kyrkogårdsförvaltningarna arbetar i sin tur efter att få så nöjda kunder som möjligt.

Enligt Sörensen (2006) bedriver landets kyrkogårdsförvaltningar ett medvetet och långtgående miljöarbete. Gravarna ska så långt som möjligt skötas med ekologiska metoder

och kretsloppstänkande, organiska gödselmedel och miljövänliga maskiner ska användas. Källsortering, återvinning och kompostering finns ute på kyrkogårdarna. Det är numera också vanligt att företag och organisationer har en miljöpolicy. Det här kanske anhöriga, som väljer ett skötselavtal, tar för givet eller inte frågar efter. Men den dagen förfrågningarna om ”miljövänliga skötselavtal” kommer kan det vara bra att vara förberedd och visa på ett utbud med ett hållbart växtval.

Att känna till vad kunden vill ha, vilka faktorer det är som gör att kunden är nöjd är viktiga för ett företags överlevnad och utveckling. Vad är det då en gravrättsinnehavare kräver för att bli nöjd med tjänsten som innebär skötsel av gravplatsen. Är det att ogräset lyser med sin frånvaro eller att personalen är tillmötesgående? Hur viktigt är det att få information om kyrkogårdsförvaltningens utbud och kan gravrättsinnehavaren välja vad hon eller han vill ha för tjänster? En annan synvinkel på tjänsten gravskötsel är hur den kan utvecklas i framtiden. Krävs det en utveckling och vem riktar den sig till?

Syfte

Studien syftar till att identifiera faktorer för att öka förståelsen för vad som gör gravrättsinnehavarna nöjda med de produkter och tjänster som erbjuds inom skötselavtalet. Syftet är också att ge förslag på hur gravskötsel ska kunna utvecklas och vilka önskemål kunden har avseende gravskötsel i framtiden?

Frågeställningar

De centrala frågor som ställs i arbetet berör främst vilka faktorer som påverkar kundnöjdheten. Varför är gravrättsinnehavarna nöjda eller missnöjda med skötselavtalen? En annan fråga har varit om gravplanteringens miljöpåverkan har något intresse för kunden? I intervjuerna har det varit ganska öppna frågor för att få inblick i kundens egna tankar kring området. Detsamma gäller intervjuerna med motparten, det vill säga kyrkogårdsförvaltningar och leverantören av produkter. Frågan kring vad kyrkogårdsförvaltningen erbjuder i dag, har syftat till att arbeta fram ett bakgrundsmaterial, både för att studera kundnöjdhet och produktutveckling.

Avgränsningar

Valet av Landskrona kyrkogårdsförvaltning är en avgränsning och att valet föll på dem beror på att de är en av intressenterna i projektet ”Miljöaspekter på kyrkogårdsverksamhet” och av geografiska skäl. Tanken fanns att göra en jämförelse mellan två eller flera kyrkogårdsförvaltningar men tidsmässigt ryms inte detta inom en 10 poängs uppsats. Istället blev det en explorativ studie, byggd delvis på litteraturstudier och på intervjuer. För att sätta in frågeställningarna i ett litet större sammanhang har dessutom personal vid kyrkogårdsförvaltningen i Malmö och säljare vid Mäster Grön intervjuats. Fem kyrkogårdsförvaltningars hemsidor på Internet har valts ut för att titta på deras utbud av information kring skötselavtal.

BAKGRUND

I detta kapitel ges en förklaring på olika begrepp och definitioner som på något vis berör gravskötsel. För att få en bakgrund finns här också en historisk tillbakablick och en genomgång av skötselavtal och hur de fungerar. Den huvudsakliga informationen om gravskötsel är hämtad ur Kompendium för begravningsverksamheten 2006.

Fakta om gravskötsel

En begravningsplats är ett område som är anordnat för förvaring av de avlidnas stoft eller aska och de omfattar bland annat kyrkogårdar och andra gravområden (Andersson *m fl* 2005). I dagligt tal används ofta ordet kyrkogård som ett samlingsbegrepp även om det egentligen enbart är en begravningsplats vid en kyrka (a.a.). I Sverige blir en avliden antingen kremerad eller gravsatt i en kista. Vilket man väljer styr sedan vad det blir för sorts grav, det vill säga valet av gravskick. Det går att välja mellan familjegrav, minneslund, askgravlund, kistminneslund samt ask- och urngravplatser (Sörensen och Wembling 2008). Det också att välja gravsättning i havet eller naturmiljö, men då krävs tillstånd från länsstyrelsen (a.a.).

Gravrätt uppstår när en gravplats upplåts för gravsättning av en avliden. Gravrätten är vanligtvis tidsbegränsad, ofta 25 år och den kan förlängas. Gravrättsinnehavaren har rätt att bestämma om vem som får gravsättas på gravplatsen, hur det ska se ut på graven men det finns också vissa krav. Det är gravrättsinnehavaren som har ansvar för att gravplatsen hålls i ordnat och värdigt skick. Med gravrätten kommer också möjligheten att välja att köpa gravskötsel.

Gravplats är det begrepp som upplåtelsen av gravrätt är kopplat till och här kan det finnas en eller flera gravar (Andersson *m fl* 2005). Det finns också olika gravskick, som tidigare nämnts, familjegrav som är en äldre benämning på gravplatser, kistgravplats är avsedd för en eller flera kistor, urngravplats är avsedd för en eller flera urnor med aska och för dessa tre har innehavaren skötselansvaret (a.a.).

Andersson *m fl* (2005) beskriver askgravplatsen som är en gravplats för askor med eller utan hölje och här får de anhöriga endast smycka med lösa blommor och ljus. Författaren ger vidare följande beskrivningar; minneslund är ett gemensamt gravområde eller utströende av askor med en anonym gravsättning, askgravlund är liksom askgravplats inte rättsligt definierat men brukar användas vid gemensamt gravområde för nedgrävning av askor och detsamma

gäller kistminneslund som är ett gemensamt område för nedgrävning av kistor med anonym gravsättning. Kolumbarium är vidare slutna nischer för slutlig förvaring av urnor och de kan finnas både utomhus och inomhus (Andersson *m.fl* 2005.)

Gravplatser och gravområden med och utan gravrätt	
Gravplatser med gravrätt (innehavare, upplåtelseid och skötselansvar)	Gemensamt gravområde (utan gravrätt, ej upplåtelseid, ej skötselansvar)
Kistgravplatser Urngravplatser Askgravplatser Kolumbarium, urnmur	Minneslund Askgravlund Asklund

Figur 1. En modifierad modell från Kompendium för begravningsverksamheten (2006) visar här hur gravrätten skiljer sig mellan olika gravplatser och gravområden.

Gravskötselverksamheten regleras inte av begravningslagen utan är ett frivilligt åtagande från församlingen/kyrkliga samfällighetens sida, vilket innebär att den inte får belasta begravningsavgiften utan ska istället finansieras med avgifter. Det är kyrkofullmäktige som fastställer villkor och ansvarar för den här verksamheten och det är konsumenttjänstlagen som gäller vid tecknande av avtal.

År 2000, när Svenska kyrkan skildes från staten blev det Svenska kyrkans församlingar och kyrkliga samfälligheter som fick uppdraget att fortsätta ansvara för begravningsverksamheten, det vill säga inneha huvudmannaskapet. Det är endast två kommuner, Stockholm och Tranås som sedan långt tillbaka i tiden har ansvar för begravningsverksamheten.

I den policy som finns för gravskötsel i Kompendiet för begravningsverksamheten (2006) är det församlingarnas ansvar att utarbeta en konsekvent avgiftsfinansiering. ”Det innebär att de tjänster som erbjuds ska vara varierande och så prisvärda att de upplevs som väl värda att köpa” (s.179). Samtidigt ska församlingarna inte dra på sig skulder och avtalen ska baseras på

en noggrann kalkyl så att kostnaden för gravskötsel ger full kostnadstäckning. Fortfarande dras dock församlingar med gamla avtal, där gravrättsinnehavaren för många år sedan betalade in en viss summa pengar som inte räcker långt i dag. Men allt eftersom de gamla avtalen upphör att gälla minskar gravskötselkostnaden som belastar begravningsavgiften.

Församlingsförbundet (numera Svenska kyrkans Arbetsgivarorganisation) har också arbetat fram ett standardavtal för gravskötsel för att gravrättsinnehavaren ska känna sig trygg vid köp av den här tjänsten och för att bli behandlade på samma sätt oavsett vilken församling man anlitar.

I standardavtalet finns ettårs- treårs- och avräkningsavtal och det är kyrkofullmäktige som beslutar vilka avtalstyper församlingen ska ha. Kyrkofullmäktige fastställer också en maximal tid som utgör den minsta tiden för avräkningsavtal och vilket maximalt belopp som får betalas in. I kompendiet framgår det vidare att avtal med korta tidsperioder innebär att kunden betalar in en summa, varje år eller var tredje år och det kan vara en fördel att slippa betala in en stor summa vid ett enda tillfälle.

För församlingen innebär korta avtal en god kontroll på kostnadsutvecklingen och bättre koll på adressuppgifter i gravboken. Längre avtalsperioder ingås när en kund vill avsätta en större summa som ska gälla under ett visst antal år och dessa avtal förekommer fortfarande, men innebär en större ekonomisk risk för församlingarna.

Kostnaderna för gravskötsel kan variera mellan församlingarna på grund av väderleksförhållanden, jordmån, med mera. Vissa saker måste dock finnas med; direkta kostnaderna för blommor, jord, material och löner samt indirekta kostnader som administrations- och kapitalkostnader. Grundskötseln handlar om ogräsrensning, häckklippning, vår- och höststädning. Utöver detta kommer en utökad tjänst, till exempel plantering av blommor.

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation rekommenderar att inte ange speciella blomsorter eftersom de kan vara svåra att få tag på, samtidigt som de påpekar att kyrkogårdsförvaltningarna ska variera sitt utbud av tjänster och avgifter. Dessutom ska informationen av utbudet finnas lättillgängligt.

Gravskötselns historia

Kyrkogårdarnas utformning som den ser ut idag är inte mer än 100 till 200 år gammal. Vi människor har mer eller mindre alltid tagit om hand om våra döda. Det har varit en utveckling från att lägga kvistar och ris över de döda kropparna till särskilda platser för de avlidna. De tidiga kyrkogårdarna var vildvuxna och saknade träd och buskar. Djur betade på kyrkogårdarna och det var där man samlades för marknad och handel (Sörensen och Wembling 2008).

Dessa kom dock att jagas bort, år 1819 försvann klockarens förmån att få gräsbete för sina kreatur. Några år innan hade riksdagen beslutat att begravingar inne i städerna skulle upphöra och nya begravningsplatser skulle anläggas utanför stadsgränserna. Då försvann också möjligheten för ståndspersoner att begravas inne i kyrkan. Därefter kom synen på gravarna och kyrkogården att förändras. Välståndet ökade bland befolkningen och stenhuggerikonsten utvecklades (Theorell och Wästberg 2001).

Upprustningen och tillkomsten av nya kyrkogårdar gjorde att kraven på en välskött grav ökade. Theorell och Wästberg (2001) skriver att det i och med utvecklingen av kyrkogårdarna uppstod ett krav på familjen att hålla sina gravar välansade. Denna vilja att ordna och pynta på trädgårdar har ökat från det att man vid 1800-talets slut satte ut levande blommor och då speciellt på barns och ungdomars gravar och kransar dök upp i början på 1900-talet (a.a).

Även tidigare smyckades gravarna vid högtider med lösa blommor. När Linné företog sin skånska resa 1749 skrev han ”Gravarna på kyrkogårdarna sågos beströdda med blomster av Trollius (ängsbollar), Caltha (kabelök), Ulmaria (älggräs) etc. De avlidnas fränder hava merendels för plägsed vid stora högtidsdagar, såsom pingst och midsommar, att strö blomster på sina avlidna anhörigas grifter.” (Theorell och Wästberg 2001, sid, 497 och 505).

Att smycka gravar lär dock ha en historia ännu längre tillbaka i tiden. Enligt Dahl (1943) är den sedvänjan uråldrig och det finns 3000 år gammalt bildmaterial från Egypten och Grekland som visar detta. Det är först på 1800-talet som man här i Sverige kan tala om verklig gravsmyckning med planterade växter.

Redan under medeltiden kunde förmögna personer genom donationer till kyrkan försäkra sig om att deras gravplatser sköttes för all framtid (Dahl 1943).

Det finns inga direkta årtal på när det blev vanligt att låta kyrkogårdsförvaltningen sköta sin familjs grav, men enligt Theorell och Wästberg (2001), kan detta ha uppstått på 1900-talet för då ökade kremeringarna och minneslundar anlades. Författarna visar på att i dag har 65 procent av landets kyrkogårdar minneslundar och att de används kan bero på den ökade rörligheten i samhället. De närstående bor kanske inte längre kvar på orten och har inte tid att besöka familjgravens så ofta (Theorell och Wästberg 2001).

Om man inte valde minneslund kanske ett avtal om årlig skötsel istället tecknades. Men det var först kring mitten av 1900-talet som kyrkogårdsförvaltningen tog över denna tjänst på allvar. Innan dess hade det ofta varit kyrkovaktmästaren, främst på mindre kyrkogårdar, som vårdade gravar mot en mindre ersättning (Reijer 2010, muntl.)

Dahl (1943) framför många olika argument för en förändring av detta. ”Man förstår lätt, att frestelsen till sammanblandningen av privat arbete och bestämda tjänsteåligganden ligger nära till hands och det är icke alltid tjänsten blir bäst tillgodosedd” (sid, 314).

Istället skulle arbetet med gravskötsel införlivas i den ordinarie tjänsten. Det förekom också att privata företag, ofta trädgårdsmästare, blomsterbutiker, plantskolor i närheten av kyrkogårdarna, utförde gravskötseln. När församlingarna tog över skötseln av gravarna slöts många långa och för kunderna billiga avtal och konkurrenterna slogs ut (Reijer 2010, muntl.).

Skötselavtalen som slöts, ofta på livstid, har orsakat mycket arbete för församlingarna. Problemet har varit och är att det inte finns några pengar kvar att sköta gravarna för. Eftersom ett avtal är bindande går det inte att bryta. Det har även varit svårt att hitta gravrättsinnehavare, vilket innebär att till slut måste gravrätten återlämnas till församlingen. Det har också varit många olika avtal som inte går att tolka i dag, på grund av att de som skrivit dem inte längre finns och kan redogöra för var som egentligen gäller (Kompendium för kyrkogårdsverksamhet 2005).

MATERIAL OCH METOD

Hur undersöks kundnöjdhet och tjänstutveckling? Vilka personer behöver ingå i en sådan studie? I denna del av arbetet som tar upp material och metoder beskrivs tillvägagångssättet och dess tillförlitlighet.

Val av metod

Detta arbete innehåller en litteraturstudie och en empirisk studie. Litteraturstudien syftar till att ge en bakgrund och teoretisk kunskap om gravskötsel, kundnöjdhet och produktutveckling. Den empiriska studien består av intervjuer, både personliga och via telefon. Svaren från intervjuerna har sammanfattats i textformat. Till detta kommer en genomgång av fem kyrkogårdsförvaltningars hemsidor på Internet. Den har utförts för att få en bild av hur tjänsten, gravskötsel konkretiseras och hur kommunikationen sker mellan Svenska kyrkan och gravrättsinnehavaren.

Detta arbete är explorativt i den mening att det är en undersökande studie för att försöka få fram vilka faktorer det kan tänkas vara som gör att gravrättsinnehavaren är nöjd med tjänsten, gravskötsel. Christensen *m fl* (2001) skriver att ord, text, symboler och handlingar, det vill säga tingens underliggande mening fokuseras för att upptäcka och belysa samband som växer fram. Det är också denna kvalitativa karaktär som detta arbete främst speglas av. Men samtidigt finns en struktur i formen och utgångspunkten är förutbestämd med vissa frågeställningar att utgå ifrån.

Den huvudsakliga uppgiften har varit att studera gravskötsel utifrån kundernas syn och det är genom dem det går att få en uppfattning om hur det står till med kundnöjdheten. Därför gjordes telefonintervjuer med gravrättsinnehavare och syftet var att få en överblick om kundernas uppfattning av hur gravskötsels utförs. För att få ett bredare underlag och för att se hur en kyrkogårdsförvaltning arbetar med kundnöjdhet och produktutveckling har en personlig intervju utförts med personal på Landskrona kyrkogårdsförvaltning.

Dessutom har personal vid Malmö kyrkogårdsförvaltning intervjuats och detta gjordes för att få något att förhålla sig till och vidga perspektivet. Den intervjun har också tillfört både fakta och synpunkter till studiens tolkning och slutsats. Detsamma gäller intervjun med Jenny Sammekull, säljare vid Mäster Grön. Den intervjun ger även en syn på produktutveckling

inom detta område. Genomgången av fem församlingars hemsidor ger som sagt en bild av hur kommunikationen ser ut mellan kund och leverantören av tjänsten.

Vid starten av arbetet var inte den teoretiska utgångspunkten bestämd. Men efter hand, i takt med litteraturstudier och intervjuer växte viktiga begrepp och modeller fram för att kunna identifiera gravrättsinnehavarnas nöjdhet/tillfredsställelse med gravskötselavtal. Dessa presenteras i teorikapitlet. Det gör även teorier och modeller som rör produkt- och tjänsteutveckling. Genom att dela in tjänsten i tre delar, kärntjänst, möjliggörande tjänst och värdehöjande tjänst kan det komma fram funderingar kring hur gravskötsel kan utvecklas.

Urval och avgränsning

Vid en undersökning, som den här, krävs ställningstagande kring vilka som ska intervjuas. Det är varken tidsmässigt eller praktiskt möjligt att intervju alla i Sverige som har ett skötselavtal. Därför måste det göras ett urval och redan tidigt i arbetet valdes Landskrona kyrkogårdsförvaltning ut att stå i fokus. Orsaken till detta val kan sägas vara bekvämlighet eftersom Landskrona deltar i projektet ”Miljöaspekter på plantering och skötsel av gravar” och avståndet från min bostadsort inte är allt för långt. Landskrona kyrkogårdsförvaltning har i sin tur gjort ett urval när de hjälpte till att ta fram 19 gravrättsinnehavare med skötselavtal ur deras gravrättsregister. 17 personer av dessa gick att få tag på, 14 ställde upp och svarade på frågor via telefon under två veckor i februari.

Att enbart använda sig av en kyrkogårdsförvaltning och deras kunder kan ses som ett urval och är i och med detta en begränsning. Istället kunde en enkät ha används för att nå fler. Fördelarna, att få en djupare förståelse kring vilka faktorer som bidrar till kundnöjdhet har dock övervägt i detta arbete.

Intervjuer

För att få veta varför kunder är nöjda med en viss tjänst krävs det att de på något vis tillfrågas eller observeras. I detta arbete har 14 gravrättsinnehavare intervjuats via telefon för att få en ökad förståelse kring vilka faktorer det kan vara som påverkar kundnöjdhet. Respondenterna har också fått svara på frågor som syftar till att undersöka hur stor roll miljöaspekten spelar vid val av tjänsten samt om de är intresserade av nya produkter och en utveckling av tjänsten. Motparten till kunderna är företaget som säljer tjänsten, i det här fallet är det en kyrkogårdsförvaltning samt en leverantör av växter. De har fått ge sin syn på hur kunderna blir nöjda och hur tjänsten kan utvecklas.

För att hålla en struktur på frågorna utformades en intervjuguide med 29 frågor till kyrkogårdsförvaltningarna, se bilaga 1. Den användes som ett hjälpmedel för att få ut relevant information till analysen. Vid sammanställningen av intervjufrågorna delades frågorna upp i olika delar. För att få kunskap om kyrkogårdsförvaltningens arbete och skötselavtalen inleddes intervjun med faktafrågor. Därefter kom det att handla om kunderna, leverantörerna, konkurrens och till sist övriga frågor. Frågorna till samtliga intervjuguides kom till efter att ha studerat en del litteratur kring kundnöjdhet och produktutveckling

Svaren noterades skriftligen, som direkt efteråt skrevs ihop till en sammanfattande text. Personalen på Landskrona och Malmö kyrkogårdsförvaltning kontaktades i förväg och intervjuerna tog cirka 1,5 timme. Detsamma gäller intervjun med Jenny Sammekull. Till denna intervju utformades en intervjuguide med tio frågor där produktutveckling stod i centrum, se bilaga 2.

En intervjuguide ger struktur på frågorna men ordningen och innehållet på frågorna kan variera från intervju till intervju. Detta kan anses vara en semistrukturerad intervju (Christensen *m fl* 2001). Valet av personliga intervjuer gjordes för att få ett så innehållsrikt material som möjligt till analysen. Däremot är intervjuerna med kunder mer strukturerade och genomfördes per telefon. Syftet med telefonintervjuerna är att få fram en helhetsbild av vad kunderna anser om den tjänst de betalar för och hur den ska kunna utvecklas.

Varje samtal med gravrättsinnehavarna tog cirka 10 minuter och respondenten fick svara på en lista med frågor för att ha något att utgå ifrån. Frågorna hade inte några svarsalternativ utan var ganska öppna. Frågornas karaktär speglades av hur nöjd kunden var och varför. Inställningen till personalen och tilläggstjänster fanns också med i frågelistan liksom miljöaspekten, anledningen till skötselavtal och prisets betydelse, se bilaga 3. Svaren från dessa har delats upp i teman för att underlätta framställningen av resultatet och för tolkningen och diskussionen kring kundnöjdhet och produktutveckling.

Kunderna fick vara anonyma eftersom det i det här fallet inte finns något syfte med att namnge dem. Det kanske också påverkade dem att våga säga sin mening. Valet av en strukturerad telefonintervju gjordes på grund av tidsaspekten och för att hinna med att intervjua så många som möjligt. Personliga besöksintervjuer hade varit möjligt och hade troligen gett djupare svar, men även här spelar tidsaspekten in. Enkäter hade också tagit

längre tid att skicka ut och få tillbaka och kanske även svarsfrekvensen hade blivit lägre (Christensen *m fl* 2001).

Eftersom de flesta gravrättsinnehavare som svarade på frågorna via telefon var kvinnor i 60-70 års åldern kan det ha inneburit en snedvridning rent åldersmässigt. Om respondenterna varit yngre kanske det framkommit andra svar. Det är dock denna verklighet undersökningen har att utgå ifrån, men för att få ett bredare underlag kan det i framtiden vara önskvärt att ha fler yngre med. Det kan också skilja sig beroende på bostadsort, i storstad eller på landsbygden eller beroende på andra demografiska faktorer.

En kvalitativ analys trovärdighet bestäms framförallt av hur systematisk man varit i insamlings- och analyseringsarbetet, samt hur öppet undersökningsprocessen redovisats (Christensen *m fl* 2001). Detta uppnås enklast genom att redovisa hur undersökningen gått till. Hur denna studie gått till har redovisats ovan, men några absoluta sanningar är det inte fråga om. Christensen *m fl* (2001) beskriver det som en arbetshypotes, den för närvarande bästa ”helhetsbilden” man har om ett visst fenomen.

TEORI

Avsikten i det här kapitlet är att redogöra för teorier om kundnöjdhet och produktutveckling. Teorierna används för att kunna koppla samman intervjuer och teori till en tolkning av empirin och för att kunna dra slutsatser.

Först tas frågan upp kring vad gravskötselavtal egentligen är för en typ av produkt och begreppet kundnöjdhet. Därefter beskrivs en modell som används för att undersöka vad det är som påverkar kundnöjdhet, vad som utmärker en tjänst och begrepp som kan användas för att studera utvecklingen av gravskötselavtal.

Gravskötselavtal är i huvudsak en tjänst och inte en fysisk produkt. En tjänst kännetecknas av den inte kan lagras, den är inte fysisk och kvaliteten på tjänsten beror på vem som utför den och till sist är kan en tjänst inte separeras från den som utför den (Armstrong *m fl* 2009). Delar inom tjänsten gravskötsel kan dock vara fysiska produkter och då främst växter, jord och andra produkter som används på en gravplats. Gravskötselavtal kan trots allt sägas vara en immateriell tjänst eftersom det först och främst inte är en fysisk produkt. Därför kommer jag främst redogöra för den teori som är kopplad till kundnöjdhet avseende tjänster samt tjänsteutveckling.

Kundnöjdhet

Begreppet kundnöjdhet innefattar olika definitioner men de flesta forskare är överens om att det är individens subjektiva bedömning som avgör vad kundnöjdhet är. Söderlund (2007) ser det som ett tillstånd i kundens huvud som uppstår på grund av att kunden exponerats för en leverantörs erbjudande och detta upplevs sedan som ett resultat av egna erfarenheter. Kunder söker inte efter varor och tjänster för deras egen skull utan de söker efter lösningar som ger stöd åt deras egna värdeskapande processer (Grönroos 2008).

Det finns också flera faktorer på vad som kan orsaka kundnöjdhet, det kan vara priset, varumärket eller själva produkten och dess funktioner. Om dessa uppfyller kundens behov anser kunden att det är kvalitet och att de gjort ett bra köpbeslut (Solomon *m fl* 2006). Eftersom kundnöjdhet av de flesta forskare anses vara ett subjektivt tillstånd innebär det stora skillnader mellan kunderna. De har olika subjektiva verkligheter och vissa kunder kan bli mer missnöjda eller nöjda än andra (Söderlund 1997).

Inom forskningsområdet, kundnöjdhet spelar också begreppet förväntningar en stor roll. Grönroos (2008) visar på att kvaliteten på tjänsten upplevs som god när kundens erfarenhet av kvaliteten motsvarar kundens förväntningar, det vill säga förväntad kvalite. Om förväntningarna däremot är orealistiska spelar det ingen roll hur god kvaliteten är. Upplevelsen kommer ändå att vara negativ (Grönroos 2008). Därför kan det vara riskabelt att som tjänsteföretag lova mer än det kan hålla. Om inte löftena hålls blir kunderna missnöjda eftersom de haft höga förväntningar som inte infriats. Grönroos (2008) sammanfattar det så här ”Det är ännu bättre att lova för lite och leverera för mycket” (sid 86).

Kundnöjdhet kan också ses som en nyckel till att bygga lönsamma relationer med kunder för att behålla och utveckla kundlojaliteten (Armstrong *m fl* 2009). Det lönar sig med andra ord för företaget att fokusera på befintliga kunder istället för att leta efter nya. En nöjd kund köper produkten igen och sprider beröm till omgivningen och bryr sig mindre om att leta efter andra konkurrerande företag. En missnöjd kund däremot sprider snabbt sitt missnöje och det kan förändra kundernas attityd till företaget och dess varumärke (Armstrong *m fl* 2008). Det finns en mängd olika saker som är viktiga för att kunden ska bli nöjd, men vilka är de och hur upptäcks de? Parasuraman *m fl* (1985) arbetade i mitten på 1980-talet fram en modell för att mäta kvaliteten på utförd service. Efter att ha gjort en mängd fokusintervjuer kom de fram till en lista med tio olika variabler som kännetecknar kundernas upplevelse av tjänsten. Resultatet av senare undersökningar innebar att de tio reducerades till fem.

Sammanfattningsvis kan en egen tolkning av modellen se ut så här:

- Tillförlitlighet. Detta innebär att tjänsten ska utföras som utlovats inom avtalad tid och att den tillhandahålls korrekt vid första tillfället och att inga misstag sker.
- Tjänstvillighet. Kunden ska få information om när tjänsten ska utföras och det ska finnas vilja att hjälpa kunden och svara på dennes frågor.
- Försäkran, kunden ska känna sig säker och personalen ska ha kunskaper för att kunna svara på olika frågor.
- Empati, företagets förmåga att erbjuda individuellt anpassad service och förståelse för kundens behov.
- Konkreta ting. Denna hör samman med hur kunderna upplever tjänsteföretagets lokaler, utrustning och bruksmaterial samt personalens fysiska uppenbarelse.

Produkt/Tjänsteutveckling

Själva ordet produktutveckling talar egentligen om vad det är. Att använda sig av metoder och tekniker för att produkter ska utvecklas så bra som möjligt. Grönroos (2008) visar på att till skillnad från produkter, som mestadels handlar om en teknisk process, är tjänster inte fysiska och kan inte utvecklas på samma sätt som produkter. Författaren menar vidare att en tjänst även är ett komplicerat fenomen och kan vara allt från personlig service till tjänst som produkt eller ett erbjudande.

För tjänster i allmänhet går det enligt Grönroos att identifiera tre särdrag hos tjänster, där processen står i centrum.

- Tjänster är processer som består av aktiviteter eller en serie av aktiviteter.
- Tjänster produceras och konsumeras (i någon mån) samtidigt.
- Kunden deltar (i någon mån) som medproducent i tjänstens produktionsprocess.

Grönroos inkluderar vidare begreppen kärntjänst, möjliggörande tjänst och värdehöjande tjänst vid beskrivning av fenomenet tjänst. Kärntjänsten är anledningen till att företaget finns på marknaden, själva grunden medan möjliggörande tjänster behövs för att kärntjänsten ska kunna konsumeras. Värdehöjande tjänster avser de tjänster som läggs till för att göra det mer attraktivt och konkurrenskraftigt. Dessa tre ingår i vad Grönroos (2008) kallar ett grundläggande tjänstepaket. Som exempel till resonemanget kan själva gravsköteln utgöra kärntjänsten, personal som utför årlig skötsel av graven kan vara en möjliggörande tjänst och plantering av sommarblommor eller granris vid jul fungerar som en värdehöjande tjänst.

Resonemanget under rubriken ”Kundnöjdhet” om att kunder söker värde har också något att göra med tjänsteutveckling. För att skapa mer värde krävs det inte nödvändigtvis att man erbjuder nya tjänster. Grönroos (2008) påpekar att det som krävs är att man hanterar alla kundkontakter som värdebefrämjande åt kunderna.

Förbättrad service, förbättrade tjänster och utvecklingen av varaktiga kundrelationer lönar sig för det mesta. Grönroos (2008) anser att för de flesta företag ligger problemet i att kunder, såväl enskilda konsumenter som företag inte förstår att förbättrade tjänster kan innebära mer värde för dem. Därför anser han att det är viktigt att få kunderna att inse att bättre tjänster och service innebär en värdehöjande potential som ger ökad bekvämlighet, stöd, trygghet, ekonomiska vinster eller sänkta kostnader.

Ett sätt kan vara att visa för kunden var tjänsten innebär genom att konkretisera den och förklara tjänstens innehåll. Grönroos (2008) visar på att det är viktigt att ge konkreta ledtrådar eftersom det kan vara svårt att förmedla information om en tjänst som är opåtaglig, speciellt för presumtiva kunder. Det kan vidare vara att visa upp påtagliga ting som ingår i tjänsten eller som på något vis är förknippade med tjänsten. Det är också viktigt att ha en kontinuerlig kommunikation med ett tydligt budskap (Grönroos 2008).

Modellen med fem variabler som tar upp kundens förväntningar av en tjänst kommer att vara en utgångspunkt i diskussionen och tolkningen. Förhoppningen är att kunna identifiera vilka faktorer det är som gör gravrättsinnehavarna nöjda. Utifrån dessa fem variabler har också intervjufrågorna delats upp i olika teman, till exempel kundnöjdhet, förhållandet till personalen och information om tjänsten.

En annan modell som används är ett slags tjänstepaket som genom att den delas in i tre delar, kärntjänst, möjliggörande och värdehöjande tjänst bidrar till att ge kunskap om hur gravskötselavtal kan utvecklas.

För att lättare kunna tolka empirin som kommer i nästa del av arbetet används dessa två teoretiska modeller som utgångspunkt.

RESULTAT

Detta kapitel avser att redogöra för resultatet från intervjuerna och genomgången av hemsidor. Först presenteras Landskrona kyrkogårdsförvaltning och därefter Malmö kyrkogårdsförvaltningen. Jenny Sammekull från Mäster Grön intervjuas om produktutveckling och en presentation görs från genomgången av hemsidorna. Till sist kommer resultaten från intervjuerna med gravrättsinnehavarna.

Som det tidigare redogjorts för är det främsta syftet med frågorna att identifiera faktorer som kan påverka kundnöjdhet och hur gravskötselavtal kan utvecklas. Intresset ligger i att intervjua kunderna och att låta deras synpunkter komma fram med hjälp av strukturerade telefonintervjuer. För att få en bild från motparten har semistrukturerade intervjuer gjorts med kyrkogårdsförvaltningar och en växtleverantör, Mäster Grön.

Intervju med personal från Landskrona kyrkogårdsförvaltning den 12 februari 2010.

Medverkande: Ann-Christine Lundh, assistent, Lena Andersson, arbetsledare, Marie Johansson, assistent och Bo Norrman, arbetsledare.

Fakta om kyrkogårdsförvaltningen

Kyrkogårdsförvaltningen inom Landskrona församling har sina lokaler på kyrkogården i Landskrona. Totalt arbetar 48 personer inom kyrkogårdsförvaltningen. År 2009 fanns det 4 841 gravplatser fördelade på sju kyrkogårdar. Förutom Landskrona ansvarar kyrkogårdsförvaltningen för kyrkogårdar på Ven, i Örja, Säby, Vadensjö, Härslöv (2 st.) och i Ottarp.

Ann-Christine Lundh och Marie Johansson arbetar som assistenter och de har hand om ekonomi, löner, gravkarta, begravingar, kremeringsjournaler, kunder och övrig ärendehantering. Lena Andersson är arbetsledare för personalen på kyrkogården i Landskrona och Bo Norrman är arbetsledare för personal på övriga kyrkogårdar. Det innebär bland annat personalansvar och visning av gravplatser för de som ska gravsätta en nära anhörig.

Gravskötsel och avtal

År 2009 var det 1 025 gravrättsinnehavare som betalade för årsvård. Det innebär att de årligen får en faktura där de betalar ett års skötsel i taget. Det är något fler, 1 740 som har fasta avtal. Då avsätts en summa pengar för gravskötsel för några år framöver, dock max tio år.

Sedan år 2008 har det försvunnit 51 gravplatser och antalet fasta avtal om gravskötsel minskade med 14 stycken. Eftersom antalet kunder med årsfaktura ökade med 14 stycken kan man misstänka att de ändrat från fast avtal till årsfaktura. Det finns dock fortfarande de som vill ha ett fast avtal. Främst är det dödsbon som vill avsätta en summa pengar. För att gardera sig räknar kyrkogårdsförvaltningen med några extra år och en gång i månaden görs avräkningar för att hålla koll på pengarna i avtalen.

Priserna för årsvård av gravar varierar beroende på gravens storlek och hur mycket smyckning man gör som tillval. Det kan till exempel vara granris och utplantering av vår- och sommarblommor. Väljer kunden enbart årsvård kan det kosta från 314 kronor och uppåt, bland de lite dyrare är en 4-plats singelgrav som kostar 1 129 kronor om året. I årsvården ingår **vårarbete** med beskärning av växter, luckring av rabatter, rengöring av singelplan, borttagning av granristäckning och vid behov påfyllning av jord och singel.

Under säsongen görs skyffling av singelplan, gräsklippning, kanthuggning, luckring av jordytan, borttagning av ogräs, putsning av blommor och rosor. Plattor, gravhällar och stenskanter sopas rena och vissna snittblommor tas bort varje vecka. **Höstarbetet** innefattar beskärning av rosor och perenna växter, röjning av sommarblommor, lövräfsning, klippning av häckar och buskar.

Förutom årsvården kan kunden välja olika tilläggstjänster, antingen vid enstaka tillfällen eller också löpande. Det kan vara allt från smyckning vid högtidsdagar till plantering av både perenner, buskar och sommarblommor. Dessutom erbjuder kyrkogårdsförvaltningen stenarbeten som rättning, dubning, tvättning och omförgyllning av gravstenar.

När priserna sätts räknas kostnader för växter och jord in tillsammans med lönekostnader för personalen. Numera är kravet att skötseln inte får gå med förlust och avtal tecknade efter år 2000 gör inte det. Det är annorlunda med äldre avtal där man en gång avsatte en för låg summa, som ofta inte räcker avtalet ut. Då går begravningsavgiften in och täcker de kostnaderna. Prislistan ses över årligen och en gång om året skickas en faktura ut till de som

har årsvård. Det tycker personalen är bra för då har de bättre koll på vem som betalar och regelbunden kontakt med gravrättsinnehavaren. Sedan år 2000 när kyrkan skildes från staten har kyrkogårdsförvaltningen också arbetat med att få fler årsfakturor istället för fasttidsavtal. I dag har de inga så kallade allframtidssavtal kvar längre.

Hur ser de på kunderna?

Personalen upplever att det oftast är äldre som har gravskötsel. Men det kan också vara en son eller dotter till föräldrar som väljer gravskötsel. Då bor de oftast på annan ort. Men annars kan de inte se någon speciell typ av kund utan det är alla möjliga människor. Däremot kan de säga att det inte är så vanligt att teckna skötselavtal direkt efter en gravsättning. ”En ny grav vill de gärna sköta själv”, säger Marie Johansson. Bosatt på annan ort, ingen ork att själv sköta graven och inga konkurrenter ser de som de främsta orsakerna till att kunderna väljer skötselavtal hos dem. Det kan också vara dödsbon som av ekonomiska skäl vill avsätta pengar för gravskötsel.

Framförallt är det skötsel som kunderna frågar efter. Därefter kommer granris på graven och diverse tilläggstjänster. Några frågor efter nyheter har de inte råkat ut för. Men däremot har det kommit förfrågan om vattning eller ljusständning. Det utför dock inte kyrkogårdsförvaltningen eftersom de inte har resurser till det.

För att få kunderna medvetna om att tjänsten med gravskötsel finns informerar de om vad som ingår i tjänsten när de visar gravplatser. Det finns även information på hemsidan och när avtal upphör får gravrättsinnehavaren ett brev med information om bland annat årsavtal.

Landskrona kyrkogårdsförvaltning gör dock inget speciellt för att få nya kunder. Diskussionen har funnits om att marknadsföra tjänsten mer, men det har inte blivit något av det. Fast fler kunder kan de tänka sig för då kan de kanske utöka personalstyrkan. När det gäller att få vanvårdade gravar mer vårdade tror de att det är svårt att få dessa gravrättsinnehavaren intresserade av att bry sig så mycket om graven att de tecknar skötselavtal.

För att behålla kunderna anser de att det är viktigt att sköta gravarna så bra som möjligt. De gör inget aktivt förutom när det dyker upp klagomål. Då gör de vad de kan för att kunden ska bli nöjd. När en kund ska teckna ett avtal är det viktigt att förklara vad till exempel årsvård innebär. De tycker också att relationen till kunderna är bra och om det uppstår några klagomål försöker de komma fram till en lösning, eventuellt någon form av kompensation. Några

kommentarer löd så här: ”Får de en blomma är de jättenöjda”, ”När kunden lägger på luren ska de vara nöjda”.

De har inte gått några kurser i kundbemötande, men tror att det handlar mycket om sunt förnuft och att man bemöter kunderna så som man själv vill bli bemött.

Kunden kan i princip välja vad de vill ha för växter på graven, vill någon ha aprikos penséer så ordnar de fram det. Själva skötseln har kunden dock inget inflytande på. Men i det stora hela tycker personalen att kunden har stora valmöjligheter i och med att det finns ett stort sortiment av växter att välja mellan.

Vilka är leverantörerna?

Landskrona kyrkogårdsförvaltning köper för tillfället en stor del av sina växter från det lokala företaget, Växthuset i Tullstorp, Partiplantskolan och Splendor plant. Men innan de köper in växter går inköpen ut på anbud.

Förutom prisläget är också närheten till leverantören viktig för personalen. En fördel med Tullstorp är att de får färdiga buketter levererade och om de beställt för lite växter är det snabbt åtgärdat. Granriset kommer från Björnstorps gods och efter vintern hämtar de riset och kör tillbaka det till skogen.

Konkurrens och utveckling

De upplever inte att antalet avtal minskar, snarare är det så att fler har årsvård istället för fasta avtal. De har inga konkurrenter och tror inte det blir aktuellt med andra företag som erbjuder gravskötsel eftersom det är svårt att få någon lönsamhet i verksamheten. Personalen vid kyrkogårdsförvaltningen ser inget behov av utveckling av tjänsten. De anser att gravskötseln fungerar bra och har aldrig varit med om att de inte kan fixa fram en växt som en kund frågar efter.

På frågan om utveckling av skötselavtal hittar de en sak som de kan tänka sig att utveckla och det är att göra något mer med granris. Men de vet inte om det är något som kunderna efterfrågar och konstaterar att kunderna inte är beredda att betala hur mycket som helst för tjänsterna. ”De är nöjda med att det är pyntat lite”, säger Lena Andersson.

Funderingar kring miljön?

De har inte fått speciellt många förfrågningar från kunderna om miljön när de tecknar skötselavtal. Vid ett tillfälle fick förvaltningen ett brev med frågor om sopsortering. Det finns också, men enligt personalen är det många som kastar allt i samma tunna. Själva har de krav på att sortera så mycket som möjligt och kransar, blomsterbuketter och annat material som läggs på gravarna ska kunna gå att sortera. Valet av en leverantör i närheten, Växthusen i Tullstorps ligger strax utanför Landskrona, är enligt dem ett val med miljöaspekten i tankarna eftersom det är närodlat. Detsamma gäller granriset från Björnstorps gods där granriset inte slängs på tippen utan återförs till skogen.

Intervju med personal från Malmö kyrkogårdsförvaltning den 17 februari 2010.

Medverkande: Marie Helm och Mats Svensson

Fakta om kyrkogårdsförvaltningen

Kyrkogårdsförvaltningen i Malmö har sina lokaler vid Östra kyrkogården, kundtjänst finns i Limhamn. Totalt arbetar 180 personer inom förvaltningen. År 2009 fanns det 50 000 gravar fördelade på 18 begravningsplatser. Marie Helm har hand om skötselavtal, bland annat fakturering och skriver avtal med kunder. Mats Svensson ansvarar för långtidsavtal, förberedelser med kunden och har koll på avtal som går ut. Han ansvarar även för inköp av granris, kransar med mera.

Gravskötsel och avtal

I fjol hade de 12 139 kunder som betalade för gravskötsel. Majoriteten är faktura kunder med 1-års avtal eller erbjudande, totalt 5 713 år 2009. Därefter kommer avräkningsavtal med 3 894 kunder.

Under en tio års period har antalet skötselavtal minskat från 16 161 till 12 139. Fasttidsavtal på tre år infördes 2007 och har ökat från 210 till 1 549 medan både 1-årsavtal och öppna avtal har minskat.

Malmö kyrkogårdsförvaltning erbjuder kunderna helårsskötsel och den kan betalas på olika vis. Antingen en gång per år och avtalet har en månads uppsägningstid eller så betalar kunden för tre års skötsel på en gång. Det är samma summa som för 1-årsavtal men gånger 3.

Det går också att teckna ett så kallat öppet avtal. Det innebär att gravplatsen sköts så länge de avsatta pengarna räcker. Det beräknas på fyra år eller fler. Kyrkogårdsförvaltningen har också

kvar en del gamla fasttidsavtal som kan vara upp till 75 år och de går med förlust. Dessutom har de kvar erbjudandeavtal som var mycket vanligt före år 2000. Det innebär att kunden får en faktura där tjänsten erbjuds, betalar de inte så blir det ingen skötsel.

I helårsskötseln ingår en mängd olika tjänster, bland annat luckring och krattning av rabatter, tillsyn och vissa blommor tas bort. Till detta kommer en mängd olika tilläggstjänster som till exempel plantering av vår- sommar och höstblommor, granris och blommor till en speciell högtidsdag. Malmö kyrkogårdsförvaltning har även bevattning, ljusständning och möjlighet att få sin anhörigs grav fotograferad vid speciella tillfällen. Snittpriset för gravskötsel ligger på 1000 kronor per kund om priset slås ut över året. Priset beräknas på gravens storlek och kyrkoförvaltningens kostnader för arbete och material.

Marie och Mats konstaterar att 3-års avtal har ökat i popularitet, troligen för att det är ett fast pris under tre år och många gånger är det flera i familjen som ska vara med och dela på kostnaden och då kan det vara lättare att ha en avtal som inte betalas varje år. Fördelen för kyrkogårdsförvaltningen är att de får in pengar tre år i förskott, att de kan planera bättre och minska på administrationen. ”Det blir en win-win situation”, säger Mats Svensson.

Hur ser de på kunderna?

Enligt Mats och Marie finns det inget typiskt avtal eller kund. Varje avtal är individuellt och kunden väljer själv hur mycket de vill lägga in i tjänsten förutom helårsskötsel. Minskningen av antalet kunder som anlitar dem för att gravskötsel tror de beror på flera orsaker, en del väljer att lämna tillbaka graven efter 25 år, en del väljer att sköta den själv istället, folk dör och de har en konkurrent. Men den stora minskningen tror Marie Helm och Mats Svensson beror på att människor väljer andra gravskick, först var det minneslund och nu är askgravplatser populära. ”Det har varit ett jämnt tapp hela vägen, vi får anpassa vår storlek utifrån den verklighet som finns”, säger Mats Svensson.

De är på sätt och vis positiva till konkurrens för då går det inte att sitta i en trygg värld, men samtidigt ser de inte den nuvarande konkurrenten, Trädgårdshopen AB som något större hot. Konkurrenter tror de för övrigt att det alltid har funnits, en del gravrättsinnehavare väljer att anlita någon ”svart” eller mindre firmor som inte marknadsför sig direkt för denna typ av tjänster.

Deras mål är att utföra tjänster så bra som möjligt och på så vis behålla kunderna. De gör dock inget aktivt med kundstammen. Det är kunden som söker hjälpen och det sker oftast via telefon. Många har sett information på deras hemsida, men väljer sedan att ringa trots att det går att mejla in sin förfrågan. Många av kunderna är bosatta på annan ort, men det är också en hel del som bor i Malmö som väljer att betala för ett skötselavtal och det är på grund av att gravrättsinnehavaren inte har tid, tror de. ”Det är en grundtrygghet”, säger Marie Helm.

Tjänster som ljusständning och fotografering kom till efter efterfrågan och bevakningen likaså och den får vara kvar trots att den kostar mer än den smakar. Den tjänsten är för populär för att kunna tas bort ur sortimentet. Annars är deras upplevelse att kunden inte frågar efter speciellt mycket nya saker. Tvärtom är de mycket traditionella och när de sluter ett avtal för första gången är det vanligt att de frågar ”Vad brukar man ha?” ”Vad har andra?”

De har inte upplevt att det ökade trädgårdsintresset i övriga samhället påverkat deras verksamhet. ”Det är mycket tradition och det gäller även yngre människor”, säger Mats Svensson.

Det kan bli ramaskri om färgen på penséer byts ut men trots det så smyger de in lite nyheter och det är mest för att de själva tycker att det är dags att bryta vissa mönster. Relationen med kunderna tycker de för det mesta är bra, givetvis finns det kunder som inte är nöjda oavsett vad de gör. Men för att undvika detta är det viktigaste att lyssna av kunden när hon eller han ringer. De försöker vara ödmjuka och låta kunden ställa frågor. För de säljer inte avtal bara för att sälja.

Den bästa marknadsföringen tycker de är vara lättillgängliga och ge den bästa servicen. Det innebär att de lyssnar av kunden och informerar om vilka tjänster de har och vad avtalen gäller, så att ingen känner sig lurad. Kunden har inga valmöjligheter när det gäller den årliga skötseln, det går varken att pruta eller lägga till tjänster som inte ingår. Det får kunden göra med tilläggstjänster och där finns en flexibilitet. Men det går inte att välja allt, tidigare kunde kunden välja färg på blommor som planterades, men färgerna är numera ospecificerade. Anledningen är att det blev för mycket arbete och Marie ger exempel på en kund som ville ha en speciell blå pensé, den fick bytas ut tre gången innan kunden var nöjd och det finns det ingen lönsamhet i.

Vilka leverantörer har de?

Mäster Grön är den stora leverantören och många växter hämtar de själva i Dammstorps Handelsträdgård utanför Malmö. Granris köps från Björntorps gods.

Konkurrens och utveckling

De ser inga direkta hot mot skötselavtalens vara eller icke vara, de kommer alltid att finnas, tror de. Att det är Svenska kyrkan som står bakom tycker de är en garanti. Det är ett varumärke som inger trygghet och gör att kunden väljer att köpa tjänsten från dem och inte från konkurrenten, trots att de kanske är något dyrare. De får trygghet och garanti att tjänsten alltid blir utförd samt att avtal och drift fungerar. Däremot tror de inte kunden är speciellt intresserad av att tjänsten utvecklas speciellt mycket. ”Det är inte som att sälja bilar”, säger Mats Svensson. De tror inte heller att det går att göra så stora variationer, kanske kan tjänsten utvecklas internt. Det kan bli smidigare för personalen, och ger exempel på bytet till ädelgran, vilket inneburit mindre arbete och minskad mängd granris.

Tankar kring miljön?

Varken Marie Helm eller Mats Svensson har fått någon fråga om miljöaspekter kring gravskötsel. Däremot tycker de att Malmö kyrkogårdsförvaltning ligger i framkant när det gäller miljöarbete. Redan i början på 1990-talet började de med kompostering och de använder el-häcksaxar och andra mer miljövänliga maskiner. Men det är inget som kunderna efterfrågat utan mer ett arbete som drivits av intresserade kyrkogårdschefer.

Intervju med Jenny Sammekull, säljare på Mäster Grön, den 10 februari 2010

Jenny Sammekull säljer utplanteringsväxter till kyrkogårdsförvaltningar i hela landet. Hon och kollegan Kristina Darth har 67 förvaltningar som kunder. Mäster Grönt är en ekonomisk förening som ägs av ett 60-tal odlare i södra Sverige.

Jennys arbete går främst ut på att sälja prydnadsväxter till ansvariga på kyrkogårdsförvaltningar och det kan gå till på olika sätt. Allt från en enkel handskreven lapp som faxas över till mer avancerade upphandlingar med krav på mängder av olika dokument. När hon fått en beställning vidarebefordrar hon den till odlare som tar fram den mängd växter som köparen vill ha. När växterna är klara skickas de vanligtvis med lastbil till kyrkogårdsförvaltningen.

Varför behövs produktutveckling?

”Det är bäst om det är ett samspel, men många kyrkogårdsförvaltningar frågar efter nya sorter”, säger Jenny Sammekull angående vem det är som driver produktutvecklingen, konsumenter, kyrkogårdsförvaltningen eller leverantören? Hon upplever att det är intresserad personal från kyrkogårdsförvaltningarna som vill ha nya saker att arbeta med. För gravrättsinnehavaren är det viktigast att det blommar hela sommaren och att växterna blommar från start. Det tredje kravet som ställs är att det ska vara så skötselfritt som möjligt och det kravet kommer från personalen.

Dessutom ska växterna passa olika klimat, jordmån och andra betingelser som påverkar hur växterna trivs. För att tillmötesgå dessa krav finns det inte många växter att välja på. Och det syns på försäljningsstatistiken Under 2009 sålde Mäster Grön drygt 650 000 begonia semperflorens som kommer etta på deras tio i topplista. Därefter kommer Viola x wittrockiana F1 med drygt 550 000 plantor och sedan är det ett stort hopp ner till lobelia erinus, senecio cineraria och tagetes patula.

Med andra ord har isbegonia och penséer en särställning även om det provas nya sorter varje år. Flitiga Lisa var på gång för ett par år sedan men drabbades av bladmögel och mängder av kyrkogårdsförvaltningarna fick uppleva att deras planteringar förstördes totalt och kunderna klagade. Jenny får nästan enbart kommenterar från kyrkogårdsförvaltningarna om deras kunder klagar, inte motparten, det vill säga beröm. Klagomålen kan handla om att blommorna var i för mycket knopp eller att det varit fel färg på blommorna.

Jenny Sammekull tror att det behövs produktutveckling inom det här området främst på grund av tiderna förändras och inget är statiskt. Hon tror att många som har skötselavtal i dag är lite äldre och traditionella. Men det kan förändras och då behövs kanske ett annat sortiment erbjudas.

Utveckling av växtsortimentet

Till viss del tror Jenny Sammekull att det går att påverka kyrkogårdsförvaltningarna att utveckla sortimentet. Men fungerar inte den nya sorten ute på kyrkogården så byter de inte till något nytt. Det går inte heller att tvinga på någon några nyheter utan det gäller att känna av varje kund. En del vill gärna prova nya saker andra är nöjda med de växter som de alltid använt. Jenny Sammekull har själv försökt införa lite mer prydnadsgräs och bladväxter som heuchera. Men det har inte varit något större intresse. Men om rätt växt dyker upp är det inte

omöjligt att föra in nya växter i sortimentet.”En produkt som är helt ny och perfekt och den ska kunna konkurrera med isbegonia”, säger hon.

För att få kyrkogårdsförvaltningarna att prova på nya produkter finns vissa åtgärder. Jenny kan skicka ut en provlåda med växter om de finns i odling. Ett annat sätt är att skapa kontakter mellan kyrkogårdsförvaltningen och odlare. Varje år görs studieresor till odlare och det är enligt Jenny mycket uppskattat av många. Då får de komma och titta på växterna med egna ögon och prata odling med de som odlar fram prydnadsväxterna. ”Det är ett mervärde för både kund och odlare”, säger Jenny. Dessutom skickar de två gånger om året ut ett kundblad och där finns några nyheter med, annars är mässor ett annat sätt att visa nya produkter. De nya produkterna är ofta varianter av de vanligaste sorterna.

Produktutveckling i framtiden

Jenny Sammekull bedömer att de får nya kunder på grund av att de små företagen som levererar till kyrkogårds förvaltningar lägger ner. Odlarna har svårt att hitta någon som tar över vid pensioneringen. Hon tror också att miljöaspekten kommer att bli viktigare. I dag finns ett intresse för prydnadsväxter som odlats miljövänligt men ingen har köpt det ännu, på grund av för höga priser.

I fjol gjorde Mäster Grön ett försök att odla fram så KRAV-odlat som möjligt (allt utom pluggplantorna var odlat enligt KRAV:s regler) Jenny försökte sälja dessa till ett par kyrkogårdsförvaltningar, men fick inget napp förutom Malmö kyrkogårdsförvaltning. Men även här tror Jenny att det kan bli förändringar i framtiden när de äldre generationerna faller ifrån och nya krav uppstår från yngre generationer.

Information från fem kyrkogårdsförvaltningars hemsidor

Den här studien rymmer ingen jämförelse av olika kyrkogårdsförvaltningar men för att få ett begrepp om hur olika kyrkoförvaltningars information ser ut genomfördes en mindre genomgång av sex hemsidor; Landskrona, Malmö som ingår i studien, Borås är med på projektets intresselista, Visby upptäcktes av en slump vid en sökning efter sidor om gravskötseln på Google. Därefter gjordes en sökning på några kyrkogårdsförvaltningar längre norrut i landet och det blev Arvika kyrkliga samfällighet samt Pajalas pastorat. Tanken är denna genomgång ska kunna användas för att undersöka hur olika skötselavtal konkretiseras och hur kyrkogårdsförvaltningarna kommunicerar med sina kunder via sociala medier. De centrala frågorna vid genomgången var; var det lätt att hitta informationen och hur mycket och vilken slags information finns med?

Landskrona församling

Det är lätt att hitta information, via Landskrona församlings startsida, som inte ser ut som många övriga som ingår i Svenska kyrkans ”standardhemsidor”. Kyrkogårdsförvaltningen har egen rubrik och här finns kontaktuppgifter, karta, bilder på personal, och prislista på ett urval av alla tjänster. Det finns en rubrik som heter växtkultur och den handlar om olika sorters växter. Ytterligare information på hemsidan handlar om stenarbete, kyrkoårets arbete, serviceplatser, kyrkogårdar, mobila berättelser och ”Hitta graven”.

Malmö kyrkliga samfällighet

De är anslutna till Svenska kyrkans utformning av hemsidor och har egen rubrik på startsidan, ”kyrkogårdsförvaltningen”. De har också en egen hemsida men en mängd olika rubriker, en av dem är gravskötsel. Här finns bland annat också en film om kyrkogårdarna och vårerbjudande om att smycka graven. Under rubriken gravskötsel finner man telefonnummer till kundtjänst, prisförfrågan och blankett som pdf-filer att ladda ner samt prislista för 2010 och möjlighet att mejla in prisförfrågan.

Svenska kyrkan i Borås

De är liksom Landskrona inte anslutna till Svenska kyrkans standardiserade hemsidor utan har en egen utformning. Rubriken kyrkogårdar på startsidan är lätt att hitta. Därifrån kan man gå vidare till gravskötsel, som är en av rubrikerna. Andra är till exempel gravsättning och dramatiserad kyrkogårdsvandring. Det går också att skriva insändare och lyssna på psalmer.

På sidan om gravskötsel finns information och bilder på kyrkogårdsarbetare ”in action”. Här går det att klicka sig vidare till utbud av växter och då kommer en lista med bilder på växter, en del som detaljbilder, andra visar miljön kring gravstenar. Därifrån kan man klicka sig vidare till prislistan. Inte heller här finns det namn på personer att ringa till, men telefonnummer till kyrkogårdsexpeditionen samt lite extra material under rubriken ”Visste ni att”. Här får man bland annat veta att det går åt 20 ton granris varje år att täcka gravar och allmänna rabatter med.

Visby domkyrkoförsamling

De är anslutna till Svenska kyrkans standard hemsida. Här finns rubriken kyrkogårds- och fastighetsförvaltningen. Där hamnar läsaren på en sida med mycket information, bilder och flera underrubriker, bland annat gravskötsel. Här finns lite information, fakta och telefonnummer till en namngiven person. Det går också att direkt klicka sig vidare till en prislista på två sidor med de vanligaste blommorna och andra vanliga tjänster inom gravskötsel.

Arvika kyrkliga samfällighet

Även denna sida är gjord enligt Svenska kyrkans standardhemsidor. För att hitta gravskötsel får man klicka på rubriken kyrkogårdsförvaltning, som har tre underrubriker; gravsättning, gravskötsel och gravskick. På sidan om gravskötsel finns information om både skötsel på egen hand och vad som ingår i skötselavtal. Men här finns varken prislista eller mer information om tilläggstjänster. Det finns också information om telefonnummer till kyrkogårdsexpeditioner, adress och öppettider, men inga namn på personer att kontakta.

Pajala församling

Här upptäcktes att det kan se mycket olika ut beroende på var i landet man bor. Pajalas pastorat har ingen information om kyrkogårdsverksamhet, men under rubriken ”Aktuell information” informeras det om att ekonomin inte tillåter extra personal under sommaren och i förlängningen innebär detta att gravrättsinnehavare måste sköta sin egen grav.

”Pajala pastorat kan inte göra mer på kyrkogårdarna än vad ekonomi och Begravningslagstiftningen tillåter. Vi åtar oss inte heller längre plantering och skötsel av blommor. För sådant hänvisar vi Er gravägare till blomsterhandlare, begravningsbyråer och särskilda företagare för gravskötsel”(Pajala församling. www).

Intervjuer med gravrättsinnehavare

Det här ett sammandrag från telefonintervjuer med 14 stycken gravrättsinnehavare som anlitar Landskrona kyrkogårdsförvaltning för att sköta sina anhörigas gravar på Landskronas kyrkogård, Härslövs nya och gamla kyrkogård, Ottarps kyrkogård samt St. Ibbs kyrkogård på Ven. Rubrikerna är indelade i teman efter den ordning som frågorna ställdes. Först, ett par ganska öppna frågor om kundnöjdhet som därefter följs av frågor om personalen, information, utbud och önskemål om fler tjänster. Frågorna syftar främst till att ge en ökad förståelse kring vad kunderna är nöjda och tillfredsställda med. De ska också försöka ge svar på om gravrättsinnehavaren är intresserad av utveckling och i så fall vilken?

Alla gravrättsinnehavare har årsvård och de flesta har någon form av tilläggstjänst. Den vanligaste är hjälp att lägga gränis på gravnen vid jul. Elva av de fjorton som svarade är kvinnor, tre är män. Åldersmässigt är de mellan 46 och 77 år. Alla bor i Landskrona eller ett par mil därifrån.

Kundnöjdhet

De flesta säger ja direkt vid frågan om de är nöjda med den skötsel som Landskrona kyrkogårdsförvaltning utför. ”Jag behöver inte själv tänka på något och jag går dit när det själv passar mig”, ”Jag tycker det fungerar bra”, ” De sköter om vår grav och det gör de bra. De lägger gränis till jul och varje gång vi kommer dit är det välstädat” En är inte alls nöjd och då handlar det om att det är ogräs på gravnen.

De flesta som är nöjda med tjänsten anser att gravnen är välskött när de kommer på besök. Och är de missnöjda med något så är det priset eller att vissa växter, främst sommar-och vårblommor som planterats varit kläna. ”Jag tyckte påskliljorna var puttiga, men det är inget större problem”, säger en kvinna som dock sagt upp tilläggstjänsten att plantera påskliljor vid påsk. Att det var bättre förr när det fanns en kyrkogårdsvaktmästare på plats (detta gäller kyrkogårdar utanför Landskrona) är en åsikt som framkommer hos en del av respondenterna. Därför är det också en förbättrad skötsel som skulle kunna öka deras nöjdhet och nöjdast är de med gräniset som läggs på gravarna vid jul. ”Gränset vid jul lägger de väldigt fint, de breder ut ett täcke.”, säger en kvinna.

Kontakten med personalen

Ingen av respondenterna har några klagomål på personalen, tvärtom är de nöjda med den kontakt de har haft. En kund berättar hur hon fick hjälp att välja en ros till sin fars grav och det uppskattade hon och uttryckte det så här: ”Det är viktigt att graven speglar den person som finns under marken. Samtidigt ska det vara trevlig att komma dit.”

Utveckling och utökat utbud.

Det är ingen av respondenterna som funderat på om andra tjänster som skulle kunna ingå i årsvården eller tilläggstjänsterna. ”Inget som jag tänkt på, det ska vara en plats att vila på och en plats att gå till. Det ska vara snyggt och mysigt att komma dit”, säger en kvinna.

Varför hjälp med skötsel?

Majoriteten av respondenterna besöker sina anhörigas grav ganska ofta trots att de betalar för årsvård. ”Jag vill inte känna tvånget och vi är rätt ofta bortresta till sommarstugan”, säger en 60-årig kvinna . Det svaret ger exempel på att trygghet, bekvämlighet och att slippa tvånget att åka dit för att plocka bort vissna blommor är de vanligaste anledningarna. Någon har tjänsten för att lösa en tvist syskon emellan om vem som skulle göra vad. En annan hade från början tjänsten för att hon bodde i en annan del av Sverige, men har fortsatt sedan hon flyttade till Skåne.

Information

Här råder en hel del olika åsikter. En del har inte tänkt så mycket på information, andra är nöjda med att ha fått en prislista eller en rundvandring bland gravarna. En respondent efterlyser ett häfte med förslag på planteringar som man själv kan göra, till exempel med en visst sorts färg i fokus eller lättskötta växter. ”Jag tycker de borde skickat information när jag tog över gravskötseln”, säger en kvinna som nyligen tagit över ansvaret för en grav. Det är också få, om någon som funderat på att köpa till ytterligare tilläggstjänster. Det vanligaste svaret är ”Nej, det sköter jag själv och går dit och lägger blommor”. Det är inte heller någon som saknar något i utbudet eller vilka tjänster som ingår ”Konstaterade att jag betalt i 17 år, men tittar inte så noga på vilka tjänster det är, Det går rutinemässigt att betala”, säger en man som har flera olika slags tilläggstjänster förutom årsvård.

Kyrkogårdsförvaltningens miljöarbete?

Ingen av respondenterna har funderat på Landskrona kyrkogårdsförvaltnings miljöarbete, därför har det inte heller varit något som påverkat deras val av tjänst. Vid närmare eftertanke är det flera som har koll på att det finns källsortering på kyrkogårdarna och det upplevs positivt. En del bryr sig inte överhuvudtaget, andra tar givet att kyrkogårdsförvaltningen gör ett bra miljöarbete.

Är kostnaden rimlig?

Gravrättsinnehavarna betalar mellan 314 och 1 129 kronor för årsvård, beroende på hur stor graven är. Fem av 14 dessa tycker att det är dyrt och en av fem respondenter tycker att det är dyrt eftersom hon inte är nöjd med skötseln, två tycker att det är dyrt men inte så mycket att klaga på egentligen, övriga två anser bara att det är dyrt helt enkelt och har ganska så stora gravar och flera tilläggstjänster, vilket påverkar priset. Ett prisexempel är granris till jul, det kostar 174 kronor för en kvadratmeter. Av de som tycker att kostnaden är rimlig finns det till och med någon som trodde att det var dyrare och att det inte är så mycket om man slår ut det per månad. ”Det är värt varenda krona”, tycker ytterligare en respondent.

TOLKNING OCH DISKUSSION

I detta kapitel kopplas teori och resultatet från intervjuerna samman. Diskussionen är sedan tänkt att bli ett underlag för slutsats och egna reflektioner.

Kundnöjdhet

Att få hjälp att sköta en anhörigs grav skapar ett värde för gravrättsinnehavaren. Det gör att de inte behöver känna dåligt samvete för att de inte hinner med. ”Jag vill inte känna tvånget och vi är rätt ofta bortresta till sommarstugan”, säger en 60-årig kvinna som visar på att det också ger en trygghet i fall de inte skulle hinna dit själva. Detta stämmer väl överens med Grönroos (2008) teori om att ”kunder köper inte varor och tjänster, de köper det värde varorna och tjänsterna erbjuder” (sid.18).

Detta värde måste dock uppfylla vissa krav för att gravskötselkunden ska bli nöjd med de tjänster som kyrkogårdsförvaltningen utför. De faktorer som framkommer vid intervjuerna är främst att graven blir noggrant skött. Förväntningarna har en betydande roll eftersom gravrättsinnehavarna utgår från att gravplatsen ska vara välskött utifrån den beskrivning de fått om vad gravskötselavtalet innebär. Om det inte är så, ”ibland är det lite så och så hur de rensar graven”, säger en kvinna”. uppstår ett glapp mellan kundens förväntning och det som levereras av kyrkogårdsförvaltningen.

Om man utgår från modellen med ledorden, tillförlitlighet, tjänstvillighet, försäkran, empati och konkreta ting tyder intervjuerna från kunderna att Landskrona kyrkogårdsförvaltning i stort klarar av att leverera det som utlovats och att de är tillförlitliga. ”Jag behöver inte själv tänka på något och jag går dit när det själv passar mig”, ”Jag tycker det fungerar bra”, ” De sköter om vår grav och det gör de bra. De lägger granris till jul och varje gång vi kommer dit är det välstädat” är några svar från respondenterna.

Personalen på kyrkogårdsförvaltningen upplever också att de uppfyller de krav som utlovats och tycker att det är viktigt att göra ett bra jobb. ”När kunden lägger på luren ska de vara nöjda”, säger personalen på Landskrona kyrkogårdsförvaltning. De lägger vikt vid att informera kunden om vad som gäller och om kunden inte är nöjd gör de en extra ansträngning för att få dem nöjda.

Försäkran, det vill säga att kunden ska känna sig säker och personalen ska ha kunskapen att kunna svara på frågor fungerar också. Gravrättsinnehavarna uppger att kontakten med personalen på Landskrona kyrkogårdsförvaltning är bra och flera av dem har fått mer hjälp än de räknat med. Personalen anser att det handlar om ”sunt förnuft” vid bemötandet och vid Malmö kyrkogårdsförvaltning påpekar personalen att det är viktigt att lyssna av kunden när hon eller han ringer.

Empatin handlar om att kunna erbjuda individuell anpassad service och att ha förståelse för kundens behov. Här är dock valmöjligheterna få när det gäller årsvården. Vad som ingår i den är bestämt i förväg och det går inte att påverka. Däremot finns det en mängd olika tilläggstjänster som gravrättsinnehavaren kan välja mellan. Intervjuerna visar att gravrättsinnehavarna inte har reflekterat speciellt mycket över vilka tjänster som finns och de har inga önskemål om något utökad utbud. ”Konstaterade att jag betalt i 17 år, men tittar inte så noga på vilka tjänster det är. Det går rutinmässigt att betala”, säger en man som har flera olika slags tilläggstjänster förutom årsvård.

Kyrkogårdsförvaltningarna väljer själva vilka tilläggstjänster de kan erbjuda och i Malmö går det att beställa ett fotografi av graven vid olika högtider. Här går det också att köpa ljusständning och bevattning. De tjänsterna har inte Landskrona kyrkogårdsförvaltning eftersom de inte har några möjligheter till det. Där går det däremot att välja färg på till exempel vårens penséer, vilket inte är möjligt i Malmö. Utbudet varierar med andra ord mellan kyrkogårdsförvaltningarna.

Tjänstvilligheten, företagets förmåga att hjälpa kunderna finns också. Majoriteten av de intervjuade gravrättsinnehavarna tycker att de fått den hjälp de önskat. Någon hade dock velat ha planteringsförslag i en liten broschyr och en annan efterlyste prislistan på tilläggstjänster när hon tog över gravrättsinnehavet. Landskrona kyrkogårdsförvaltning påpekar att de även har information på hemsidan. Diskussionen har funnits om hur de ska nå ut med information, men i dagsläget gör de inget för att få nya kunder. De konstaterar samtidigt att om de gjorde en insats skulle det i förlängningen kunna utöka personalstyrkan.

Slutligen, de konkreta tingen och kvaliteten på de fysiska tingen som ingår i erbjudandet. Här kan man säga att det är själva skötseln och det material som ingår i tilläggstjänsten, till exempel granris och olika sommarblommor. Granriset är alla gravrättsinnehavare mycket

nöjda med. Det verkar också som om personalen tycker om att arbeta med detta material och kan tänka sig att göra något mer av detta vid jultid. ”Jag tyckte påskliljorna var puttiga”, säger en kvinna, men det är också ett av två klagomål på kvaliteten.

Som tidigare nämnts kan kundnöjdhet anses vara en nyckel till att bygga lönsamma kundrelationer för att behålla och utveckla kundlojaliteten (Armstrong *m fl* 2009). Trots en del mindre klagomål är majoriteten av de intervjuade gravrättsinnehavarna nöjda med den tjänst de betalar för. Studien visar att de viktigaste faktorerna är att priset är rimligt, att skötseln fungerar och att det skapar ett värde för dem själva. Gravrättsinnehavarna vet att deras anhörigas gravplatser blir ompysslade och de behöver inte känna pressen att åka dit för att hålla i ordning. Majoriteten av dem gör det ändå, men har valt den här tjänsten, främst som en trygghet.

Produktutveckling

Till skillnad från en produkt som ska utvecklas är tjänsten mer komplicerad och kan bestå av olika delar i ett så kallat tjänstepaket (Grönroos 2008):

1. Kärntjänst: Basen för verksamheten, orsaken till att tjänsten finns och det är gravskötseln.
2. Möjliggörande tjänst: Denna behövs för att tjänsten ska kunna användas, till exempel den personal som krävs för att utföra tjänsten.
3. Värdehöjande tjänst: Det som gör tjänsten mer konkurrenskraftigt och attraktivt och här fungerar tilläggstjänsterna som en värdehöjande tjänst.

Intervjuerna med gravskötselnehavarna visar att det inte finns någon större efterfrågan på utveckling av gravskötsel. De som inte är nöjda vill se en förbättring av skötseln, andra har inte funderat på frågan eller så svarar de som den här kvinnan ”Inget som jag tänkt på, det ska vara en plats att vila på och en plats att gå till. Det ska vara snyggt och mysigt att komma dit”. Om personalen är den möjliggörande delen för tjänsten framkommer det en del synpunkter som handlar om utveckling av tjänsten, inte direkt för kundernas skull utan för mer för personalens arbetsmiljö och utveckling. Personalen vid Landskrona kyrkogårdsförvaltning skulle kunna tänka sig att göra mer med granriset vid jul men tror inte att kunden bryr sig speciellt mycket ” De är nöjda med att det är pyntat lite”, säger de.

I de värdehöjande tjänsterna ligger en större möjlighet till utveckling. Det är här växterna i tilläggstjänsterna finns. Jenny Sammekull vid Mäster Grön ser också att det finns en efterfrågan från kyrkogårdsförvaltningarna på nya produkter. Men den kommer från

personalen och inte från gravrättsinnehavarna. Fortfarande är kraven stora på att sommarblommorna helst ska vara i blom när de planteras och därefter blomma hela säsongen. Dessutom ska det vara så skötselfritt som möjligt. De två första kraven kommer ofta från gravrättsinnehavaren medan det tredje kommer från personalen. Detta gör att det bara finns ett begränsat antal sommarblommor som klarar detta och i topp på försäljningslistan ligger begonia semperflorens.

Personalen vid Malmö kyrkogårdsförvaltning konstaterar också att det är mycket som är traditionellt inom detta område. ”Vad brukar man ha?”, ”Vad har andra?” är vanliga frågor när gravrättsinnehavare kontaktar dem och vill ha hjälp och det är ingen skillnad på generationer. De har inte heller upplevt att det ökade trädgårdsintresset i övriga samhället påverkat deras verksamhet.

En annan aspekt på utvecklingen av tjänsten är frågan om det har någon betydelse för kunden huruvida gravskötseln har någon miljöpåverkan eller inte. Ingen av de tillfrågade gravrättsinnehavarna har tänkt speciellt mycket på frågan. De flesta har sett och använder källsorteringen på kyrkogården och tar för givet att miljöarbetet fungerar. Istället är det personalen som är mer medvetna om miljöaspekten.

Landskrona och Malmö kyrkogårdsförvaltningar har haft få, om knappt några förfrågningar kring miljöpåverkan. De 14 gravrättsinnehavare som ställde upp och svarade var alla över 45 år, de flesta var mellan 60 och 70 år och kanske miljöfrågan kan vara en generationsfråga och inställningen kan komma att förändras så småningom.

Studien av kyrkoförvaltningarnas hemsidor visar på olika vis att kommunicera med kunderna. Vissa, som Borås konkretiserar tydligt sina tjänster genom bilder på växter. Genom att visa påtagliga ting går det att förklara för kunden vad tjänsten innehåller. Det är extra viktigt att ge konkreta ledtrådar när en tjänst är opåtaglig (Grönroos 2008).

SLUTSATS

Huvudsyftet med arbetet har varit att identifiera faktorer för att kunna öka förståelsen för vad det är som gör gravrättsinnehavaren nöjd med tjänsten, gravskötsel.

Det som kommit fram med hjälp av denna explorativa studie är att de tillfrågade kunderna i stort sett är nöjda och den faktor som spelar störst roll för detta är att gravplatsen är välskött. Möts gravrättsinnehavaren av ogräs uppfylls inte förväntningarna och är en orsak till varför några gravrättsinnehavare inte är nöjda. Andra faktorer som spelar roll är personalens bemötande, att tilläggstjänsterna upplevs som prisvärda och att priset för årsvård och tilläggstjänster inte för dyrt.

De flesta av de 14 respondenterna anser att priset för att få hjälp med en anhörigs grav är rimligt, med tanke på att de kan överlåta skötseln till någon annan. Denna trygghet, att veta att gravplatsen blir omhändertagen framstår också som viktigt för gravrättsinnehavaren, och det trots att de själva gärna besöker graven med jämna mellanrum. Detta kan sägas vara ett exempel på att kunder inte söker efter varor och tjänster för deras egen skull utan för att de söker lösningar som ger stöd åt deras egna värdeskapande processer (Grönroos 2008).

Ett delsyfte var också att ge förslag på hur gravskötsel ska kunna utvecklas och vilka önskemål kunden har när det gäller gravskötsel i framtiden. Önskemålen från kunden kan sägas vara att graven ska vara välskött. Gravrättsinnehavaren vill känna sig trygg med att det går att vara borta några veckor och ändå sköts de anhörigas gravar ordentligt. Kvaliteten på växterna som ingår i tilläggstjänsterna ska vara bra och någon av de intervjuade önskade mer information och tips på planteringar som man kan göra själv.

Bland kunderna i Landskrona med omnejd fanns det i intervjuerna ingen efterfrågan på ytterligare tilläggstjänster. Det kan dock se annorlunda ut på andra platser. I Malmö har till exempel tjänster tillkommit efter att kunder efterfrågat vissa saker, som ljusständning och fotografering av gravar vid högtider. Värdehöjande tjänster är en del av det tjänstepaket som Grönroos (2008) beskriver. Här faller tilläggstjänsterna in och visar på att det är viktigt att lyssna på kunderna och deras efterfrågan för att tillfredsställa förväntningar.

Intresse för utvecklingen av gravskötseln verkar dock mest finnas hos personalen och ansvariga vid kyrkogårdsförvaltningen samt hos leverantörer som till exempel Mäster Grön. Ofta sker utvecklingen på eget initiativ och här kan det skilja ganska mycket mellan olika kyrkogårdsförvaltningen.

En genomgång av några kyrkogårdsförvaltningars hemsidor visar på hur olika de marknadsför sig. Några har bara en lista med växtnamn, andra har bilder och genomför olika arrangemang för att få nya kunder. Andra har bilder på personal och telefonnummer till speciella personer. Kommunikationen och konkretiseringen av tjänsten, gravskötsel kan med andra ord göras på många olika vis och i olika grad. De kyrkogårdsförvaltningar som tydligt visar vilka fysiska produkter som ingår och som genom ett mer personligt tilltal med namn och bild på personalen har troligen kommit ett steg längre i sin utveckling mot att få nöjda kunder.

Min fundering är om kyrkogårdsförvaltningarna inser att de måste utveckla sina tjänster för att inte tappa kunder. Antalet avtal om gravskötsel ser ut att minska på många håll, men det finns inte siffror som visar om det är på grund av att kunderna väljer ett gravskick där det ingår skötsel eller om det finns någon annan anledning. På vissa håll finns det konkurrenter, till exempel i Malmö och där tror de att vissa kunder har försvunnit dit, men ser ändå inte konkurrenten som något större hot. ”Att det är Svenska kyrkan som står bakom, tycker kunderna är en garanti, säger Mats Svensson som tror att Svenska Kyrkan är ett varumärke som inger trygghet. Det gör i sin tur att kunden väljer att köpa tjänsten från dem och ingen konkurrent, trots att de kanske är något dyrare”.

EGNA REFLEKTIONER/FRAMTIDA STUDIER

Begravningar, gravplatser och kyrkogårdar är en del av vår kulturhistoria och här finns mycket tradition. Men inget är beständigt och ser man bara till hur begravningsritualer förändrats de senaste åren, med mer personlig musik och fler blomsterbuketter istället för kransar så kanske detta även sker på själva gravplatsen. Det finns exempel på nya material på gravstenar och i takt med att växtmaterial utvecklas skulle det vara intressant att se om det går att få ett större utbud bland växter som fungerar på gravplatsen. Det skulle i sin tur tillföra något till hela kyrkogården.

Det som talar emot är traditionen, som är mycket stark när det gäller hur det ska se ut på en kyrkogård. Här handlar det mycket om att bevara istället för att förnya. Personalen vid Malmö kyrkogårdsförvaltning vittnar om att även yngre människor frågar ”Vad brukar man ha” när de ska teckna skötselavtal.

Svaren på intervjuerna visar att gravrättsinnehavarens grundkrav är att skötseln ska fungera och det är en viktig aspekt även för kyrkogårdsförvaltningarna. Men om konkurrensen ökar vad händer då? Vad händer om antalet skötselavtal minskar ännu mer?

Ett sätt kan vara att utöka sina tilläggstjänster och ha ett bättre utbud eller att lägga till tjänster i grundpaketet. Det kan vara att byta ut den vita singeln varje år eller något annat som tillför det lilla extra för kunden. Det går inte att här säkerställa med siffror att antalet gravskötselavtal minskar men vid kontakt med tre församlingar ser det onekligen ut så. Att en del väljer en annat gravskick är troligen det svåraste att påverka eftersom den avlidne kanske haft en speciell önskan. Men de som säger upp sitt skötselavtal eller väljer att ta bort graven efter 25 år borde vara lättare att påverka.

Det finns också exempel på hur det går att marknadsföras sig på lite annorlunda sätt. För ett par år sedan hade Borås församling en liten mäsasom visade olika exempel tjänster. De och flera andra församlingarna har också mycket informativa hemsidor med bilder och förslag på planteringar. Att kunden, ända från att de tar steget in på kyrkogårdsförvaltningens expedition eller från första telefonsamtalet, känner att de möts av kunnig och engagerad personal är en viktig aspekt.

Ett annat sätt att få fler gravskötselavtal kan vara att mer aktivt erbjuda tilläggstjänster till de gravrättsinnehavare som inte har årsvård eller något annat avtal. De sköter graven själva och vill göra så, men kanske vill anlita kyrkogårdsförvaltningen för någon enstaka tjänst, som ljusständning eller plantering av någon blomma.

Under arbetet har det framkommit en mängd olika frågeställningar som inte får plats här. Det hade varit intressant att studera konkurrenssituationen inom gravskötselområdet. Är det något som kommer mer och mer eller finns det bara på vissa orter?

En annan intressant studie hade varit att undersöka hur många skötselavtal det finns runt om i landet och hur verksamheten varierar mellan olika församlingar. En utblick utanför Sveriges gränser hade också kunnat tillföra något för att kunna utveckla gravskötseln.

En annan intressant fråga är gravskötselns framtid inom församlingarna. Pajala är en så länge en av få kyrkogårdsförvaltningar som avsäger sig att ta hand om gravskötseln, frågan är om det är en engångshändelse eller är det något som är på gång i fler församlingar?

REFERENSER

Litteratur

Andersson, J-O, Angselius, L, Eriksson, A-G, Gustafsson, C, Göransson, P, Hägmark, J-O, Jacobsson, G, Palmgren Å, Sahlgren M, Skarstedt P & Sörensen A-B. (2005). *Begrepp i begravningsverksamheten*. Gröna fakta 5/2005. Alnarp: SLU Movium.

Armstrong, G, Kotler P, Harker, M, Brennan, R. (2009). *Marketing an introduction*. Harlow, England: Pearson Education.

Christensen, L, Engdahl, N, Gräås, C, Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökningar – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Dahl, E, (Red.). (1943). *Handbok för kyrkogårdsvård*. Stockholm: Svenska kyrkans Diakonistyrelses Bokförlag.

Kompendium för begravningsverksamheten (2006). Stockholm: Svenska kyrkans församlingsförbund.

Solomon, M, Bamossy, G, Askegaard, S, Hogg, M.K. (2006). *Consumer behavior. A European Perspective*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Söderlund, Magnus. (1997). *Den nöjda kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Sörensen, A-B. (2006). Kyrkogården- ett grönt kulturarv. I Lynn Åkesson (Red.), *Inför döden* (ss 167-217). Höganäs: Edition Andersson AB.

Sörensen, A-B, Wembling, M. (2008). *Minnenas trädgård – om kyrkogårdens form och växter*. Alnarp: Stad & Land nr. 173:2008 SLU Movium.

Theorell, A, Wästberg, P. (2001). *Minnets stigar. En resa bland svenska kyrkogårdar*. Stockholm: Bokförlaget Max Ström.

Artiklar

Parasuraman, A, Zeithaml, V.A, Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* Vol. 49, 41-50.

Parasuraman, A, Zeithaml, V.A, Berry, L.L. (1994). Alternative Scales för Measuring Service. Quality: A Comperative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* Vol. 70, 3, 201-230.

Elektroniska källor

Arvika kyrkliga samfällighet. Kyrkogårdsförvalning. [online] Tillgänglig:
www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=114475&ptid=0 [2010-03-11]

Henningsson, B. Förvaltningsassistent, Väsby kyrkliga samfällighet. E-post 22 februari 2010.

Landskrona församling. Hemsida. [online] Tillgänglig:
www.svenskakyrkan.se/landskrona/Expeditionen.html [2010-03-10]

Pajala församling. Aktuell information. [online] Tillgänglig:
www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=132568&ptid=0 [2010-03-11]

Svenska kyrkan. Kyrkan i siffror. [online] Tillgänglig :
www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=23758&refdi=23673 [2010-03-11]

Svenska kyrkan i Borås. Borås kyrkogårdar [online] Tillgänglig:
www.svenskakyrkanboras.com/www/live/specialmallar/distrikt.aspx?TreeID=60 [2010-03-11]

Svenska kyrkan i Malmö. Kyrkogårdsförvaltningen.[online]. Tillgänglig:
www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=69627 [2010-03-11]

Visby domkyrkoförsamling. Kyrkogårds- och fastighetsförvaltningen. [online] Tillgänglig:
www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=298760&ptid=0 [2010-03-11]

Muntliga källor

Reijer Pål, kyrkogårdsarkitekt, Kyrkogårdsförvaltning i praktiken - ekonomi och organisation, föreläsning 8 februari 2010

Bilagor:

1. Intervjuguide, kyrkogårdsförvaltningar
2. Frågor om produktutveckling
3. Telefonintervjufrågor

Frågor till kyrkogårdsförvaltningar

Bilaga 1.

Inledning

1. Berätta om din roll i förvaltningen
2. Berätta kort om förvaltningen

Fakta

1. Vad har ni för skötselavtal?
2. Hur många skötselavtal har ni
3. Vad kostar det att ha ett avtal?
4. Hur sätts priserna?
5. Har avtalen förändrats?
6. Vilken betydelse har det vilket avtal kunden väljer?

Kunden

1. Hur ser er typkund ut
2. Varför tror du att de ha skötselavtal hos er
3. Vad efterfrågar de för tjänster/produkter?
4. Har du sett någon förändring i köpbeteendet? (öppna för nyheter)
5. Hur får ni kunderna medvetna om att det finns skötselavtal?
6. Hur gör ni för att få nya kunder?
7. Hör gör ni för att behålla befintliga kunder?
8. Vad anser du är det viktigaste när en kund ska teckna ett avtal?
9. Hur är relationen till kunderna?
10. Hur mycket kan de själv styra över vad som köps in?
11. Hur stor valmöjlighet har de?

Leverantörer

1. Vilka är era huvudsakliga leverantörer av prydnadsväxter
2. Vad har ni för relation till dem?
- 3.

Konkurrens

1. Hur har utvecklingen av skötselavtal varit de senaste åren, minskat-ökat?
2. Har ni några konkurrenter?
3. Om ja, vad gör ni för att möta den konkurrensen?
4. Vad är det största hotet?
5. Behövs det någon produktutveckling, varför?

Övrigt

1. Vad har du för tankar kring utvecklingen av skötselavtal?
2. Hur mycket pengar inbringar skötselavtalen, förlust- eller vinstaffär?
3. Finns det någon förfrågan kring miljöaspekter när det gäller skötselavtal?

Bilaga 2.

Frågor om produktutvecklingen till Jenny Sammekull

1. Beskriv din tjänst
2. Vem driver produktutvecklingen, konsumenter, kyrkogårdsförvaltningar, leverantörer?
3. I vilken riktning tror du produktutvecklingen kommer att gå?
4. Behövs det någon produktutveckling?
5. Vad efterfrågar kyrkogårdsförvaltningarna?
6. Är de öppna för nyheter?
7. Går det att påverka kyrkogårdsförvaltningarna att utveckla sortimentet?
8. Hur gör du?
9. Vad tror du skulle hända om det blev konkurrens om gravskötsel, det vill säga fler enskilda entreprenörer på marknaden?

Bilaga 3.

Hej, jag heter Ann Richardsson och studerar till trädgårdsingenjör vid Sveriges lantbruksuniversitet i Alnarp. Jag ringer dig för att jag håller på att göra ett examensarbete om gravskötsel och det handlar bland annat om kundnöjdhet.

Jag har varit i kontakt med kyrkogårdsförvaltningen i Landskrona och fått hjälp av dem att hitta er som har någon form av skötselavtal. Nu undrar jag om du vill svara på några frågor som kan hjälpa mig i mitt skolarbete. Det är elva frågor och du kommer att vara anonym. Det enda jag eventuellt uppger är ålder och bostadsort.

Intervjuguide- kunder

Man Kvinna

Ålder

Ort

1. Är du nöjd med de tjänster som Landskrona kyrkogårdsförvaltning erbjuder?
2. Vilka tjänster är du mest nöjd med?
3. Någon tjänst som du inte är nöjd med? Varför och är det i så fall en del eller hela tjänsten?
4. Vad skulle öka din nöjdhet?
5. Vilken relation upplever du att du har med personalen på Landskrona kyrkogårdsförvaltning?
6. Vad är anledningen till att ni anlitar den här tjänsten/tjänsterna?
7. Har du funderat på att utöka med tilläggstjänster eller om du redan har, fler tilläggstjänster?
8. Upplever du att du har fått tillräckligt information om tjänsten och olika valmöjligheter?
9. Saknar du något i utbudet?
10. Har du funderat på vilket sätt Landskrona kyrkogårdsförvaltnings miljöarbete ser ut? Påverkar det ditt val av tjänst?
11. Är kostnaden rimlig för den tjänst du betalar för?