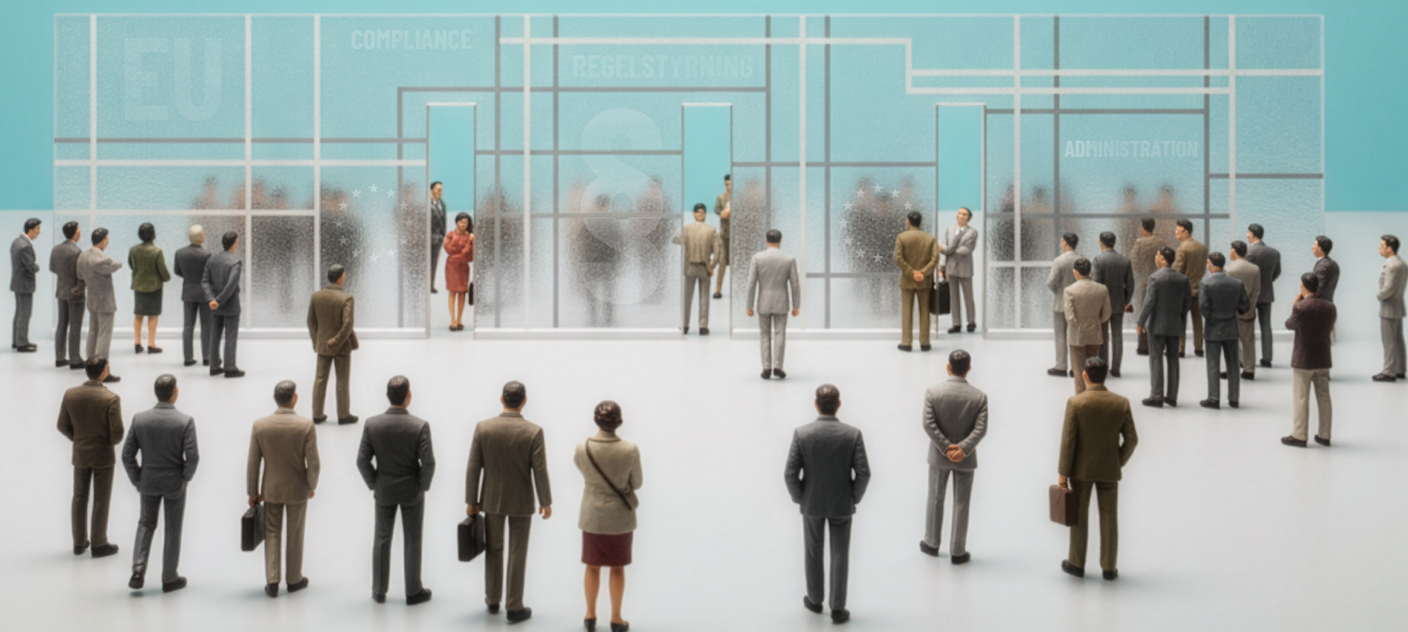




SVENSKT KVALITETSIINDEX
A part of EPSI Rating Group



2025

REGLER • RELATIONER • RESULTAT

SVERIGEKOLLEN



INNEHÅLL

- 3/** Inledning
- 4/** Läget i landet
- 6/** Jobbhälsa
- 8/** Högpresterande team
- 10/** Ny ledningsmodell
- 11/** Övergripande mönster
- 13/** Värde-logik
- 14/** Proaktivitet
- 15/** Segmentering
- 17/** Forskning
- 19/** Kommentarer och slutsatser
- 20/** Nordic outlook
- 22/** 36 år av insikter
- 23/** 4,1 miljoner tack

Regelstyrning hindrar värdeskapande



Välkommen till Sverigeollen, vår årliga sammanställning av kundstudier, insikter och lärdomar från året som gått. Det finns många spännande fynd att fördjupa sig i, men innan vi gör det behöver vi som alltid först zooma ut och betrakta den omvärld som svenska organisationer och kunder verkar i.

Årets tema handlar om hur samhällets ökande regelstyrning tränger undan värdeskapandet. På den europeiska scenen illustrerade den så kallade Draghi-rapporten som kom redan hösten 2024 Europas stora konkurrensutmaningar. Rapporten, beställd av EU-kommissionen, konstaterade att EU saknar den dynamik i produktivitet, innovation och tillväxt som krävs för att hålla jämna steg med USA och Kina, särskilt inom avancerad teknik-utveckling och digitalisering.

Rapporten lyfte fram behovet av kraftfulla reformer och investeringar för att stärka Europas konkurrenskraft. I korthet handlade det om att göra EU:s inre marknad mer sammanhållen, innovativ och investeringsvänlig, snarare än att lägga till nya lager av komplexa regler.

Ett år senare tvingas vi konstatera att framstegen varit blygsamma. Enligt tankesmedjan European Policy Innovation Council (EPIC) var mindre än tolv procent av rapportens rekommendationer fullt ut genomförda efter ett år och EU:s tillväxttakt ligger fortsatt långt efter USA. Lägg därtill en allmän oförutsägbarhet kring den globala utvecklingen.

Detta får konsekvenser även för Sverige där liknande strukturella utmaningar märks i en vikande tillväxt. Faktum är att vår inhemska ekonomiska utveckling varit oroväckande svag jämfört med många EU-länder, till exempel låg vi nära botten i EU under 2024.

Vår riksbank har också pekat på att Sverige och Europa har ett större produktivitetsgap gentemot USA än tidigare, vilket betyder att vår ekonomi växer långsammare i reala termer.

Och här har vi kärnproblemet: en alltför regleringsdriven utveckling tenderar att bromsa snabb omställning, skapa fragmenterade nationella tolkningar, minska fokus på kund och värdeskapande samt öka företagets administrativa kostnader. Det leder till sämre konkurrenskraft och lägre tillväxt.

Sveriges utveckling följer den europeiska. Trots att många svenska organisationer och företag formellt har kundcentrering och värdeskapande som mål ser vi i våra data att fokus i praktiken ofta förskjuts mot intern styrning, detaljrapportering och regelefterlevnad.

Organisationer, både privata och offentliga, optimerar hellre utifrån det som är reglerat och granskat snarare än det som faktiskt gör upplevelsen bättre för organisationens kunder. En administrativ praxis breder ut sig som hindrar proaktivitet och kundnära lösningar.

Resultatet blir internt fokus, längre processer, mindre tid för kundinteraktion och sämre förmåga att snabbt anpassa sig till förändrade behov. Det leder till en allvarlig dissonans – det som mäts och belönas är nämligen inte alltid det som skapar mest kundvärde.

Detta är en olycklig utveckling. I en global ekonomi där konkurrenskraft i allt högre grad avgörs av enkelhet, snabb innovation och kundtillfredsställelse, riskerar Sverige att tappa mark om regelkraven fortsätter att tränga ut organisationers kundfokus.

Under året som gått framstår därför kundorientering som en strategisk överlevnadsfråga. De organisationer som

lyckas kombinera nödvändig regelefterlevnad med förmågor att skapa verklig kundnytta har här ett tydligt försprång. Det handlar om att ha en tydlig värde-logik, förenkla processer, decentralisera beslut och fokusera på kunden.

Vad gör en orolig omvärld med kunders förväntningar, relationer och beteenden? Och hur skapar vi starka kundupplevelser i en tid där komplexitet och osäkerhet blivit normalläge?

Det är dessa frågor vi nu ska fördjupa oss i. ●





LÄGET I LANDET

KUNDUPPLEVELSEN ÄR SATT UNDER PRESS

Kundnöjdheten i Sverige är fortsatt relativt stabil i snitt men bakom siffrorna växer skillnaderna. Resultaten för 2025 visar en tydlig signal om att kundupplevelsen är satt under press. Det är inte ett enskilt tapp vi ser utan ett systemiskt mönster. Förra året räddades genomsnittet av att företagskunderna var betydligt mer nöjda än privatkunder. Även om nedgången kan tyckas vara liten så är det tydligt att kundupplevelsen har utmanats under 2025.

NÄR ACCEPTANSEN TAR SLUT

Det handlar inte längre enbart om kronor och ören. Vi ser att kunderna har utvecklat en betydligt lägre acceptans för prishöjningar som inte upplevs som rimliga eller begripliga. När kopplingen mellan pris och värde blir otidlig uppfattas justeringar inte som nödvändiga utan som orättvisa. I en ekonomiskt pressad vardag blir förklaringen lika viktig som priset i sig. Prisvärdhet blev ett kritiskt kundbehov för några år sedan. Det som är signifikant i årets studier är att det främst är genom service som kunderna upplever ett bättre prisvärde, inte produkttegenskaper.

NÄR TYSTNAD TOLKAS SOM OINTRESSE

När det skaver vid avvikelser, osäkerhet eller förändringar är kommunikation företagets viktigaste verktyg. Trots det ser vi att många organisationer är reaktiva eller avvaktande. Bristande information tolkas idag inte som ett misstag utan som ett ointresse för kundens situation.

Ett tydligt exempel är hållbarhetsinformation där många kunder efterfrågar mer än de upplever sig få. I energibranschen, som ändå ligger långt fram i sitt hållbarhetsarbete, vill 1 av 2 kunder ha mer information, medan endast 1 av 4 upplever att de fått den.





Samtidigt ser vi att organisationers förmåga att förmedla information som är relevant för kunden har minskat över tid. Det kan tyckas märkligt i en tid präglad av digitala system och AI-baserade lösningar, men våra data visar att kommunikationen inte har blivit bättre, snarare tvärtom. Kommunikation är inte längre bara en servicefråga, den är också en förtroendefråga.

FÖRETAG REAGERAR MEN LEDER INTE

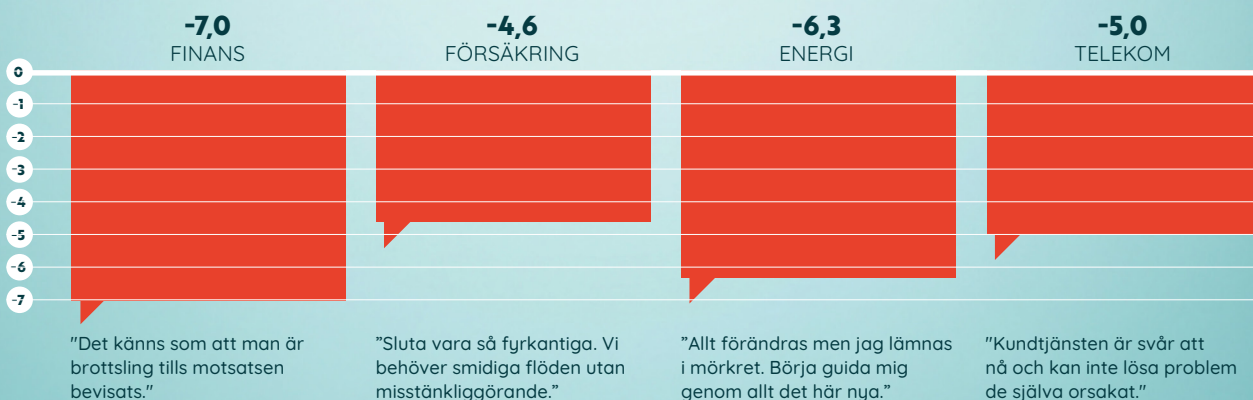
Kunderna är vana vid att leverantörer löser problem när de uppstår. Det räcker inte längre. Idag förväntas alla typer av organisationer ta ett tydligare ansvar för helheten, guida genom osäkerhet och agera innan problemen blir kännbara.

Organisationer som väntar på att kunden ska ta första steget uppfattas som passiva, oavsett hur effektiva de är internt. I årets mätningar ser vi att endast två av tio privat- och företagskunder upplever att de fått något förslag eller erbjudande från sin leverantör. Förmågan att ta initiativ till kontakt ligger på historiskt låga nivåer.

Samtidigt är organisationer väldigt duktiga på att hantera frågor som kunden själv tar upp och den trenden är fortsatt positiv. Men detta tas idag för givet. Det som skiljer aktörer åt är i stället förmågan att gå från att reagera till att agera proaktivt.

REGELSTYRNING DRIVER KUNDFRUSTRATION

Nöjdheten sjunker påtagligt när kunden krockar med leverantörens regelstyrning.



VARFÖR ÄR DET SÅ SVÅRT? INLÅSTA I "COMPLIANCE-BUREN"?



HÄR SER VI EN NY PARADOX. Många företag och organisationer vill vara proaktiva och ta det där extra steget för kunden. Samtidigt fastnar man ofta i regler, policy och compliance-krav. Dessa beslutas ofta långt från kundmötet och begränsar handlingsutrymmet. Resultatet blir en mer reaktiv kundupplevelse, trots goda ambitioner.

När regler och styrning gör att en medarbetare kanske inte vågar eller får agera utifrån dels sin kompetens och kundens faktiska behov, blir kundmötet lätt reaktivt

och administrativt. Då spelar det ingen roll hur höga ambitioner ledningen har om den som möter kunden saknar mandat att vara lösningsorienterad.

Kundupplevelsen framåt handlar mindre om perfekta processer och mer om att stärka modet att frångå dem när situationen kräver det.

För att vända kundnöjdheten uppåt krävs ett ledarskap som vågar flytta besluten närmare kundmötet. Proaktivitet handlar inte om att följa en manual utan om att se kunden bakom kundnumret. ●

JOBBHÄLSA

STABILITET PÅ YTAN MEN ÖKADE KRAV PÅ TYDLIGHET



ISABEL SIMON
AFFÄRSUTVECKLARE



isabel.simon@kvalitetsindex.se
+46 76 813 91 15

Sedan 2005 har vi mätt medarbetarnöjdheten i Sverige. Studien bygger på ett representativt urval av 10 000 arbetstagare varje år och ger därför viktiga insikter kring jobbhälsan i Sverige och dess förutsättningar. Årets resultat visar att medarbetarnöjdheten i Sverige fortsatt är relativt stark. Även om 2025 års mätning visar en mindre nedgång, från 66,8 till 66,2, ligger nivåerna fortfarande över tiden före pandemin.

Bakom denna stabila helhetsbild finns det dock en mer nyanserad verklighet. Lågkonjunkturen och den medföljande högre arbetslösheten påverkar arbetstagarna. Omkring tre av tio uppger att de i sitt nuvarande arbete känt oro för att bli uppsagda, permitterade eller omplacerade mot sin vilja. Dessutom upplever en betydande andel, framförallt unga och kvinnor, en oro att inte göra ett tillräckligt bra jobb. Vår data visar att oro påverkar både nöjdhet men också motivation negativt.

TYDLIGHET I LEDARSKAPET BLIR AVGÖRANDE

Studien visar att tydlig återkoppling är ett kraftfullt verktyg för att motverka oro. Med hjälp av tydligare återkoppling kan man säkerställa att medarbetare känner sig trygga med sin arbetsinsats och vågar visa initiativ. På så sätt kan man ge medarbetarna bättre förutsättningar att både prestera och må bättre på vägen.





FLEXIBILITET BIDRAR TILL STABIL JOBBHÄLSA

En viktig förklaring till de senaste årens relativt höga nöjdhet är den ökade flexibiliteten i hur och var vi arbetar. För medarbetare vars arbetsuppgifter tillåter distansarbete har en kombination av arbete på plats och på distans blivit det nya normala. Dessa medarbetare är generellt mer nöjda än de som saknar möjlighet till flexibilitet.

OTYDLIGHET SKAPAR MISSNÖJE

Samtidigt visar årets studie att skillnaden i nöjdhet mellan dem som får arbeta på distans och dem som inte får göra det har minskat. Det sker i takt med att allt fler arbetsgivare har infört striktare krav på närvaro och där vissa arbetsgivare övergått till att kräva full närvaro på arbetsplatsen¹. Bland medarbetare som fått sina distansarbetsregler åtstramade är nöjdheten tydligt lägre än bland dem vars regler är oförändrade. Men det är inte bara åtstramningar som påverkar. Omkring 30 procent upplever att reglerna kring distansarbete inte efterlevs på deras arbetsplats. Dessa medarbetare är också betydligt mindre nöjda. Sammantaget visar det att arbetsgivare som vill strama åt distansarbete även måste säkerställa att regler är tydliga och följs i praktiken för att bibehålla nöjda medarbetare.

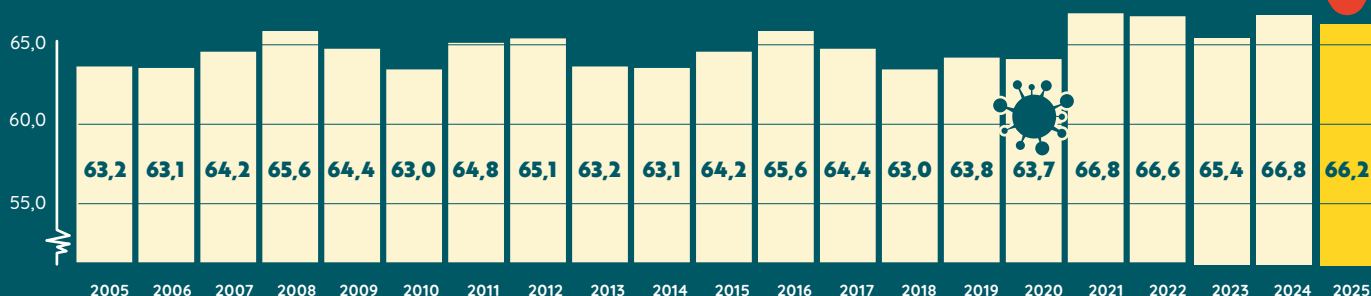
1/ Fler arbetsgivare vill se återgång till kontoret - Arbetsliv

2/ Se exempelvis <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>, Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F.V. & Krishnan, M.S. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. Journal of Marketing, 70(1), 3-14.

JOBBHÄLSA – EN AFFÄRSKRITISK FRÅGA

För arbetsgivare är det avgörande att hantera dessa frågor. Inte bara för att skapa trivsel och behålla kompetens utan också för att säkra kvalitet och resultat i verksamheten. Forskning visar nämligen att nöjda och engagerade medarbetare både ger nöjdare kunder och starkare affärsmässiga resultat². ●

– SÅ NÖJDA ÄR VI PÅ JOBBET –



– JOBBHÄLSOINDEX –
SÅ HÄR
NÖJDA ÄR
VI PÅ
JOBDET

HÖGPRESTERANDE TEAM

Starka team skapar starka kundrelationer

HUR TILLIT OCH STRUKTUR FÅR MEDARBETARE ATT PRESTERA TILLSAMMANS. Har du någon gång verkat i ett team med hög tillit, tydliga mål och ett öppet kunskapsutbyte vet du vilken skillnad det gör. Det blir enklare att prestera, roligare att arbeta och lättare att utvecklas tillsammans. I elitidrotten är detta en grundförutsättning för att kunna prestera på hög nivå över tid.

Under min karriär som elitidrottare var målet alltid tydligt, att vinna OS-guld. Det målet bröts ner i konkreta delmål som följdes upp kontinuerligt. När något inte fungerade justerade vi snabbt vårt arbetssätt. Hög prestation var aldrig en slump, utan resultatet av medvetna val, gemensam riktning och tydliga strukturer.

När samma principer översätts till näringslivet blir skillnaderna tydliga. Ambitionen finns ofta, men strukturer och styrning gör det svårare för människor att prestera tillsammans. Uppföljning sker sent, mål är övergripande snarare än konkreta och det finns en osäkerhet kring vad som faktiskt är viktigast här och nu. När en gemensam förståelse för riktningen saknas blir det svårt att prioritera, samarbeta och lära av det som inte fungerar.



JOHAN OLSSON är tidigare elitidrottare med OS-guld och VM-medaljer i längdskidåkning. Efter sin aktiva karriär har han arbetat med ledarskap, prestation och utveckling av högpresterande team inom både idrott och näringsliv. Som projektledare på Svenskt Kvalitetsindex arbetar han i dag med att omsätta dessa erfarenheter i analys och utveckling av organisationer.



TRE INSIKTER FRÅN VÅRA STUDIER AV HÖGPRESTERANDE TEAM

När vi på SKI studerar team i praktiken ser vi tydliga mönster. Baserat på våra studier och analyser framträder tre faktorer som är avgörande för att skapa förutsättningar för hög prestation över tid.

01 TYDLIG RIKTNING OCH STRUKTUR

Högpressterande team har en gemensam förståelse för varför de finns, vad de ska åstadkomma och hur ansvar och roller är fördelade. När syfte, mål och förväntningar är tydliga minskar osäkerheten i vardagen och medarbetare kan fatta beslut och ta ansvar med större trygghet. I organisationer där denna tydlighet saknas ser vi oftare målkonflikter, otydliga prioriteringar och ett ökat behov av detaljstyrning.

02 FUNGERANDE SAMARBETE OCH KUNSKAPSDELNING

Våra studier visar också att högpressterande team har etablerade arbetsätt för hur information, erfarenheter och lärdomar delas. Regelbundna avstämningar, erfarenhetsutbyte och gemensam reflektion gör att kunskap sprids och används i praktiken. När kunskap delas öppet ökar både kvaliteten i besluten och teamets samlade förmåga. Där information fastnar i silos realiseras potentialen aldrig fullt ut.

03 EN KULTUR SOM BYGGS OCH UNDERHÅLLS ÖVER TID

Hållbar prestation kräver kontinuerligt arbete. Team som lyckas över tid kännetecknas av en kultur där lärande uppmuntras, framgångar delas och arbetssätt regelbundet utvärderas. Genom att gemensamt reflektera över vad som fungerar och vad som behöver justeras skapas både utveckling och engagemang. Det gör teamet mer motståndskraftigt i förändring och bättre rustat för nya krav.

FRÅN INTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR TILL KUNDVÄRDE

Högpressterande team skapas inte genom fler regler eller mer detaljerade processer. De byggs genom tydlig riktning, tillit till kompetens och strukturer som stödjer lärande snarare än kontroll. När mål, roller och lärande hänger ihop skapas förutsättningar för både hög prestation och hållbar utveckling.

Här blir kopplingen till kundvärde tydlig. Team som fungerar väl internt har bättre förutsättningar att agera proaktivt, fatta kloka beslut nära kunden och leverera upplevelser som upplevs som relevanta och pålitliga. Forskning visar ett starkt samband mellan väl fungerande interna förutsättningar, engagerade medarbetare och nöjda, lojala kunder.

För att detta ska fungera över tid krävs mer än enskilda insatser i team. Det kräver organisatoriska förutsättningar som gör tillit, tydlighet och lärande möjliga i praktiken. När organisationen skapar utrymme för detta blir hög prestation inte ett undantag, utan en naturlig del av vardagen. ●



VILL DU VETA MER?

JOHAN OLSSON / PROJEKTLEDARE

+46 70 222 49 06 johan.olsson@kvalitetsindex.se

I EN OROLIG TID KRÄVS EN NY LEDNINGSMODELL



KAJSA NYMAN
VD



kajsa.nyman@siq.se
+46 730 20 86 29



SIQ och Svenskt Kvalitetsindex verkar nära varandra och bidrar med kompletterande perspektiv på kvalitet, kundvärde och organisatorisk utveckling

Vi lever i en tid där regelstyrning, detaljkontroll och ökade rapporteringskrav riskerar att ta över organisationers fokus. När styrning blir ett mål i sig förskjuts uppmärksamheten från värdeskapande till regelefterlevnad, vilket kan försvaga både engagemang och utvecklingsförmåga.

Samtidigt visar forskning och praktik att organisationer som lyckas i en komplex och föränderlig omvärld är de som skapar goda förutsättningar för lärande, ansvar och kontinuerlig utveckling. Det handlar om att bygga förmåga att leverera hållbara resultat över tid, inte bara att fungera korrekt här och nu.

Mot denna bakgrund genomför SIQ en revidering av sin Managementmodell. Syftet är att vidareutveckla modellen till

ett strategiskt ledningsstöd som bättre möter dagens och morgondagens krav, där fokus flyttas från styrning och kontroll till möjliggörande, lärande och professionellt omdöme. Revideringen fokuserar på hur organisationer kan stärka sina förmågor, skapa tydligare samband mellan strategi, ledarskap, kultur och arbetssätt samt omsätta detta i faktisk utveckling och resultat.

För SIQ handlar utvecklingsarbete inte om fler modeller, utan om sammanhängande system för värdeskapande. När styrning och ledning utformas för att möjliggöra lärande, förbättring och ansvarstagande nära verksamheten, skapas bättre förutsättningar för både prestation, resiliens och förnyelse, även i en omvärld präglad av förändring. ●

VISION: SIQ-MODELLEN ETT STRATEGISKT LEDNINGSVERKTYG FÖR EN NY TID

♥ LOGIK	♥ MODELLEN IDAG	♥ MODELLEN FRAMÅT
GRUNDIDÉ	Systematisk, kundorienterad verksamhetsutveckling.	Adaptivt, lärande och syftesdrivet system.
STRUKTUR	Kriterieområden baserade på klassisk kvalitetsteori.	Fokus på: Syfte, ledarskaps- och lärandeförmåga samt hållbara resultat och resiliens över tid.
FOKUS	Arbetssätt, tillämpning, resultat.	Förmåga, lärande, effekter.
BEDÖMNING	Mognad i arbetssätt och tillämpning, koppling till resultat.	Mognad i förmåga att styra, lära, anpassa och utveckla.

- ÖVERGRIPANDE MÖNSTER -

INSIKTER OM KUNDRELATIONEN

RELATION SLÅR TEKNIK

TEKNIKEN ÄR PÅ PLATS MEN DET ÄR INTE DÄR SKILLNADEN SKAPAS

01 I våra mätningar ser vi att digitala lösningar i dag är en självklar del av kundupplevelsen. De förväntas fungera men de skapar sällan nöjdhet i sig. När osäkerheten i omvärlden ökar söker kunder i stället vägledning, trygghet och sammanhang. Självservice räcker inte när frågorna blir komplexa eller konsekvenserna större. Det är här relationen blir avgörande. Företag som lyckas använder tekniken för att förstärka det mänskliga mötet, inte för att ersätta det. ►

02

PRIS UTAN VÄRDE SKAPAR MOTSTÅND

MISSNÖJET HANDLAR SÄLLAN OM PRISET UTAN OFTLARE OM BRISTEN PÅ FÖRKLARING

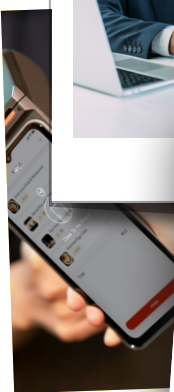
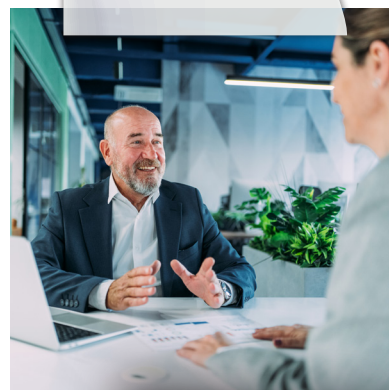
Prisfrågan är central i nästan alla branscher men våra data visar att missnöjet sällan uppstår i själva prishöjningen. Missnöjet uppstår när kunden inte förstår varför priset förändras eller vad som faktiskt ligger bakom. I en tid präglad av inflation och ekonomisk oro accepterar många höjda kostnader, men de accepterar inte tystnad, eller brist på förklaring kring varför. När kommunikationen uteblir upplevs priset som orättvist, oavsett nivå. Tydlighet och transparens är därför avgörande för att bevara förtroendet. ►

KOMMUNIKATION ÄR DEN NYA SERVICEN

NÄR INFORMATION SAKNAS UPPFATTAS DET SOM BRIST PÅ OMTANKE

03

I takt med att kundrelationer blivit mer komplexa har kommunikationen fått en ny roll. Service handlar inte längre enbart om att lösa problem när de uppstår, utan om att hålla kunden informerad längs vägen. Våra studier visar att bristande information vid förändringar, förseningar eller statusuppdateringar snabbt påverkar nöjdheten negativt. Kunder tolkar tystnad som ointresse. Proaktiv och tydlig kommunikation har därför blivit en central del av själva kundupplevelsen. ►



04

**POLARISERING
FÖRSVAGAR
RELATIONEN****SKILLNADERNA MELLAN
MYCKET NÖJDA OCH
MISSNÖJDA KUNDER ÖKAR**

Ett tydligt mönster i 2025 års mätningar är att kundnöjdheten drar isär. Vissa företag lyckas skapa mycket starka relationer med en mindre grupp kunder medan missnöjet samtidigt växer hos den breda massan. De kunder som varken är mest lönsamma eller mest högljudda riskerar att hamna i skymundan. På sikt är det här en riskfylld utveckling. Kundrelationer byggs över tid och när stora kundgrupper känner sig förbisedda urholkas förtröendet successivt. ►

**PROAKTIVITET AVGÖR
MEN SAKNAS OFTA****FÖRVÄNTNINGARNA ÄR HÖGA MEN LEVERANSEN OFTA LÅG**

05

I förra årets mätningar är gapet mellan förväntan och upplevelse som störst när det gäller proaktivitet. Kunder förväntar sig att företag ska ligga steget före, identifiera behov och ta initiativ innan problem uppstår. Samtidigt upplever få att det här faktiskt sker. Trots ökade investeringar i data och analys fortsätter många organisationer att vara reaktiva. De företag som lyckas omsätta insikter till konkret handling och arbeta mer förebyggande skapar ett tydligt försprång i kundrelationen. ●

**REGLVERK STJÄLPER MER ÄN HJÄLPER****STELBENT REGELEFTERLEVNAÐ DRIVER KUNDMISSNÖJE
OCH UPPFATTAS SOM MISSTÄNKLIKGÖRANDE**

06

Interna och externa krav på regelefterlevnad har blivit en självklar del i många branscher. Vår data visar att det inte är reglerna i sig som skapar missnöje, utan hur de hanteras i kundmötet. När medarbetare saknar mandat att anpassa lösningar riskerar kundrelationen att bli stel, reaktiv och omständlig. Organisationer som lyckas kombinera regelefterlevnad med professionellt omdöme skapar större trygghet, positivare kundupplevelser och starkare kundlojalitet. ●

**VILL DU VETA MER?**

JOHAN PARMLER / VD OCH CHEFSANALYTIKER

☎ +46 73 151 75 98

✉ johan.parmler@kvalitetsindex.se



HAR DU KOLL PÅ DIN ORGANISATIONS VÄRDELOGIK?

FRÅN LEVERANS TILL SAMSKAPANDE



JACOB HALLENCREUTZ
DOCENT,
UPPSALA UNIVERSITET



jacob.hallencreutz@epsi-rating.com
+46 70 522 55 59



LOVE WESTIN
FIL DOKTOR
MÄLARDALENS UNIVERSITET



love.westin@kvalitetsindex.se
+ 46 70 339 87 17



Begreppet värdeologi dyker allt oftare upp i våra dialoger med kunder, forskare och andra vänner som är intresserade av hur positiva kundupplevelser kan skapas och bibehållas. Värdeologin beskriver de underliggande antaganden som styr hur aktörer, både organisationer och kunder, förstår, skapar och utvärderar värde. I traditionella teorier om ekonomi och marknadsföring betraktas värde ofta som något som produceras av leverantören och levereras till kunden, vanligtvis i form av fysiska produkter eller standardiserade tjänster. Denna logik utgår från värde som något som är inbäddat i varans egenskaper och uppstår vid själva utbytet.

Modern forskning, till exempel vår egen, utmanar dock denna syn genom att betona att värde alltid uppstår i användning och i interaktion, det vill säga i kundens kontext och tillsammans med organisationen. Perspektivet är starkt förknippat med begreppet value-in-use, som menar att all ekonomisk aktivitet i grunden är ett serviceutbyte och att värde är något som skapas i samspel med andra aktörer, inte genom ensidigt skapade output. Det håller vi på SKI med om.

I den tid vi lever i nu ser vi, både i egen och andras data, att förståelsen av värde som interaktivt och situationsberoende blir allt viktigare. Vi ser till exempel att det finns mycket skilda drivkrafter och preferenser hos olika kunder, bakom våra generella kundnöjdhetssiffror. Dessa siffror speglar upplevt värde som ett subjektivt och kontextbundet fenomen och visar att värde ska ses som det kunden upplever och skapar genom användning, snarare än som ett objektivt mått på produktens egenskaper eller leveranskvalitet.

Därför vill vi på SKI betona behovet av att i alla sammanhang tydliggöra hur värde skapas i interaktioner mellan organisation och kund och hur roller och förmågor i detta samskapande bör definieras tydligare. Traditionella logiker där kunden ofta ses som passiv mottagare snarare än aktiv medskapare måste i alla sammanhang utmanas!

Denna utveckling har också implikationer för hur vi leder och styr. Fokus framöver måste vara på organisationens värdeologi, alltså det ramverk som tolkar vilka förmågor som är viktiga, hur värde uppstår och hur framgång definieras. I en föränderlig omvärld blir en relationell och interaktiv värdeologi då inte bara en fin teoretisk ambition utan en strategisk nödvändighet. ●

- PROAKTIVITET -

OM MODET ATT TA DET EXTRA STEGET



JOHAN PARMLER
VD OCH CHEFSANALYTIKER



johan.parmler@kvalitetsindex.se
+46 73 151 75 98

FRÅN ÖNSKEMÅL TILL KONKURRENSFÖRDEL. I teorin är proaktivitet ett av näringslivets mest använda begrepp, men i praktiken är det en av de svåraste disciplinerna att bemästra. Det handlar nämligen om något betydligt djupare än att bara "höra av sig först". Den verkliga konkurrensfördelen uppstår mellan systemets logik och kundens behov där den värdeskapande kontakten får ta plats.

En av nycklarna till att upplevas som proaktiv är att använda den teknik som redan finns tillgänglig som en hövstång, inte som ersättning. Digitala verktyg och data kan signalera när en kund behöver stöd, men det är i det mänskliga mötet som värdet skapas. När tekniken istället används för att hänvisa kunden till självservice försvinner möjligheten till det där extra steget. Proaktivitet handlar därför om att använda insikter för att förstärka relationen, inte om att effektivisera bort den.

Teknisk intelligens räcker inte om den organisatoriska kulturen är reaktiv. Våra studier visar att även i övrigt välfungerande organisationer stannar kundupplevelsen ofta på en reaktiv nivå, eftersom medarbetare inte vågar, eller får, agera på sin fulla kompetens.

Proaktivitet uppstår inte genom fler styrdokument eller snävare manualer. Den uppstår när kompetenta människor ges ett tydligt mandat att agera på de signaler de fångar upp i kundmöten. Att gå från önskemål till verklig konkurrensfördel handlar därför mindre om IT-investeringar och mer om ledarskap som vågar lita på medarbetarnas omdöme när kunden behöver det som mest. ●

TRE VÄGAR MOT EN PROAKTIV KUNDUPPLEVELSE

Ersätt stela manualer med tydliga mandat.

01 Sann proaktivitet kräver att medarbetaren i frontlinjen har rätt att fatta beslut i stunden. Istället för att styra genom detaljerade processbeskrivningar bör ledarskapet fokusera på att ge medarbetarna förtroendet att använda sin kompetens och sitt omdöme för att lösa kunders utmaningar innan de växer.

Använd tekniken som en möjliggörare, inte en mur.

02 Låt digitala verktyg och data fungera som ett tidigt varningssystem som identifierar kundens behov i realtid. Syftet med tekniken ska inte vara att automatisera bort kontakten utan att ge medarbetaren rätt information vid rätt tillfälle så att det personliga bemötandet blir mer relevant och träffsäkert.

Belöna det proaktiva beteendet, inte bara slutresultatet

03 För att skapa en kultur där man tar "det extra steget" måste organisationen aktivt uppmuntra och synliggöra de initiativ som förekommer innan kunden har klagat. Genom att lyfta fram goda exempel på när medarbetare agerat på signaler, skapas en stolthet och en förståelse för att proaktivitet är företagets viktigaste valuta för kundlojalitet.

15

SVERIGEKOLLEN

OMNI

Kunder som både varit i direkt kontakt och använder digitala tjänster.

DIGITALA

Kunder som endast använder digitala tjänster.

TYSTA

Kunder som varken varit i kontakt eller nyttjar digitala tjänster.

ANALOGA

Kunder som inte nyttjar digitala tjänster, men har varit i kontakt.



- SEGMENTERING -

ATT NAVIGERA I ETT SKIFTANDE KUNDLANDSKAP

SEGMENTERINGSMODELL

Använder digitala tjänster
Använder inte digitala tjänster

**DIGITALA****OMNI****TYSTA****ANALOGA**

Har inte varit i direktkontakt

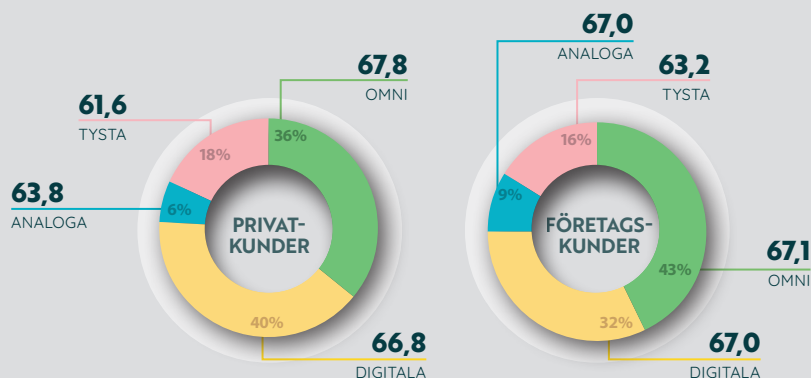
Har varit i direktkontakt

I ett läge där kundnöjdheten generellt sett sjunker samtidigt som kraven på både smidighet och personligt stöd ökar, räcker det inte längre att betrakta kundbasen som en enhetlig grupp. För att förstå vad som faktiskt driver lojalitet och kundupplevelse har vi därför valt att segmentera marknaden utifrån kundens faktiska beteenden. Genom att analysera hur kunden faktiskt agerar identifierar vi fyra tydliga segment med olika behov, förväntningar och drivkrafter: Omni, Digitala, Analoga och Tysta.

Segmenteringen visar också att de nöjdaste kunderna är de som kombinerar digital självservice med personlig dialog. Det bekräftar att digitala tjänster sällan bör ersätta mänsklig kontakt, utan komplettera den, särskilt när ärenden blir mer komplexa.



KUNDER



Diagrammen visar kundnöjdheten och fördelningen av segmenten uppdelat på privat- och företagskunder.



DIGITALA

KUNDER SOM ENDAST ANVÄNDER DIGITALA TJÄNSTER

De digitala kunderna är ett stort och växande segment, särskilt bland privatkunder där detta är den största gruppen. Kundnöjdheten ligger relativt högt, men något lägre än bland omnikunderna.

De digitala kunderna är nöjda när vi ser till helheten. Så länge ärenden är enkla och självservice fungerar upplever många digitala kunder att det räcker. Utmaningen uppstår när ärendet blir mer komplext, avvikande eller brådskan- de. Då blir det avgörande att kunden snabbt kan växla från digital självservice till personlig support. När kontakt- vägarna upplevs som otydliga eller svåråtkomliga skapar det missnöje.



OMNI

KUNDER SOM BÅDE VARIT I DIREKT KONTAKT OCH ANVÄNDER AKTÖRENS DIGITALA TJÄNSTER

Omnikunderna utgör ett kärnsegment, oavsett om det gäller privat- eller företagskunder. De kombinerar smidiga di- gitala tjänster med personlig kontakt och är också genom- gående mest nöjda.

Detta visar att kundvärde ofta skapas i samspelet mellan det digitala och det mänskliga. Digitala tjänster kan bära var- dagsärenden, medan kontakt vid rätt tillfällen, exempelvis vid mer komplexa frågor, upplevs som ett tydligt mervärde.

Bland företagskunder är andelen omnikunder särskilt hög, vilket speglar mer komplexa affärer och ett större be- hov av dialog. Gruppen är något mindre bland privatkunder, men även konsumenter uppskattar tillgänglig kontakt när den kombineras med fungerande digitala tjänster.



TYSTA

KUNDER SOM VARKEN VARIT I KONTAKT ELLER NYTTJAR DIGITALA TJÄNSTER

De tysta kunderna är det mest utmanande segmentet och har genomgående lägst kundnöjdhet, särskilt bland privat- kunder. Segmentet kännetecknas ofta av låg kännedom om kontaktvägar och tjänster, begränsat engagemang och en risk att problem förblir oupptäckta tills de eskalerar.

Den låga kundnöjdheten indikerar inte nödvändigtvis att kunderna haft negativa erfarenheter, utan snarare brist på positiva upplevelser. Det uppstår därför ett tydligt tomrum i kundrelationen. För att stärka upplevelsen i detta segment blir proaktiv kommunikation, enkla digitala insteg och ett tydligare värdeerbjudande centralt.

Men tysta kunder är inte nödvändigtvis missnöjda. Vi ser att en liten grupp av tysta kunder faktiskt är nöjda. Dessa kunder anser att allt fungerar bra och har därför inget be- hov av vare sig digitala tjänster eller kundkontakt. Detta ser vi exempelvis bland vissa grupper inom försäkring där man endast vill vara i kontakt vid ett eventuellt skadeärende.

Detta kan delvis förklaras av att omnikunder i större utsträckning är i kontakt vid avtal, uppdateringar eller problem och därmed också exponeras för mer friktion i kundresan.



ANALOGA

KUNDER SOM INTE NYTTJAR DIGITALA TJÄNSTER, MEN VARIT I KONTAKT

Det analoga segmentet är relativt litet och har minskat över tid i takt med att fler kunder använder digitala tjänster. Ut- vecklingen är särskilt tydlig bland privatkunder.

Bland företagskunder ligger kundnöjdheten i nivå med digitala och omnikunder, vilket indikerar att personlig kontakt kan kompensera för låg digital användning. Bland privat- kunder är kundnöjdheten däremot betydligt lägre. En möjlig förklaring är att kontaktvägar upplevs som mer krång- liga, långsamma eller sämre anpassade till konsumenters för- väntningar, särskilt i takt med att många företag har minskat möjligheterna till fysisk och personlig kontakt. Den ökade digitaliseringen vi har sett missgynnar den analoga kund- gruppen som föredrar personlig kontakt.

Kunderna i det här segmentet kräver ofta mer resurser, samtidigt som nöjdheten är lägre. Med rätt stöd i kontak- ten och en stegvis introduktion till digitala tjänster finns goda möjligheter att stärka både upplevelse och effektivitet. Den här gruppen innehåller något fler äldre än yngre kunder men vi vet att när digitala kundgränssnitt inte le- ver upp till förväntan så är det personlig kontakt man sö- ker, oavsett ålder. ●



VILL DU VETA MER?

JOHAN PARMLER / VD OCH CHEFSANALYTIKER

+46 73 151 75 98

johan.parmler@kvalitetsindex.se

- FORSKNING -

HÅLLBARHET - FRÅN REGELEFTERLEVNAD TILL KUNDVÄRDE



LOVE WESTIN

FIL DOKTOR
MÄLARDALENS UNIVERSITET

love.westin@kvalitetsindex.se

+ 46 70 339 87 17

Kundernas upplevelse av företags hållbarhetsarbete och dess påverkan på kundnöjdheten har varit ett återkommande tema i Sverigekollen. Precis som andra drivkrafter varierar hållbarhetens betydelse över tid, mellan branscher och även mellan enskilda aktörer. Detta har också varit utgångspunkten för min avhandling "Exploring the Dynamics of Customer Satisfaction – the Emerging Role of Perceived Sustainability", där kundnöjdhetens dynamik studerats. Fokus har legat på att analysera vilka drivkrafter som är relevanta i dag, hur kundnöjdhet används i praktiken och hur hållbarhet kan fungera som en värdeskapande dimension för kunderna.

Kort sagt kan man konstatera att hållbarhet successivt har blivit en integrerad del av kundupplevelsen. När vi började ställa frågor om samhällsansvar redan 2005 var både intresset och kopplingen till kundnöjdhet svag, ungefär som vid våra första försök att mäta kundernas upplevelse av appar: "Vad ska jag med detta till?" I dag ser situationen helt annorlunda ut. Appar blev snabbt en självklar del av kundupplevelsen, medan hållbarhet under lång tid betraktades som något vid sidan av kärnverksamheten.

Under den här resan har vi flitigt diskuterat vårt hållbarhetsindex, ett samlat kundbetyg av aktörernas hållbarhetsarbete, liksom hållbarhetsparadoxen: att många är intresserade, men få aktivt söker information. Vi har också belyst hur hållbarhet, när den ses som en del av kundupplevelsen, faktiskt kan bidra till starkare finansiella resultat.

Sett från insidan av ett bolag är hållbarhet dock ingen enkel fråga att hantera ur ett kundperspektiv. Vilka delar av hållbarhetsarbetet ska kommuniceras? Vad betyder hållbarhet för kunderna? Och varför upplever kunderna inte allt det goda arbete som faktiskt görs? Dessa frågor har varit återkommande diskussionspunkter under de senaste åren.





Den 20 januari 2026 disputerade Love Westin med avhandlingen "Exploring the Dynamics of Customer Satisfaction - The Emerging Role of Perceived Sustainability", där han fördjupar förståelsen för hur hållbarhet påverkar kundnöjdhetens utveckling över tid.

Samtidigt innebär den ökade bördan av rapportering och regelkrav att ansvariga ofta saknar tid att reflektera över hur hållbarhetsinitiativ faktiskt kan skapa kundvärde. Konsekvensen blir att hållbarhet reduceras till en fråga om regelefterlevnad, snarare än att användas som ett strategiskt verktyg.

Vi menar att företag måste våga tänka bortom regler och krav. Att isolera hållbarhetsarbetet från de värdeskapande aktiviteterna innebär att förbise dessa initiativ som den immateriella tillgång de faktiskt är: en tillgång som kan stärka konkurrenskraften och det långsiktiga värdeskapandet.

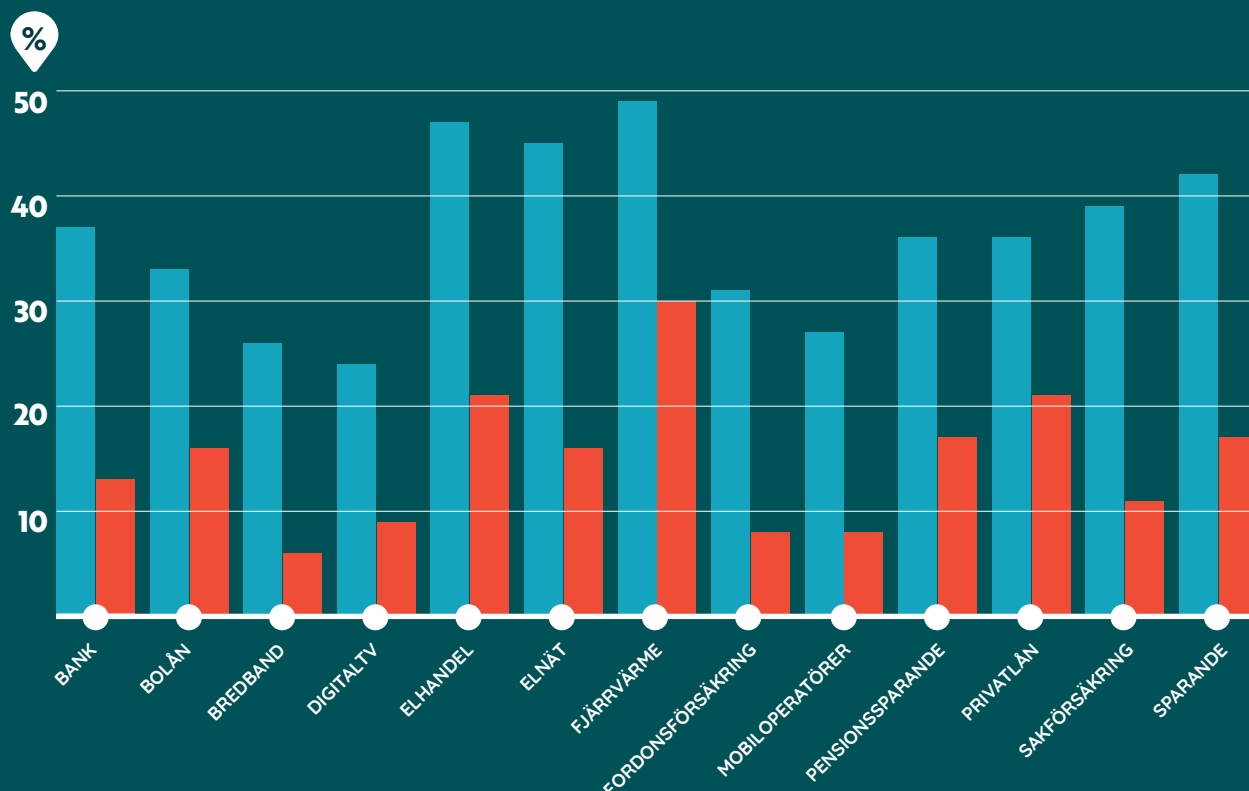
För att illustrera utmaningarna kopplade till hållbarhet och kunder visar vi nedan andelen kunder som uppger att de vill ha information om sin aktörs hållbarhetsarbete, jämfört med andelen som anser sig ha fått sådan information. Skillnaden mellan dessa staplar utgör det vi ofta kallar de "intresserade" – kunder som vill veta mer men inte upplever att de får tillräcklig information. Det är också denna grupp som oftare är kritisk till aktörens ansvarstagande, vilket speglas i både aktivitetsgrad och kundnöjdhet.

Sammantaget menar vi att för att omvandla hållbarhetsarbete till verkligt kundvärde krävs modet att lyfta blicken bortom krav, rapporter och regelverk, och i stället ställa den avgörande frågan: Vad är det kunderna faktiskt efterfrågar? ●

KUNDERNA VILL HA MER!

● Kunder som efterfrågar information kring hållbarhet

● Kunder som anser sig ha fått information kring hållbarhet





KOMMENTARER OCH SLUTSATSER

PROAKTIVITET ÄR DET STÖRSTA GAPET

2

Kunder upplever att företag hantlar ärenden väl men få ligger steget före. Att ta initiativ innan problemet uppstår blir avgörande för framtida lojalitet.

KUNDUPPLEVELSEN UTMANAS

1

Kundupplevelsen utmanas och kunderna har blivit mindre nöjda. När styrning och processer blir för rigida försvagas handlingsutrymmet i kundmötet.

3



DIGITALT + MÄNSKLIGT VINNER

De mest nöjda kunderna kombinerar digital självservice med personlig dialog. Teknik är en hygienfaktor, relationen är konkurrensfördelen.



INTERN PRESTATION ÄR EN DEL AV KUNDUPPLEVELSEN

4

Medarbetarnöjdheten är relativt stark men oro och otydlighet påverkar. Tydlig riktning, mandat och fungerande team är avgörande för att skapa kundvärde.

NORDIC OUTLOOK

FROM AMBITION TO CONSTRAINT

The Nordic region entered 2025 with strong fundamentals but a different operating logic than in previous years. The past decade was defined by ambition: digitalisation, sustainability leadership, customer centricity, and rapid organisational transformation. In 2025, these ambitions did not disappear but were filtered through uncertainty and constraint.

Organisations across the Nordics now face a convergence of pressures: increased regulation, cost sensitivity, talent shortages, geopolitical uncertainty, and rising customer expectations. The defining question is no longer how fast change can happen, but what can realistically be prioritised and what must be consciously deprioritised. This shift reshapes customer experience, trust, and competitiveness across Nordic markets.

WHEN EVERYTHING MATTERS, CLARITY BECOMES THE ADVANTAGE

In 2025, Nordic organisations were operating in an environment where everything appeared critical: compliance, sustainability targets, digital resilience, security, efficiency, and service quality.

The organisations that performed best in our studies were not those attempting to excel in all dimensions simultaneously, but those that made deliberate trade-offs and communicated them clearly. Customers increasingly rewarded clarity over comprehensiveness. They were more tolerant of limitations when priorities were transparent and consistently applied.

Customer satisfaction was during a challenging 2025 less about delivering excellence everywhere, and more about delivering reliability where it matters most. Nevertheless, we saw declining results in many of our Nordic industry studies.

COMPLIANCE SATURATION RESHAPE CUSTOMER EXPERIENCE

Regulation continued to expand in Europe (despite the Draghi initiative) as well as across Nordic markets, but the more profound impact in 2025 was perhaps not the regulatory burden itself but how regulation reshaped organisational attention, from relations to compliance.

As governance, documentation, and risk management consume greater managerial and frontline capacity, customer-facing decision-making is quietly constrained. Employees have less mandate to adapt, fewer options to resolve issues, and more processes to follow.

From the customer perspective, this translates into longer response times, increased standardisation, and reduced flexibility. Many organisations still articulate customer centricity as a strategic ambition yet are structurally designed to prioritise auditability and compliance. The customer experience consequences of this imbalance are becoming increasingly visible.

A NEW DIGITAL PARADOX: MORE SYSTEMS, LESS SIMPLICITY

Digital transformation in the Nordics has reached a stage of maturity where the challenge is no longer adoption, but accumulation. Layer upon layer of systems, platforms, and interfaces have been added over time, often to solve specific problems, without equivalent investment in simplification.

In 2025, customers encounter this complexity directly. Fragmented journeys, repeated authentication, and inconsistent information are interpreted not as technical constraints, but as organisational shortcomings. High digital trust in Nordic societies brings with it low tolerance for digital friction. Human support, once a complement to digital channels, increasingly functions as a corrective mechanism when digital systems fail to deliver simplicity.



TRUST SHIFTS FROM VALUES TO BEHAVIOUR UNDER PRESSURE

Trust has long been a Nordic strength, reinforced by strong institutions and responsible corporate behaviour. However, in 2025 trust is no longer primarily built through values, positioning, or intent. Instead customers increasingly evaluate trustworthiness through proactive operational behaviour: how organisations handle errors, communicate disruptions, manage data, and respond to expectations as well as when expectations are not met.

Proactivity, transparency, predictability, and responsiveness during moments of stress matter more than aspirational messaging. Trust has become less of a reputational asset and more of an operational outcome.

VALUE-FOR-MONEY RETURNS AS A CENTRAL EVALUATION CRITERION

Economic pressure, subscription fatigue, and constrained public budgets have reintroduced value-for-money as an important variable, even in traditionally less price-sensitive Nordic markets.

This does not signal a retreat from sustainability or quality expectations. Instead, customers increasingly expect organisations to justify value clearly: what customers are paying for, why it costs what it does, and how it delivers tangible benefit. Solutions perceived as sustainable or innovative must also feel economically rational. Complexity without visible benefit is penalised more quickly than in previous years.

CUSTOMER EXPERIENCE BECOMES A QUESTION OF ORGANISATIONAL CAPACITY

By 2025, most Nordic organisations understand reasonably well what customers want. The limiting factor is no longer insight, but capacity.

Staffing constraints, fragmented responsibilities, limited mandates, and cognitive overload restrict the ability to deliver consistent experiences. In this context, inconsistency becomes more damaging than moderate quality. Customers prefer clear boundaries and reliable delivery over broad promises that cannot be upheld. Organisations that proactively manage expectations well, say no when necessary, and deliver consistently within defined parameters outperform those that overextend.

TO SUMMARISE: The Nordic customer landscape in 2025 was defined by realism. The era of unchecked expansion in ambitions, offerings, and complexity is now giving way to a period where focus, prioritisation, and execution quality will determine success.

Those organisations that align their strategies, structures, and capabilities around what they can reliably deliver, and communicate this clearly to customers, will strengthen trust and competitiveness in an increasingly constrained environment.

In 2026, progress is less about doing more, and more about doing what matters – well. ●

SATISFACTION SCORES IN THE NORDIC COUNTRIES



FINLAND

72,3



DENMARK

68,7



NORWAY

68,5



SWEDEN

65,5

22
SVERIGEKOLLEN

36 ÅR AV INSIKTER



För mer än trettio år sedan påbörjades ett forskningsprojekt på Handelshögskolan i Stockholm som syftade till att undersöka hur organisationer kunde stärka sin konkurrenskraft. Resultatet visade att genom att fokusera på kundupplevd kvalitet och kundnöjdhet var det möjligt att både behålla kunder och utöka kundernas engagemang. Dessutom ledde det till ett lägre fokus på pris och mer på valuta för pengarna. Det är här Svenskt Kvalitetsindex tar sin början.

För att skapa ett långsiktigt hållbart samhälle behöver vi se och förstå viktiga samband om vad som skapar värde för dem vi finns till för. Det kan vi bidra till. Svenskt Kvalitetsindex undersökningar och analyser ger insikter och råd om vad som skapar nöjda kunder och medarbetare och ger hållbar framgång – inte bara ur ett ekonomiskt perspektiv. Det har varit vår vision sedan starten 1989 och känns idag mer aktuellt än någonsin.

METODIK

Under 2025 har vi genomfört hundratusentals intervjuer via telefon, webbenkät och webbpanel. Intervjuerna inkluderar både privatpersoner och svenska företag med en tacksägelse över hela Sverige.

Beräkningarna av nöjdhet, lojalitet och andra aspekter och effektmått skattas av en strukturekvationsmodell med latent variabler. Skattandet görs med en metod som kallas Partial Least Squares (PLS). Kortfattat söker metoden maximera samvariationen mellan drivande aspekter och en resultat aspekt. Resultat aspekt kan vara kundnöjdhet, medarbetarengagemang eller någon annan typ av resultat beroende på studie.

Bakom effektmåttet ligger inga specifika frågor om hur kunderna prioriterar olika områden. Ett effektmått anger istället i vilken utsträckning ett resultat förväntas ändras vid en förändring av en drivande aspekts betygsindex.

I regel besvarar respondenterna i Svenskt Kvalitetsindex undersökningar på frågor på 10-gradiga skalor, där 1 är lägsta betyg och 10 är högsta betyg. Betygen räknas om till betygsindex, vilket innebär att resultaten omvandlas till en ny skala som går från 0 till 100. Ju högre indexvärdet är desto nöjdare är kunderna eller medarbetarna med aspekten.

För att få en större förståelse för hur den 100-gradiga skalan tolkas har vi genomfört undersökningar där de svarande får ange var på skalan de anser att olika omdömen passar in. Resultaten indikerar att betygsindex under 60 klassas som "inte godkänt". Gränsen för "nöjd" går vid betygsindex 60 och betygsindex över 75 tolkas som "mycket nöjd". ●

23

SVERIGEKOLLEN

4,1 miljoner tack!

Ett stort tack till alla er som svarar på våra frågor! Tillsammans bidrar vi till att svenska företag och organisationer får de insikter som behövs för en hållbar framtid.

Svenskt Kvalitetsindex har sedan starten 1989 genomfört drygt 4 100 000 intervjuer. En del av intervjuerna ingår i våra nationella undersökningar, som vi beskriver här i Sverige-kollen. Andra görs för enskilda varumärkes-, medarbetar- och kundundersökningar.

Genom att vi på Svenskt Kvalitetsindex lyfter olika kunders, medarbetares och medborgares åsikter bidrar vi till positiva förändringar i samhället. Att skapa insikter för en hållbar framtid är vår allra viktigaste drivkraft. ●



KUN(D)SKAPSPODDEN

DU HAR VÄL INTE MISSAT VÅR PODD...

Välkommen till podden om kunden, där vi på Svenskt Kvalitetsindex (SKI) förmedlar vår stora kunskap om kundbeteenden och kundtrender. ●