Den svenska Byggbranschen
– I behov av kundfokusering

Av: Kimmy Lenell & Mattias Tell
Handledare: Göran Grape & Hans Zimmerlund
~Förord~

Denna kandidatuppsats omfattar 15 högskolepoäng och har genomförts på Södertörns Högskola, Campus Flemingsberg inom programmet Logistik och Ekonomi.

Författarna vill här tacka de personer som bidragit med sin värdefulla tid och kunskap till denna uppsats utformning och innehåll. Stort tack riktas till följande personer:

**Handlearna**

Göran Grape
Hans Zimmerlund

**Informanterna**

Jan-Eric Arfs
Roland Pettersson
Magnus Tengberg

**Våra opponenter**

Samt personerna nedan som bidragit till vår förståelse för branschen

Matz Larsson
Birgitta Tell
Henrik Tell
Sammanfattning

Denna uppsats behandlar möjligheter till långsiktig överlevnad för de svenska stora byggentreprenörerna. Uppsatsen har sin utgångspunkt i den ökade konkurrensen som uppkom med de europeiska byggentreprenörernas inträde på den svenska marknaden efter Sveriges medlemskap i EU 1995. De europeiska byggentreprenörerna håller en generellt lägre prisnivå än sina svenska konkurrenter och har därmed en konkurrensfördel.

Priset är i dagsläget den mest avgörande faktorn för stora segment av de befintliga kunderna på den svenska marknaden. Därmed står de svenska byggentreprenörerna inför ett stort problem och bör skaffa sig en konkurrensfördel gentemot de europeiska byggentreprenörerna för långsiktig överlevnad. Denna uppsats handlar om hur konkurrensfördelen kundlojalitet ska kunna uppnås.

Insamlingen av empiri sker genom fallstudier på tre olika typer av kunder i den svenska byggbranschen. En fastighetsförvaltare, en fastighetsägare med egen förvaltning samt ett företag som regelbundet initierar byggnationer utan att det ingår i deras kärnverksamhet. Uppsatsen har ett kund- och nätverksperspektiv och undersöker sju faktorer påverkan på kundlojalitet.

I slutsatsen presenteras betydelsen av uppsatsens sju faktorer för de stora svenska byggentreprenörernas möjligheter för att skapa en lojal kund samt därmed uppnå långsiktig överlevnad. Det framgår tydligt att faktorerna kommunikation och samproduktion är de viktigaste faktorerna för att skapa kundlojalitet. Faktorerna har idag mindre betydelse för de stora byggentreprenörerna vilket leder till att de bör förändra sina organisationer och börja arbeta med kundfokus i långsiktiga relationer. Detta skulle skapa en konkurrensfördel.
Innehållsförteckning

1 Inledning ................................................................................................................. 1
   1.1 Bakgrund ........................................................................................................... 1
   1.2 Problemdiskussion ............................................................................................... 4
   1.3 Problem ................................................................................................................ 5
   1.4 Syfte .................................................................................................................... 5
      1.4.1 Avgränsningar ............................................................................................... 5
   1.5 Perspektiv ............................................................................................................. 6

2 Metod ....................................................................................................................... 7
   2.1 Vetenskapligt synsätt ............................................................................................ 7
   2.2 Forskningsstrategi ............................................................................................... 7
   2.3 Forskningsansats ................................................................................................. 7
      2.3.1 Urval ............................................................................................................... 8
      2.3.2 Datainsamling .............................................................................................. 9
   2.4 Reliabilitet ........................................................................................................... 9
   2.5 Validitet ............................................................................................................... 10
   2.6 Källkritik ............................................................................................................. 10

3 Teori .......................................................................................................................... 11
   3.1 Teoretiskt perspektiv .......................................................................................... 11
   3.2 Teoretisk argumentation ...................................................................................... 11
   3.3 Nätverksteori ....................................................................................................... 12
      3.3.1 Relationer i försörjningskedjan .................................................................. 13
      3.3.2 Relevans ....................................................................................................... 13
   3.4 Affärsidé ............................................................................................................. 14
      3.4.1 Relevans ....................................................................................................... 14
   3.5 Mål- och Processyn ............................................................................................ 15
      3.5.1 Relevans ....................................................................................................... 15
3.6 Värdestjärna ................................................................. 15
  3.6.1 Nyskapande och Mervärde ........................................... 16
  3.6.2 Relevans ........................................................................ 17

3.7 Involveringsteorin .............................................................. 17
  3.7.1 Upplevd risk ..................................................................... 17
  3.7.2 Köpbeslutsprocessen ....................................................... 18
  3.7.3 Relevans ........................................................................ 20

3.8 Word-of-Mouth .................................................................... 20
  3.8.1 Relevans ........................................................................ 21

3.9 Teoretisk syntes ................................................................. 21
  3.9.1 Syntes modell .................................................................. 22

3.10 Teoretisk referensram ......................................................... 23
  3.10.1 Kommunikation .............................................................. 23
  3.10.2 Resursutnyttjande ......................................................... 23
  3.10.3 Beslutsfattande ............................................................. 24
  3.10.4 Samproduktion ............................................................. 24
  3.10.5 Informationssökande ..................................................... 25
  3.10.6 Tillfredsställelse ............................................................ 25
  3.10.7 Förtroende ................................................................. 26
  3.10.8 Sammanställning ............................................................ 26

4 Empiri .................................................................................... 27
  4.1 Företagspresentation av ISS Sverige AB ............................. 27
    4.1.1 Intervju med Jan-Eric Arfs .............................................. 27

  4.2 Företagspresentation av Posten AB ..................................... 29
    4.2.1 Intervju med Roland Pettersson ..................................... 29

  4.3 Företagspresentation av Vasakronan AB ............................. 30
    4.3.1 Intervju med Magnus Tengberg ..................................... 31

5 Analys .................................................................................... 33
  5.1 Kommunikation ............................................................... 33
  5.2 Resursutnyttjande ......................................................... 34
  5.3 Beslutsfattande ............................................................. 34
5.4 Samproduktion

5.5 Informationssökande

5.6 Tillfredsställelse

5.7 Förtroende

6 Resultat

7 Slutsats

7.1 Diskussion

7.2 Självkritik

7.3 Förslag på vidare forskning

8 Källförteckning

8.1 Litteraturförteckning

8.2 Internetkällor

8.3 Muntliga Källor

9 Bilagor

9.1 Bilaga A
1 Inledning

_Denna uppsats handlar om effekterna av ett närmare samarbete mellan köpare och säljare i den svenska byggnä markingsen._

1.1 Bakgrund

Den svenska byggmarknaden var under stora delar av 1900-talet en sluten och reglerad marknad med många små samt mellanstora aktörer. Mot slutet av århundradet förändrades detta och ett fåtal byggföretag växte sig stora till viss del tack vare miljonprojektet^1^ samt uppköp av andra byggföretag^2^,^3^,^4^. Detta gav upphov till fyra stora byggföretag som kom att dominera marknaden, samt en stor mängd småföretag. Då de fyra stora arbetade likartat och kunde pristävliga byggnader kom priset att bli den mest avgörande faktorn för vilka som fick i uppdrag att utföra byggprojekten^5^,^6^.

Byggmarknaden karakteriseras av att det finns en betydande storleksskillnad mellan de fyra största byggföretagen och resterande byggföretag. Samtliga bygg- och anläggningsföretag i Sverige omsätter totalt 150 miljarder kronor per år, vilket motsvarar cirka 5,5 % av Sveriges BNP^7^, varav de tre största (Skanska, NCC, PEAB) står för 78 av dessa miljarder. Dessa tre står alltså för drygt 50 % av den totala omsättningen på marknaden. Den fjärde största är JM som med sin totala inriktning mot bostadsbyggande omsätter drygt 10 miljarder. Totalt står dessa fyra för cirka 60 % av hela marknadens omsättning. Denna företeelse med några få stora och många små aktörer är inget ovanligt på de svenska marknaderna, det som särskiljer byggnäskom och säljare i den svenska byggnäskom och säljare i den svenska byggbanken är att den nästan helt och hållet saknar mellanstora byggentrepprenörer.^8^

Byggnäskom äkaraliseras av att vara konservativ och att aktörerna är hårt hierarkiskt styrd. Hierarkin kan bland annat exemplifieras med att det förekommer upp till nio olika chefsnivåer vid beslutsfattande där samtliga chefer påverkar byggnässprocessen. Cheferna styrs och påverkas av ett bonussystem som får till konsekvens att byggprojekt måste vara lönsamma på samtliga nivåer. Konservatismen har till viss del utmärkats ur de statliga regelverken som styrt byggnäskom och säljare i den svenska byggnäskom och säljare i den svenska byggbanken. Detta

---

^1^ Henrik Tell, 2008-09-19
^2^ http://www.ncc.se/sv/OM-NCC/Var-historia/Loggtrad, 2009-01-20
^3^ http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Historia, 2009-01-20
^4^ http://www.peab.se/Om_Peab/Historik/Historik_hela, 2009-01-20
^5^ Matz Larsson, 2008-10-08
^6^ Birgitta Tell, 2008-10-23
^8^ http://www.byggvarlden.se/naringsliv/article53385.ece, 2009-01-20
har lett till en bransch där nytänkande och utveckling går långsamt att implementera, undantaget är dock ny teknologi och nytt material med besparingspotential där företagen är mottagliga för förändringar och villiga att implementera detta i verksamheten.  


De europeiska byggföretagens inträde med lägre kostnader gav upphov till en ökad konkurrens på den svenska marknaden, som dessutom förväntas fortsätta att öka.

Under det senaste decenniet har byggföretagen tenderat till att ha färre fast anställda och ersatt dessa med underentreprenörer. En av anledningarna till den ökade mängden underentreprenörer är att byggentrenprenörerna vill kunna vara flexibla i mängden tillgänglig arbetskraft och kostnader vid konjunktursvängningar. Minskningen av fast anställda gäller de flesta byggföretagen och därmed har underentreprenörerna ökat i flera led och kontrollen över vilka som jobbar med byggprojekten har minskat. För att råda bot på problemet med svag kontroll av arbetarna på byggarbetsplatsen har kontrollsystemet ID06 lanserats inom byggbranschen. ID06 går ut på att skapa kontroll över vilka som jobbar på byggarbetsplatsen. Detta sker genom att sätta upp stängsel runt arbetsplatserna och införa ett kontrollsystem för de som har behörighet att komma in. En av de mest grundläggande idéerna bakom ID06 är att försöka råda bot på det utspridda svartarbetet inom byggbranschen.

9 Henrik Tell, 2008-09-19
10 Matz Larsson, 2008-10-08
11 Birgitta Tell, 2008-10-23
13 http://www.byggvarlden.se/arbetsmarknad/article378891.ece, 2009-01-20
14 Matz Larsson, 2008-10-08
Kombinationen med fler underentreprenörer och mer europeisk arbetskraft på arbetsplatserna har lett till betydande kommunikationsproblem mellan de inblandande parterna. Olika språk och kulturer i kombination med varierande arbetsrutiner, föreskrifter och oklara åtaganden skapar kommunikationsproblem. Detta har fått negativa effekter på byggnadskvalitén, effektiviteten samt säkerheten på arbetsplatsen. Kommunikationsproblemen har bland annat medfört förskörningar och byggnationsfel vilket har genererat negativ publicitet i media. \(^{15,16}\)

**Konsekvenserna av kommunikationsproblemen på arbetsplatserna har genererat negativ publicitet i media.**

Branschen har tidigare huvudsakligen använt general- eller delad entreprenad vilket innebär att beställaren agerar samordnare och anlitar andra för att genomföra själva bygandet enligt sina planer och önskemål. De fyra stora byggentreprenörerna har övergått till att i dagsläget främst använda sig av totalentreprenad, vilket innebär att beställaren uttrycker vad den vill ha i funktionalitet men överläter åt totalentreprenören att bestämma exakt utseende och hur det ska genomföras. Oavsett typ av entreprenad är det oftast kunden som äger marken och därmed även byggnaden. Vid övergången till totalentreprenad överläter beställaren det huvudsakliga ansvaret för projektering och planering till byggentreprenören som då utvecklade dessa kompetensområden medan kunden avvecklade kompetensområdena och blev mindre delaktig i bygprocessen. \(^{17,18}\)

**Övergången till totalentreprenad medförde att kunden förlorade inflytande i bygprocessen.**

Det finns flera typer av entreprenader. Vid totalentreprenad består bygprojekt av fem olika faser som startar i sekventiell tidsföljd. \(^{19}\)

1. ** Första fasen är anbudet där beställare och byggentreprenör kommer överens om specifikationer för byggnaden, pris, byggnadstid m.m.**
2. **Andra fasen är projekteringar där all planering för projektet sker, både vad gäller material, arbetare och en preliminär tidsplan.**
3. **Tredje fasen är själva produktionen där man operationaliserar projekteringen.**
4. **Fjärde fasen är överlåtelsen av byggnaden till beställaren.**
5. **Femte fasen är förvaltningen av byggnaden.**
Utvecklingen i hela samhället där allt ska gå snabbare och snabbare påverkar även byggbranschen. Kraven på minskade totala kostnader för byggprojekt och ökad effektivitet med bibehållen kvalité återspeglas i beställarnas förväntningar och önskemål\textsuperscript{20}. Då en stor del av kostnaden kan kopplas till projektets storlek och längd har allt hårdare krav ställts på effektivare arbetsplatser och kortare byggtider från beställaren\textsuperscript{21}.

*Kraven från beställarna har ökat på allt kortare byggtider med bibehållen kvalité.*

Innan medlemskapet i EU 1995 var det bara de stora byggentreprenörerna som hade resurser och möjligheter att ta sig an stora byggprojekt. Alternativen var likvärdiga och priset var den avgörande faktorn. Vid de europeiska byggföretagens inträde ändrades inte detta vilket medförde att deras lägre priser lockade till sig beställare som tidigare använt svenska byggföretag\textsuperscript{22}. Priset är fortfarande den avgörande faktorn i val av byggentreprenör för beställaren och generellt finns inte någon känsla för lojalitet\textsuperscript{23}.

*Med priset som den avgörande faktorn finns det ingen lojalitet från beställarna.*

### 1.2 Problemdiskussion

Den ökade konkurrensen i den svenska byggbranschen medför en svårhanterlig situation för de stora svenska byggentreprenörerna. Då priset fortsätter vara den mest avgörande faktorn i val av byggentreprenör där europeiska byggföretag i dagsläget har en konkurrensfördel med lägre lönekostnader, förlorar svenska byggföretag marknadsandelar.

Byggnationsfel och förseningars som uppmärksammas i media får en negativ effekt på byggföretagens trovärdighet och kundernas lojalitet. Detta minskar möjligheterna för byggentreprenörerna att knyta till sig nya projekt och kunder vilket i längden kan leda till svårigheter för dem att överleva.

Med användandet av totalentreprenad har kunden uteslutits allt mer ur byggprocessen och kundens behov har hamnat i skymundan. Det bristande samarbetet skapar inte en stark relation mellan byggentreprenör och beställare vilket i längden leder till svårigheter med att behålla beställaren om byggentreprenören inte alltid kan erbjuda lägst pris. Samtidigt som beställaren förlorar inflytande över byggprocessen ökar dennes krav på kostnadseffektivitet och ett effektivt arbetssätt genom hela

\textsuperscript{20} Henrik Tell, 2008-09-19  
\textsuperscript{21} http://www.byggvarlden.se/arbetsmarknad/article378891.ece, 2009-01-20  
\textsuperscript{23} Henrik Tell, 2008-09-19
byggprocessen. Uteslutandet ur byggprocessen tvingar kunden att konkretisera sina krav, som då upplevs som högre för byggentreprenerörerna, eftersom påverkan under själva byggprocessen har minskat betydligt med användandet av totalentreprenad.

De ändrade förutsättningarna för stora svenska byggentreprenerörer resulterar i att dem tvingas hitta nya sätt för att säkerställa orderingsången av byggprojekt. Ett sätt att säkerställa detta är att skaffa sig lojala kunder. För att lyckas med att skaffa sig lojala kunder måste glippet mellan kund och byggentreprenerör minska så att priset inte blir den mest avgörande faktorn. En minskning av glippet skulle kunna ske genom att åter integrera kunden i projekteringen där kunden tidigare var delaktig.

1.3 Problem

Vilka strategiska faktorer är viktiga för att stora svenska byggföretag ska kunna skaffa sig en konkurrensfördel och därmed långsiktigt överleva den ökade konkurrensen på den svenska marknaden?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka, analysera och utvärdera vilka faktorer som genom kundens medverkan i projekteringsfasen leder till konkurrensfördelen kundlojalitet.

1.4.1 Avgränsningar

Denna uppsats bortser från den nuvarande globala finanskrisen. Detta beror på dess omfattning och att konsekvenser av den i nuläget är omöjliga att reflektera över. Då konjunkturen påverkas av finanskrisen kommer inte heller detta att tas hänsyn till i uppsatsen. Båda är saker som kan påverka hur lojal en kund är.

1.5 Perspektiv

Uppsatsen avser besvara vad kunden önskar för att vara lojal mot en stor svensk byggentreprenör kommer uppsatsen att utgå från ett kundperspektiv. För att räknas som lojal kund måste denna vara återkommande. Uppsatsen behandlar endast utbyte mellan olika privata företag vilket ger uppsatsen ett nätverksperspektiv.
2 Metod

I detta kapitel avser författarna klargöra vilka metoder som används för att besvara problemet om vilka strategiska faktorer som är viktiga för stora svenska byggföretags överlevnad.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Det finns två olika uppfattningar inom samhällsvetenskapen hur man kan se på empirin. Dessa två är hermeneutiken och positivismen.

Positivismen kan liknas med ett naturvetenskapligt synsätt där allting har en orsak och en verkan. Den förutsätter att det bara finns ett korrekt sätt att se på verkligheten medan hermeneutiken menar att verkligheten kan tolkas. Hermeneutiken kräver förförståelse för att få förståelse, där förförståelsen innebär att forskaren har föreställningar och erfarenheter från olika traditioner, medan positivismen ser det som naturvetenskapen där objektivitet eftersträvas. Eftersom objektivitet inte går att uppnå så länge som forskarens har egna erfarenheter och föreställningar angående sin forskning har författarna arbetat utifrån ett hermeneutiskt synsätt.24 25

2.2 Forskningsstrategi


Syftets natur med att försöka finna de faktorer kunderna anser vara viktiga för att vara lojala kräver att informanterna får tala fritt och att analysen sker i efterhand. Informationen innehåller mjuka värden och följaktligen passade en kvalitativ ansats bäst för att besvara uppsatsens syfte.

2.3 Forskningsansats

Det finns två huvudsakliga sätt att angripa ett problem, induktivt och deduktivt. Induktivt innebär att forskarna tar in empiri från verkligheten för att sedan i efterhand skapa en teori som förklarar företeelser i empirin. Deduktiv innebär att man använder sig av befintliga teorier för att se på delar av verkligheten. Teorierna testas empiriskt för att se om de kan förklara de enskilda företeelserna.

I denna uppsats har en deduktiv ansats antagits.

24 May (2001) ss. 19-21
25 Norén (1995) ss. 32-36
2.3.1 Urval

Uppsatsens population är alla företag som beställer byggprojekt på entreprenad från den svenska byggbranschen.

En kort presentation av företagen i urvalet och deras verksamheter, i förhållande till byggmarknaden, redogörs för under empirin. För att täcka in stora delar av de kunder som finns till byggbolagen valdes tre olika typer av aktörer. En förvaltare (ISS), en fastighetsägare med egen förvaltning (Vasakronan) samt ett företag som regelbundet initierar byggprojekt utan att det ingår i deras kärnverksamhet (Posten).

Första företaget är ISS Sverige som valdes efter rekommendationer från Henrik Tell och är ett av Sveriges ledande tjänsteföretag som skapar och utvecklar kvalificerade lösningar för företag och offentlig verksamhet. Författarna intervjuade Jan-Eric Arfs som arbetar som projektledare/regionchef med arbetsuppgifter som bland annat innefattade upphandling av ombyggnationer och reparationer samt att medverka i projekteringarna.

Det andra företaget är Posten AB som valdes främst för deras framgångsrika projekt med att uppföra sitt huvudkontor i Solna och för att de regelbundet initierar byggprojekt på fastigheter de använder runt om i Sverige. Informanten Roland Pettersson arbetar som projektledare på avdelningen Lokaler och fastigheter. Posten AB valdes trots att AP fastigheter var den direkta kunden till byggentreprenören under uppförandet av Postens huvudkontor. Valet skedde på grund av att AP fastigheter hade en passiv roll i hela byggh processen och att det var Posten som själva fick bestämma hur byggnaden skulle utformas och AP fastigheter endast godkände förslagen.

Tredje företaget är Vasakronan AB där informanten Magnus Tengberg arbetar som chef för affärsområde projekt i Göteborgsregionen. Vasakronan valdes då de är det största svenska fastighetsföretaget på den svenska marknaden och därmed ständigt initierar och har pågående byggprojekt.

Urvalet är litet men täcker in stora aktörer med olika typer av verksamheter som finns på den svenska bygmarknaden. Beroende på urvalets storlek är generaliserbarheten begränsad men samtliga företag i urvalet finns representerade i stora delar av Sverige vilket ger ett visst representativt urval för populationen.
2.3.2 Datainsamling

Inom samhällsvetenskapen kan man i grova drag urskilja fyra olika typer av intervjuer. Dessa är strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer, delvis strukturerade intervjuer samt ostrukturerad/fokuserad/grupp intervju. Semistrukturerade intervjuer innebär att man har vissa fasta variabler men också frågor där intervjuaren har en möjlighet att fördjupa sig i svaren via följdfrågor. Denna fördjupning leder till en möjlighet att inleda dialog med den intervjuade och få en djupare förståelse för svaret. Intervjumetoden ger den intervjuade möjligheter att prata friare utifrån sina egna erfarenheter och perspektiv vilket senare tolkas av forskaren.

I denna uppsats är semistrukturerade intervjuer den arbetsmetod som författarna använder sig av under de tre fallstudierna.

Primärdatal är allt som forskaren själv har upplevt eller observerat. Denna typ av data insamlas via intervjuer, observationer eller experiment. I uppsatsen använder författarna sig endast av intervjuer för insamling av primärdatal till empirin.

Sekundärdata är allt som insamlas via tidigare tillgänglig data och används i uppsatsen endast för att beskriva företagen där informanterna arbetar. Detta för att tydliggöra företagens roll på marknaden.

2.4 Reliabilitet

Reliabiliteten behandlar hur väl den insamlade empirin överensstämmer med verkligheten och därmed hur tillförlitlig den är. Empirin i denna uppsats bygger på intervjuer gjorda med personer med många års erfarenheter och kunnande bakom sig. Detta leder till en hög reliabilitet då de intervjuade har varit insatta i branschen under en längre tid, med varierande arbetsuppgifter och olika arbetsgivare, vilka därmed kan ge en bra beskrivning av hela branschen. Arbetsgivarna har även de varit varierade vilket gett de intervjuade olika perspektiv på branschen och ökat deras förståelse för branschens helhet.

Samtliga intervjuade har, trots olika perspektiv och erfarenheter, beskrivit branschen väldigt likartat vilket ger en ökad reliabilitet. Uppsatssens generaliserbarhet är låg då urvalet är en för liten del av populationen och inte med säkerhet kan sägas vara representativt.

---

26 May(2001) ss. 148-154
2.5 Validitet


Den inre validiteten är hög då uppsatsens variabler tillsammans kan besvara uppsatsens syfte. Den yttre validiteten är även den hög då uppsatsens problem har en stark verklighetsförankring.

2.6 Källkritik

Författarna intervjuade endast informanterna Birgitta Tell, Henrik Tell samt Matz Larsson för att skapa och stärka den bakgrundsbild som finns i uppsatsen.


Författarna är medvetna om att den nuvarande finanskrisen påverkar den osäkerhet och finansiella risk som de intervjuade upplever i dagsläget, vilket medför att finanskrisen påverkar uppsatsen trots avgränsningen från den, vilket därmed har påverkat den insamlade empirin.
3 Teori

Uppsatsten handlar om effekterna av ett närmare samarbete mellan köpare och säljare samt avser besvara problemet, vilka faktorer som är strategiskt viktiga för stora svenska byggföretags att skaffa sig en konkurrenserfordel för långsiktig överlevnad. Nedan följer en teoretisk redogörelse.

3.1 Teoretiskt perspektiv

Marknadsföring kan ses utifrån två olika teoretiska perspektiv, det ena är transaktionsmarknadsföring (TM) och det andra är relationsmarknadsföring (RM). TM innebär att man ser varje transaktion som en engångsföreteelse som direkt efter försäljning avslutas och inte upprepas på samma premisser. TM har en kortsiktighet som syftar till att maximera försäljningen i nuläget utan målet att skapa lojalitet.


Då denna uppsats problem är hur långsiktig överlevnad ska uppnås, genom strategiska beslut, blir det uppenbart att uppsatsen kommer utgå från ett relationsmarknadsföringsperspektiv.

3.2 Teoretisk argumentation

Som framgår av problemdiskussionen är priset idag den viktigaste faktorn och de stora svenska byggentreprenörerna har inga förutsättningar att långsiktigt överta med prispress. Då uppsatsens utgångspunkt ligger i hur stora svenska byggföretag ska överleva den ökade konkurrensen på svenska marknaden finns ett antal intressanta teoriområden att ta hänsyn till.

För att möjliggöra kundens delaktighet i projekteringen, vilket krävs för att besvara uppsatsens syfte, krävs ett förändrat förhållningssätt från byggentreprenörens sida gentemot kund. En förändring i förhållningssättet är bara möjlig om byggentreprenörerna samtidigt ändrar sin egen organisationsstruktur och därmed även sättet att arbeta gentemot kund. För att besvara syftet blir därmed teoriområdet organisationsteori relevant för uppsatsen.

27 Gummesson(2002) s.31
Eftersom uppsatsen hävdar att ett närmare samarbete mellan köpare och säljare behövs för att uppnå konkurrensvärde och kundlojalitet blir olika samarbetsformer effekter mellan företag nödvändiga att beskriva. Detta beskrivs i teoriområdet om samarbetsformer i nätverk som därmed blir intressant för uppsatsen.

Uppsatsen avser besvara olika faktorers betydelse för att skapa kundlojalitet. För att kunna besvara detta krävs det förståelse för vad som påverkar kundens behov och önskemål och därmed dennes val av säljare. Teorier om vad som påverkar kunden finns inom teoriområdet konsumentbeteende som därmed blir relevant för uppsatsen.

Nedan följer utvalda teorier som belyser de viktigaste aspekterna för uppsatsen inom respektive teoriområde.

3.3 Nätverksteori


Inom nätverk råder det en maktabalans mellan aktörerna som kan skifta med tiden eller vid förändrade förutsättningar. Maktabalansen styrs främst utifrån hur starka aktörerna är, hur viktiga de är för nätverket samt hur stora kostnaderna är för att byta ut aktörerna. En aktör som innehar en kritisk resurs, som exempelvis kan vara sociala bindingar med slutkunden eller ett starkt varumärke, är därmed kostsam att byta ut för nätverket. Det är viktigt för nätverket att behålla aktören då om
denna försvinner förlorar man aktörens resurser vilket får som konsekvens att hela nätverket förlorar i konkurranskraft gentemot andra nätverk. Det råder följaktligen mindre konkurrens och mer samarbete inom nätverken men desto större konkurrens mellan olika nätverk då aktörer med kritiska resurser är eftertraktade på marknaden.

Nätverk har oftast en dominerande aktör som utifrån sin maktposition har en stark påverkan på nätverkets struktur och utveckling. Denna aktör har visserligen en stark maktposition i nätverket men måste upprätthålla win-win situationen för samtliga aktörer för att samarbetet ska fortgå och vidareutvecklas.

3.3.1 Relationer i försörjningskedjan

Då nätverk består utav sammanflätade försörjningskedjor blir attityden gentemot kund och leverantör i försörjningskedjorna en viktig del i effektiviteten och samverkan mellan företagen.

Traditionellt sett har relationen präglats av ett visst underläge och en strävan efter att uppfylla kundens uppställda krav. Detta har fått som följd att då kunden är dominant har den en tendens att domdera och diktera de villkor som ska gälla. När det råder dominans i relationen är inte parterna lika mån om varandra. Denna maktbalans gör det svårt att få till stånd ett partnerskap och fungerande tvåvägskommunikation.

För att utveckla en bättre samarbetsrelation krävs det att den dominanta visar ödmjukhet gentemot den dominerade. Man måste utveckla hela försörjningskedjan för att kunna prestera bättre totalt. En viktig del för att uppnå detta är att fråga varandra hur man kan underlätta och förenkla för respektive part. I dagens ökande konkurrens blir företagen allt mer beroende av sina leverantörers kompetens, för att kunna vara ett företag av världsklass behöver man leverantörer av världsklass.

3.3.2 Relevans

Nätverksteorin är relevant då den är en av de grundläggande teorierna bakom skapandet av värdestjärnan som teori, vilken förklaras senare, samt hur företagen arbetar i dagsläget. Relationer i försörjningskedjor påvisar att kommunikation mellan aktörerna i nätverket påverkar effektiviteten av utbytet som sker.

Mattsson, s 121

---

29 Mattsson, ss. 120-122
3.4 Affärsidé

Affärsidé är ett vanligt uttryck inom företagsekonomin som har olika nyanser beroende på upphovsman. I denna uppsats kommer författaren Richard Normanns definition att användas.

En affärsidé som fungerar ger enligt Normann ett överlägset kunnande eller en överlägsen förmåga för företagets affärsverksamhet. Affärsidén genomsyrar hela företaget och dess sätt att arbeta, vilket innebär att den även har flera konkreta delar i sig och inte bara är en idé. En idé om hur man tjänar pengar är alltså inte en affärsidé utan snarare en idé om en möjlig affärsidé.

En affärsidé består av en rad olika komponenter som tillsammans bildar ett mönster. Själva mönstret är det som Normann kallar affärsidé. Vid en analys av affärsidén ska det framgå vilken nisch i omgivningen som företaget dominerar och därmed kan kalla sitt revir. I analysen ska även framgå vilka kunderbjudanden som ges till reviret, samt med vilka resurser och interna förhållanden i företaget som skapat och upprätthåller dominansen i detta.

Affärsidén ska även beskriva konkreta förhållanden som visar hur företaget fungerar och därmed hur de tjänar pengar. Det överlågsna kunnandet eller förmågan som företaget uppnått via sin affärsidé finns inbyggt i företagets organisatoriska struktur och dess signifikanta aktörer (Aktörer som kan påverka företagets idésystem). Affärsidén är en historisk produkt av tidigare förhållanden och lärande processer som medför att den är omöjlig att imitera för andra företag.

För att få en fungerande affärsidé måste alla komponenter som ingår i mönstret fungera i harmoni och tillsammans bidra till helheten.


3.4.1 Relevans

Teorin affärsidé är relevant för uppsatsen då förhållningssättet gentemot kund måste förändras. Ett ändrat förhållningssätt leder till att ett ökat resursutnyttjande kan ske mellan parterna genom att tillvarata de resurser och möjligheter som finns tillgängliga i och med samarbetet. Teorin kräver ett nytt sätt att arbeta med och gentemot kund, vilket beskrivs i mål- och processyn.

---

30 Normann (1999), ss. 37-56
3.5 Mål- och Processyn

I traditionell planering sätter beslutsfattarna upp mål och utvärderar sedan möjliga metoder för att uppnå dessa. Vilken metod som väljs antas vara rationellt grundat utifrån hur väl arbetsmetoderna beräknas uppnå de utsatta målen. Denna typ av planering är effektivast i kända planeringsmiljöer eller då företaget besitter överlägsen styrka, vilket medför att omgivningen inte är avgörande. Skiljaktigheter (Spänningar och misfits enligt Normann) är inte önskvärda och elimineras så gott det går i planeringen. Detta är vad Normann kallar målsyn.

Processyn är mer utav en lärande process där aktörerna tillsammans bildar ett kunskapsbyggande system. I planeringen skifter ständigt perspektivet mellan visioner och åtgärd då möjligheter uppdagas och ny kunskap tillkommer. Detta får till följd att den är lämplig i komplexa planeringsmiljöer där delar av omgivningen är okänd eller osäker. Enligt denna syn är skiljaktigheter i planeringen önskvärda då de ses som resurser som kan generera ny kunskap, vilket anses vara viktigt då det leder till flexibilitet i processen. Denna flexibilitet är nödvändig för att kunna tillvarata den nya kunskapen som genereras i processen.

3.5.1 Relevans

Genom att arbeta med processyn skapas ett lärande för båda parter som genererar ny kunskap och ökar flexibiliteten i beslutsprocessen. Den högre anpassningsförmågan till varandra som följer med processynen är en förutsättning i skapandet av en lojal kund. Detta samarbete ryms inte inom någon av de tidigare beskrivna teorierna utan kräver samproduktion i värdestjärna istället för sekventiell produktion i värdekedja.

3.6 Värdestjärna

Det traditionella sättet att se på samarbete mellan företag har varit sekventiellt. Enligt detta tankesätt ökar varje aktör enskilt värdet på produkten för att sen överlämna och låta nästa aktör tillföra sitt värde längs kedjan fram till slutkund. Normann presenterar i sin bok ”Den nya affärslogiken” ett motsatt sätt att se på detta genom att presentera värdestjärnemodellen.

---

31 Normann (1999) ss. 65-70
32 Normann (1995)
Värdestjärnans grundläggande idé är att alla aktörer 
samproducerar mot slutkunden istället för att det sker 
sekventiellt. Genom att ta med samtliga aktörer och 
arbeta samtidigt i tid och rum med sluterbjudandet 
kommer slutkundens behov alltid att ligga i fokus. Detta 
får till följd att kunden upplever att erbjudandet har ett 
högre värde då det är bättre anpassat efter dennes 
behov och önskemål. Det högre värdet kan även ske 
genom att avlasta kunden eller hjälpa denne att 
förbättra erbjudandet gentemot sin slutkund.

I det sekventiella tänkandet ser man 
bara till sin egen kund, alltså den 
nästkommande i kedjan, medan 
man i det samproducerade 
sluterbjudandet har tagit ställning till vad kundens slutkund vill ha och dennes önskemål. Detta får till 
följd att produkten vid ett sekventiellt värdeskapande aldrig kan vara optimalt anpassad till 
slutkundens behov och önskemål. Detta eftersom varje aktör i kedjan enbart ser till sin egen kund 
och inte till kedjans slutkund.

För att kunna arbeta i en värdestjärna måste man följaktligen känna till kundens behov samt dennes 
slutkunds behov. Detta kan endast uppnås genom att kunden integreras i en värdeskapande process 
där kunskap utbyts och genereras. Att arbeta i en värdestjärna innebär alltså att man utvecklar sitt 
erbjudande till kund tillsammans med denna till skillnad mot värdekedjan där varje aktör enbart ser 
till sin egen kund och inte till kedjans slutkund.

3.6.1 Nyskapande och Mervärde\textsuperscript{33}

En av fördelarna med att arbeta med värdestjärnetänkandet är att man tillsammans med alla parters 
kunskap och slutkundens behov i fokus kan utveckla ett bättre anpassat erbjudande. Anpassningen 
som sker med hjälp av det utökade samarbetet skapar nya möjligheter att utveckla och utforma 
erbjudandet. Med den nya samlade inputen kan företagen uppdaga tidigare problem som legat dolda 
eler möjliggöra en ny effektivare arbetsfördelning mellan aktörerna för att tillsammans uppnå ett

\textsuperscript{33} Norrmann (1995)
högre upplevt värde för slutkunden. Dessa möjligheter att på nya sätt skapa värde genom samarbete och integration kan benämnas som ett nyskapande i processen.

Det upplevda värdet av erbjudandet utöver vad kunden förväntar sig benäms mervärde. Detta mervärde kan ges i form av ett lägre pris, högre kundservice, bättre anpassad produkt(efter kundens behov) och andra sätt som gör att kunden upplever ett högre värde än väntat.

### 3.6.2 Relevans

Värdestjärnans samproduktion ställs i denna studie mot det sekventiella värdeskapandet. I uppsatsen kopplas samproduktionen ihop med processyn och det sekventiella med målsyn. Genom att samproducera med kund skapas ett mervärde som tar sig i form av en bättre anpassad produkt. Denna anpassning sker endast om företaget har kundfokusering och skapar sig en uppfattning om slutkundens behov och önskemål, vilket inte är möjligt utan samproduktion. I och med samproduktion blir kunden involverad i olika grad i processen vilket påverkar dennes beteende.

### 3.7 Involveringsteorin

Involveringsteorin syftar till att förklara köparens beslutsprocess i samband med köp av produkter. En av de viktigaste faktorerna till valet är graden av involvering från köparens sida i produkten eller köpprocessen. Med involvering menas hur viktigt eller relevant köpet är för köparen, vilket till stor del beror på den upplevda risken.

#### 3.7.1 Upplevd risk

En viktig faktor vid köp av varor enligt denna teori är den upplevda risken för köparen. Risk innebär i detta fall den osäkerhet köparen känner angående sitt kommande köp samt känslan efter. Risken uppkommer om köparen har lite eller saknar information alternativt har en begränsad erfarenhet om produkten. Det finns fem grundläggande former av upplevd risk, dessa är:

1. Funktions risk (Performance risk): Kommer produkten uppfylla sin funktion tillfredsställande?
2. Finansiell risk (Financial risk): Har man råd eller måste man välja en billigare produkt?
3. Fysisk risk (Physical risk): Är produkt farlig för befintliga system eller köparen?
4. Social risk (Social risk): Kommer produkten imponera på andra?
5. Egoistisk risk (Ego risk): Kommer produkten vara så bra som köparen förväntar sig?

Utöver dessa fem olika typer av risk finns tiden alltid med som en faktor som påverkar köpet.

---

34 Fill (1999), ss. 96-106
Vad som upplevs som risk är olika beroende på situation, köparens karaktär samt produktens egenskaper. Dock kan i vissa situationer och vid köp av vissa produkter finansiell risk(pris) vara den enda avgörande faktorn.

Säljaren kan minska den upplevda risken för köparen genom att se till att information finns tillgänglig, via massmedia, köparens kontakter (word-of-mouth), personlig försäljning eller garantier och service.

3.7.2 Köpbeslutsprocessen

Köpbeslutsprocessen utgår från en stege med fem olika nivåer som följer sekventiellt. Detta är de olika stegen som varje köpare går igenom vid varje köp. De används för att förklara hur köparen agerar och därmed vilken typ av kommunikation som säljaren ska syssla med för att påverka respektive steg. Detta för att nå ut med rätt information till köparen vid rätt tidpunkt i beslutsprocessen för att på bästa sätt påverka köparens beslut.

Det första steget innebär att man som marknadsförare försöker få kunden se att en skillnad föreligger mellan kundens faktiska tillstånd och det ideala tillståndet. Detta framkallas ofta genom att påpeka för kunden att det nuvarande tillståndet inte är tillfredsställande.


Vid det tredje steget utvärderar kunden de alternativ som uppkommit från den tidigare informationssökningen. I detta skede gäller det för kunden att identifiera den mest optimala lösningen utifrån de alternativ som hittats vilket görs utifrån kundens egna kriterier och produktens egenskaper.
I det fjärde steget har kunden valt ut den optimala lösningen utifrån den tidigare utvärderingen och kommer därför anskaffa sig produkten/lösningen.


### 3.7.2.1 Höginvolvering

När köpbeslutsprocessen genomgås med höginvolvering får den ett annorlunda utseende än den generella som är beskriven ovan.


### 3.7.2.2 Låginvolvering

När köpbeslutsprocessen genomgås med låginvolvering får den ett annorlunda utseende än den generella som är beskriven tidigare.

Låginvolvering innefattar en låg upplevd risk för köparen och därmed ett internt informationssökande. Eftersom köparen inte upplever någon hög risk blir hela köpbeslutsprocessen kortvarig och simpel.
3.7.3 Relevans
Då uppsatsens syftar till att undersöka vilka faktorer som genom medverkan i projekteringen leder till lojalitet är denna teori viktig ur flera aspekter.


Om kunden är höginvolverad kommer ett utökat *informationssökande* ske och kunden kommer att skapa sig en attityd gentemot företaget innan köp. Om kunden istället är låginvolverad kommer den huvudsakligen ägna sig åt internt informationssökande och skapa attityd först efter köpet.

Då byggnationer är dyra upplevs den finansiella risken som hög. För att minska den upplevda risken måste kunden involvera sig vilket i sin tur kan leda till lojalitet om kunden samtidigt får sina förväntningar *tillfredsställda* med arbetsprocessen.

3.8 Word-of-Mouth35


35 Fill (1999), ss. 32-36
36 Gummesson (2002), s. 85
Anledningen till varför word-of-mouth finns och är så kraftfull beror på att människor gillar att berätta om sina egna och andras erfarenheter av produkter eller företag. Detta är också anledningen till varför det är svårt för företagen att direkt påverka word-of-mouth. För att på ett effektivt sätt ändra word-of-mouth måste man övertyga och ändra attityd hos de personer som har inflytande på vad andra tycker, så kallade opinionsledare (opinion leader), som i sin tur kan påverka word-of-mouth. Opinionsledare är oftast de som ingår i samma samhällsklass som mottagarna men har en högre social status och kan därmed påverka attityderna hos de andra.

3.8.1 Relevans
Eftersom kundens attityd och förväntningar till stor del avgör hur mycket de vill interagera med företaget och word-of-mouth har en stark påverkan på denna attityd är det viktigt för företagen att ha en positiv word-of-mouth. Detta då en negativ skulle ha effekter på kundens förtroende och minska kundernas incitament för interaktion.

3.9 Teoretisk syntes
Då uppsatsen avser besvara vilka strategiska faktorer som är vita för stora svenska byggföretags långsiktiga överlevnad, med hjälp av de teorier som redogjorts för, följer nedan uppsatsen syntes.

Som framgått tidigare i uppsatsen har stora svenska byggentreprenörer ingen långsiktig konkurrensfördel gentemot de europeiska byggentreprenörerna om priset fortsätter vara den avgörande faktorn. Detta då de europeiska byggföretagen i dagsläget kan hålla en generellt lägre prisnivå beroende på lägre löner. Eftersom dessa omständigheter råder måste de stora svenska byggentreprenörerna förändra sitt förhållningssätt mot sina kunder för att överleva. Uppsatsens perspektiv för att förändra situationen är att skapa lojala kunder som därmed också är mindre prisälskliga vilket ger de svenska byggföretagen en chans till långsiktig överlevnad.

Kunderna och byggentreprenörerna kan båda ha två olika förhållningssätt till byggregenprocessen. Kunderna kan antingen vara höginvolverade eller låginvolverade medan byggentreprenörernas affärsverksamhet antingen kan vara målstyrd eller processstyrd.

Om kunden är låginvolverad kommer priset vara den absolut avgörande faktorn i valet av byggentreprenör och det finns två möjliga sätt att fördela besluten på. Ett sätt är att byggentreprenörens kunskap får en liten roll i hur produkten utformas och kunden sätter upp tydliga krav samt specifikationer på vad den vill ha utfört. Andra sättet är att byggentreprenören själv tar större delen av besluten och endast jobbar mot en vision uppsatt av kunden. Utbytet utvecklas inte i
något av sätten och nya idéer samt lösningar uppkommer inte. Om kunden är höginvolverad vill den vara så delaktig som möjligt genom hela byggprocessen för att få ut så mycket som möjligt av processen samt utnyttja sin byggentreprenör till fullo.

Involveringen fyller även funktionen att minska den upplevda risken med så dyra projekt som byggnationer. Genom att vara involverad i hela byggprocessen kommer kundens behov alltid finnas med i beslutsfattandet och kunden kan bli avlastad med att uppfylla slutkundens önskemål.


### 3.9.1 Syntes modell

![Syntes modell](image-url)

**Värdeskapande process**

**K**

**U**

**N**

**D**

**Kund**

**Höginvolverad**

**Låginvolverad**

**Målsyn**

**Processsyn**

**Utbyte**

**Separat och sekventiellt**

**Gemensamt och samtidigt**

**Prispress**

**Lojalitet**

**Word-of-Mouth**

**Långsiktig överlevnad**

**Nya kunder**

**Företag**

Affärsidé


3.10 Teoretisk referensram

Syftet med denna uppsats är att undersöka, analysera och utvärdera vilka faktorer som genom kundens medverkan i projekteringsfasen leder till konkurrensfördelen kundlojalitet. Utifrån de valda teorierna och med syftet som grund har faktorerna nedan tagits fram.

3.10.1 Kommunikation

Denna faktor har i uppsatsen sitt ursprung i nätverksteorin och framförallt relationer i försörjningskedjor. Teorin hävdar att tvåvägskommunikation mellan olika parter genom hela utbytesprocessen är avgörande för effektiviteten i utbytet och därmed det upplevda värdet. Tvåvägskommunikation medför en utbytesprocess med högre upplevt värde och är därmed inte detsamma som att enbart föra en dialog.

Det önskvärda tillståndet för optimal kommunikation är att det sker genom tvåvägskommunikation där både parter utbyter information för att hitta det mest optima alternativet. Motsatsen till detta är envägskommunikation där ena parten dikterar villkoren för utbytet.

3.10.2 Resursutnyttjande

Med resursutnyttjande menas i denna uppsats företagens förmåga att tillsammans hitta nya möjligheter och alternativa angreppssätt för att lösa problem. Faktorn kan härledas ur begreppet
affärsidé där man eftersträvar en överlägsen förmåga för sin affärsverksamhet. Resursutnyttjandet kan även handla om att effektivisera genom att använda tidigare erfarenheter på nya sätt i nya situationer. I grunden handlar det om att man tillsammans kan hitta nya vägar som var och en själva inte skulle kunna uppnå för att få en överlägset fungerande affärsverksamhet.

Det önskvärda tillståndet är att ha ett högt resursutnyttjande som genererar ny kunskap och nya angreppssätt på problem. Genom att integrera samtliga parters kunskaper och kunskap kan man tillsammans skapa en överlägsen förmåga att bedriva sin affärsverksamhet på. Motsatsen till detta är lågt resursutnyttjande där man inte använder sig av varandra utan jobbar mer enskilt.

3.10.3 Beslutsfattande

Beslutsfattande i projekteringen sker på olika sätt beroende på vilka som är delaktiga och hur de väljer att samarbeta. Vid gemensamt beslutsfattande, oftast processstyrt, är båda parter delaktiga i beslutsfattandet och det sker genom tvåvägskommunikation med varandra. Ensam beslutsfattande, oftast målstyrt, är när en av parterna själv tar alla konkreta beslut och den andra parten har mindre betydelse för vilka beslut som fattas.

Det önskvärda tillståndet är att besluten fattas gemensamt genom tvåvägskommunikation där båda parterna får bidra med sina kunskaper och behov vilket leder till en flexibilitet i processen som utmynnar i en väl anpassad produkt. Motsatsen är när ena parten själv tar besluten och produkten riskerar att bli sämre anpassad efter kundens behov.

3.10.4 Samproduktion


Det önskvärda tillståndet är att alla har en hög grad av kundfokusering i processen för att tillsammans få ett nyskapande och högre upplevt värde för alla. Motsatsen är låg grad av kundfokusering då arbetet sker sekventiellt och man inte utnyttjar möjligheter till fullo.
3.10.5 Informationssökande


Möjliga utfall:

- Internt sökande beroende på litet engagemang och låg upplevd risk
- Externt sökande beroende på hög upplevd risk
- Internt sökande beroende på lojalitet. Kunden är höginvolverad och nöjd

3.10.6 Tillfredsställelse

3.10.7 Förtroende

Faktorn förtroende härleds ur word-of-mouth och grundar sig till stor del på referenser. Dessa referenser kan vara både egna erfarenheter eller vad andra berättat om företaget som tillsammans bidrar till om förtroendet är högt eller lågt för företaget. Förtroende ändras kontinuerligt och det är alltid ens egna erfarenheter som väger tyngst för den totala bilden av företaget. Självklart vill man att kunden ska ha ett högt förtroende för att denne ska vara återkommande och rekommendera företaget till andra potentiella kunder.

3.10.8 Sammanställning

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teori</th>
<th>Faktor</th>
<th>Variabel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nätverk</td>
<td>Kommunikation</td>
<td>En- eller tvåvägs</td>
</tr>
<tr>
<td>Affärsidé</td>
<td>Resursutnyttjande</td>
<td>Högt eller lågt</td>
</tr>
<tr>
<td>Mål- och processyn</td>
<td>Beslutfattande</td>
<td>Ensam eller gemensamt</td>
</tr>
<tr>
<td>Värdestjärna</td>
<td>Samproduktion</td>
<td>Grad av Kundfokusering i projektering</td>
</tr>
<tr>
<td>Involveringsteorin</td>
<td>Informationssökande</td>
<td>Internt eller externt kort eller långt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Tillfredsställelse</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Hög eller låg</td>
</tr>
<tr>
<td>Word-of-Mouth</td>
<td>Förtroende</td>
<td>Högt eller lågt</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4 Empiri

I detta kapitel redovisas för den insamlade empirin samt en kort presentation av respektive företag som sedan ligger till grund för analysen.

4.1 Företagspresentation av ISS Sverige AB

ISS Sverige AB ingår i koncernen ISS A/S som är ett globalt företag aktivt i femtio länder. Koncernen har 460 000 anställda och omsatte 2007 nästan 64 miljarder danska kronor. ISS A/S jobbar huvudsakligen med städning och fastighetstjänster som tillsammans står för nästan 80 % av deras omsättning. ISS Sverige omsatte 2007 cirka 4,8 miljarder svenska kronor med 10 417 anställda vid årets slut och i dagsläget har företaget cirka 12 000 anställda.37 38

4.1.1 Intervju med Jan-Eric Arfs


Informanten upplever att byggprocessen har fler faser än de som används i uppsatsen, dock ansåg han att man kunde kategorisera hans fler faser till uppsatsens fem. Informanten har under sin tid i branschen inte upplevt några större förändringar i byggentreprenörernas arbetssätt, men marknaden har fått flera nya och olika typer av fastighetsägare. Informanten nämner att fler utländska företag och fonder köper fastigheter och ser dessa som investeringar som ska ge avkastning. Även om det blir allt fler utländska fastighetsägare har informanten själv aldrig haft kontakt med en europeisk byggentreprenör men vet att det förekommer som underentreprenörer på arbetsplatserna för deras projekt.

Enligt informanten arbetar ISS tillsammans med tilltänkt hyresgäst fram ett underlag för varje enskilt projekt som sedan går ut på förfrågan till byggentreprenörerna. I underlaget ingår specifikationer framarbetade mellan hyresgästen och ISS:s arkitekter utifrån kundens behov samt en preliminär planlösning. När underlaget är framarbetat skrivs ett hyreskontrakt med den tilltänkta hyresgästen som även är delaktig senare i processen. Efter kontrakten är skrivet och byggentreprenör vald påbörjas projekteringan. Under projekteringan, där ISS, hyresgästen samt byggentreprenören är delaktiga, kommer de inblandade parterna via diskussioner fram till en bygghandling som mer exakt

38 http://www.se.issworld.com/om_iss/pages/om_iss.aspx, 2009-01-20
beskriver vad som ska produceras. Denna bygghandling kan ta olika lång tid att framarbeta och finns det en begränsad tidsram kan rivning av befintlig planlösning påbörjas innan bygghandlingen är klar. När bygghandlingen är utformad påbörjas produktionen, där även rivningen vanligtvis ingår. I vissa fall överlapprar följaktligen projektering och produktion varandra för att effektivisera byggprocessen.

Från att fasen anbud är påbörjad till start av produktion kan det dröja mellan fem och tretton veckor. Under denna tid utvärderas byggentreprenörernas offerter och projektering genomförs. Utvärderingen sker huvudsakligen utifrån fyra kriterier som tillsammans ger en helhet som avgör vilken byggentreprenör som anlitas. Enligt informanten är det dessa fyra:

- Hålla budget och tidsram
- Kännedom och referenser om byggentreprenören samt deras arbetssätt
- Totala prisbilden samt om man jobbade med fast pris eller med löpande räkning
- Kvalitén

En av de vanligaste typerna av byggprojekt som ISS initierar är ombyggnation av kontorslokaler på cirka 2000 kvadratmeter vilket ger en omsättning för byggentreprenören på cirka 15 miljoner kronor. För dessa typer av byggprojekt använder sig ISS av mindre byggentreprenörer, med 50-100 anställda, främst beroende på deras flexibilitet, engagemang och anpassningsförmåga. På frågan varför inte de stora används för dessa typer av uppdrag svarar informanten att de stora inte är intresserade av projekt i denna storlek om det inte är dåliga tider. Informanten påpekar även att ISS inte är intresserade av att använda de stora om de inte måste, oavsett konjunktur. Informanten beskriver arbetet med de stora som stelt, omständigt och byråkratiskt. Samtidigt upplevs de stora som oengagerade och uppdela i många instanser, alla med egna vinstpålägg, där uppdelen resulterar i att beslut måste gå igenom många chefsled vilket medför en högre total bygkgkostnad för ISS. Enligt informanten finns dock inga andra alternativ än att anlita någon av de stora byggentreprenörerna, som informanten upplever som identiska, vid stora byggprojekt.

I motsats till de stora byggentreprenörerna beskriver informanten de mindre byggentreprenörerna som enkla att jobba med där avsaknaden av byråkrati är något positivt. Kommunikationen sker direkt med ansvarig för projektet som finns närvarande på arbetsplatsen vilket underlättar byggprocessen. Denna kombination ger en bättre anpassningsförmåga efter ISS:s önskemål samt ett lägre pris.

Eftersom ISS under projekteringens önskar ha slutkundens behov i fokus behövs det ständigt bra kommunikation med byggentreprenör och slutkund. Genom att anlita tidigare använda
byggentrepreneur kan man enkelt referera till och återanvända tidigare lösningar från andra projekt vilket effektiviserar processen enligt informanten. Framtida driftskostnader samt miljö är båda starka incitament för ISS vilket medför att högre byggkostnader kan accepteras för att i framtiden ha lägre driftskostnader.

4.2 Företagspresentation av Posten AB


4.2.1 Intervju med Roland Pettersson

Roland Pettersson arbetar som projektledare på Posten AB inom avdelningen Lokaler och fastigheter och har arbetat inom företaget sedan 1974.


---

39 [http://www.posten.se/m/siffror](http://www.posten.se/m/siffror), 2009-01-20
Anbuden dessa lämnade var både det snabbaste och billigaste anbuden. Enligt informanten utvärderade Posten anbuden främst utifrån pris men även produktionstid och fastighetsägarens långsiktighet med investeringen.

Enligt informanten hade Posten under den del av projekteringen de själva gjort, innan projektet såldes, satt ihop en utförlig kravspecifikation som de sedan strikt arbetade utifrån. I denna kravspecifikation ingick allt vad som skulle finnas i varje enskilt rum i den 50 000 kvadratmeter stora byggnaden vilket inkluderade el, vvs, ventilation, material etc.

Enligt informanten valde Posten en passiv roll och överlät alla beslut om konstruktion åt byggentreprenören men var noga med att granska alla andra handlingar och godkänna dessa innan vidare beslut angående konstruktion togs. Anledningen till den passiva rollen var att Posten ville fokusera på sin kärnverksamhet, vilket är posthantering och inte byggnationer.

Enligt informanten skedde projekteringen av huvudkontoret genom två olika typer av möten, de benämndes rådsmöten och hyresgästmöten. I hyresgästmöten ingick Posten, AP fastigheter och ibland även externa experter. Byggentreprenören Arcona var delaktiga i rådsmötena, där också representanter från Posten och AP fastigheter var närvarande. Trots dialog under projekteringen ändrades endast små saker och i stort byggdes den byggnad som Posten själva projekterade fram innan försäljningen.

Enligt informanten ser Posten varje byggnation eller ombyggnad som en egen marknad med egen upphandling, undantag görs för huvudkontoret där det finns många avancerade styrsystem inbyggda och där Posten vill att byggentreprenören ska ha kunskap om dessa system. Under alla upphandlingar jobbar Posten med att ta fram en utförlig kravspecifikation som de sedan vill att byggentreprenören utför med väldigt små förändringar.

4.3 Företagspresentation av Vasakronan AB

Vasakronan AB är det i särklass största svenska fastighetsföretaget med fastigheter värderat till cirka 77 miljarder kronor i Sverige. Koncernen har total 620 anställda och erbjuder främst kontor (78 %) men även butiksfastigheter (15 %) samt bostäder i Sveriges storstadsregioner (7 %). Vasakronan AB är en fusion mellan de tidigare fristående företagen AP fastigheter och Vasakronan AB. Fusionen skedde under 2008 och det var AP fastigheter som köpte upp Vasakronan och det nya företaget antog namnet Vasakronan AB. Under 2007 omsatte dåvarande Vasakronan AB circa 3 miljarder kronor medan AP fastigheter omsatte cirka 2,8 miljarder. Företaget har i dagsläget 171 kommersiella
fastigheter med en total area om 1,85 miljoner kvadratmeter och har de mest nöjda hyresgästerna enligt NKI från SCB.  

4.3.1 Intervju med Magnus Tengberg
Magnus Tengberg arbetar som chef för affärsområde projekt på Vasakronan i Göteborg och har tolv års erfarenhet av branschen. Informanten ansvarar för Vasakronans projektportfölj i Göteborgs region.


Informanten angav att det små byggentreprenörerna skulle kunna förbättra är framförallt förmågan att tolka rambeskrivningarna. Enligt informanten är de små byggentreprenörerna mindre vana att tolka dessa rambeskrivningar än de stora vilket leder till att mer tid måste läggas på att tydliggöra vad som önskas från Vasakronans sida. Informanten anser att de stora byggentreprenörerna har mer resurser och har lättare att tolka rambeskrivningarna korrekt.

Enligt informanten är de viktigaste faktorerna i val av byggentreprenör framförallt priset men även en utvärdering görs om faktorer som kvalité och referenser uppnår de ställda kraven. Då ombyggnationer ofta sker per plan eller i en avgränsad del upplever Vasakronan det viktigt att ha serviceinriktade byggarbetare på arbetsplatsen som anpassar sig till den kontorsarbetande omgivningen. Med detta menas exempelvis ett kontor där det är lämpligt att förlägga bullrigt arbete.

41 http://www.vasakronan.se/sv/Om-Vasakronan/Foretagsfakta, 2009-01-20
43 http://www.vasakronan.se/upload/om_vasakronan/Finansiell_information/arsredovisning/VASA_AR07_sve.pdf, 2009-01-20
till före eller efter ordinarie kontorstid eller begränsa dammet från arbetsuppgifter extra noggrant. Vilka informanten tror kan utföra detta berodde mycket på personlig erfarenhet samt referenser.

Enligt informanten finns det inga stora skillnader mellan de stora byggentreprenörerna och det spelar ingen roll vilken de anlitar när behovet efter deras resurser finns. Vasakronan föredrar att arbeta med de små byggentreprenörerna framförallt för att de är mer flexibla, trots deras problem att tolka Vasakronans rambeskrivningar. Informanten har ingen personlig erfarenhet av europeiska totalentreprenörer men är väl medveten om att Vasakronans totalentreprenörer anlitar europeiska byggföretag som underentreprenörer.


Vid ombyggnationer och oinstallationer spelar både framtida driftkostnader och miljö en roll för Vasakronan enligt informanten. Då man räknar med att ombyggnationer sker relativt regelbundet väljer man dock inte alltid den mest avancerade lösningen eller den med längst livstid utan den som man uppskattar vara mest lämplig för de uppställda kraven.
5 Analys

Här följer uppsatsens analys på empirin och utgår från uppsatsen sju olika faktorer som presenterades under den teoretiska referensramen

5.1 Kommunikation

ISS Sverige AB föredrar att använda sig av byggentreprenören och kunden i projekteringen. Detta för att tillsammans via tvåvägskommunikation hitta de mest optimala och effektiva lösningarna för samtliga parter. Att samtliga parter är delaktiga i projekteringen anser ISS vara en viktig del för att skapa förståelse för kundens behov och tillfredsställa dessa. Samtliga parters påverkan på effektiviteten i projekteringen är ett tydligt tecken på att ISS värderar kommunikation och därmed använder sig av tvåvägskommunikation i denna fas.

Posten AB föredrar att använda sig av regelbundna möten där samtliga parter oftast är delaktiga, dock är effektiviteten i utbytesprocessen låg. Trots det faktum att dialog förs mellan inblandade parter förbättras inte processen nämnvärt då Posten oftast håller fast vid sina kravspecifikationer. En dialog mellan parterna finns följaktligen men effektiviteten av utbytet blir lågt på grund av Postens förhållningssätt. Förhållningssättet är ett medvetet val som företaget är nöjda med, vilket ger som konsekvens att de inte får ett utvecklande utbyte under projekteringen med byggentreprenören. Förhållningssättet tyder på att Posten inte är intresserade av tvåvägskommunikation trots att de arbetar i dialog med byggentreprenören.

5.2 Resursutnyttjande

ISS Sverige AB använder sig regelbundet av tidigare samarbetspartners för att lättare kunna utnyttja lösningar från tidigare projekt. Lösningarna modifieras efter behov och önskemål för att på ett effektivt sätt passa in i projektet. Relationen som föreligger mellan ISS och deras olika byggentreprenörer underlättar även för nytänkande och innovationer i samarbetet. Utav detta ser man att resursutnyttjandet är högt och att företagen tillsammans skapar en lärande process.


Vasakronan AB använder sig av kundens och byggentreprenörens medverkan samt kunskaper i projekteringen av kontorslokaler, men för butikslokaler är kunden inte delaktig i samma grad. Vasakronan försöker även använda sig av byggentreprenörer med spetskompets för de projekt där det passar, vilket leder till bättre lösningar med ett högre resursutnyttjande. För kontorslokaler är resursutnyttjandet högt medan det för butikslokaler är genomsnittligt då kunden lämnas utanför men byggentreprenören fortfarande är delaktig.

5.3 Beslutsfattande

ISS Sverige AB arbetar i nära samarbete med sina partners vilket också återspeglas i deras beslutsfattande. Besluten tas efter diskussioner där samtliga får närvara och bidra med sina åsikter och kunskaper. ISS tar följaktligen sina beslut tillsammans med inblandade parter.

Vasakronan AB har vid kontorsprojektering många inslag av gemensamma beslut som framkommer genom kund och byggentreprenörens medverkan samt att kundens behov och önskemål är i fokus. Vid projektering för butikslokaler är beslutsfattandet mer uppdelat, Vasakronan och byggentreprenören tar gemensamt besluten angående strukturen av lokalen medan kunden själv får besluta och betala för inredning. Vasakronan använder sig således av både gemensamt och ensamt (utan kund) beslutsfattande beroende på typ av lokal.

5.4 Samproduktion
ISS Sverige AB arbetar under projekteringen med de inblandade parterna och fokus ligger på att tillfredställa kundens behov och önskemål. Genom att alla parter är delaktiga i projekteringen skapas möjligheter för att hitta nya och bättre lösningar för behoven som finns. Detta nyskapande och processens fokus ger en hög grad av samproduktion.

Posten AB arbetar så självständigt som möjligt under projekteringen. De lägger fokus på sin kärnverksamhet och inte bygggnationer. Därmed undviker företaget att involvera sig fullt ut i byggprocessen vilket får till följd att samproduktion aldrig uppnås, även om byggentreprenören skulle försöka arbeta med hög samproduktion. Trots kundfokus från byggentreprenören kan inte ett nyskapande ske om inte kunden är delaktig i processen, följaktligen blir samproduktionen låg för Posten.

Vasakronan AB arbetar aktivt med inblandade parter och med kundens behov i fokus under projektering av kontorslokaler. Anpassningar till kundens behov och önskemål sker vilket är detsamma som mervärde för kunden om priset inte stiger proportionerligt. För butikslokaler finns inte samma kundfokus då kunden inte är delaktig utan bara hyr en tom lokal utan inredning. Samproduktionen i projekteringen är följaktligen hög vid kontorslokaler och låg vid butikslokaler.

5.5 Informationssökande
ISS Sverige AB utnyttjar sina tidigare erfarenheter och andra referenser för att välja byggentreprenör till sina bygghandlingar. Företaget har ett antal byggentreprenörer som de anlitar regelbundet och det är sällsynt att de söker externt efter nya byggentreprenörer. Detta påvisar att ISS är nöjda och lojala mot sina samarbetspartners och deras gemensamma arbetsprocess. Lojaliteten visar även att de är höginvolverade trots det faktum att informationssökandet mestadels sker internt.


5.6 Tillfredsställelse

ISS Sverige AB är lojala mot sina byggentreprenörer och den gemensamma arbetsprocessen i projekteringen. Att de beställer regelbundet från samma byggentreprenörer med ett internt informationssökande, trots höginvolvering, visar att de är tillfredställda med den gemensamma byggprocessen.

Posten AB väljer att se varje projekt som en fri marknad vilket visar att ingen lojalitet mot byggentreprenörer finns. De vill inte vara delaktiga i byggprocessen och är därför nöjda med avsaknaden av gemensam arbetsprocess. Graden av tillfredsställelse beror snarare på slutresultatet av projektet än arbetssättet då de varken vill eller är delaktiga i projekteringen.

5.7 Förtroende

ISS Sverige AB är en återkommande kund till de byggentreprenörer de väljer att samarbeta med vilket påvisar att det finns ett stort förtroende från ISS gentemot sina byggentreprenörer. Det är inte ovanligt att ISS rekommenderar sina byggentreprenörer när någon frågar efter referenser.

Posten AB hyser ett förtroende till de inblandade parterna i byggandet av huvudkontoret. Trots detta är de inte lojala men skulle kunna rekommendera de andra parterna vidare vid förfrågan. Förtroendet är således högt beroende på egna erfarenheter men påverkar inte framtida val av byggentreprenörer för dem.

6 Resultat

I detta kapitel presenteras de resultat som kan utläsas i analysen och ämnar besvara uppsatsens syfte är att undersöka, analysera och utvärdera vilka faktorer som genom kundens medverkan i projekteringsfasen leder till konkurrensfördelen kundlojalitet


Efter kommunikation och samproduktion är det faktorerna tillfredsställelse och resursutnyttjande som har mest betydelse för lojalitet. Om beställaren är nöjd och upplever arbetssättet i projekteringen som effektivt får det en betydelse för lojalitet. Följaktligen får faktorn tillfredsställelse en viss betydelse för att kunna skapa lojalitet. Faktorn resursutnyttjande har viss betydelse för lojalitet då undersökningen visar på att beställarna värdesätter att, tillsammans med sin byggentreprenör och slutkund, hitta effektiva lösningar på problem i projekteringen.


Enligt undersökningen påverkar inte faktorn informationssökning byggentreprenörernas möjligheter att bygga upp en lojalitet från sina beställare.
7 Slutsats

I detta kapitel följer författarnas insikter som uppkommit under studiens gång och avser besvara uppsatsens problem vilka strategiska faktorer som är viktiga för att stora svenska byggföretag ska kunna skaffa sig en konkurrensfördel och därmed långsiktigt överleva den ökade konkurrenserna på den svenska marknaden

Som genomgående nämns i hela uppsatsen upplevs de stora byggentreprenörerna som identiska och i dagsläget är priset den generellt mest avgörande faktorn inom branschen. Som påvisats i bakgrunden skapar detta ingen lojalitet och ger de europeiska byggentreprenörerna en konkurrensfördel. Det bristande samarbetet mellan de stora byggentreprenörerna och kund kan härledas från övergången till en bredare användning av totalentreprenad. Detta har medfört att kundfokus har minskat i dessa företag och kunden har reagerat på detta genom att ställa hårdare krav då de inte har samma insyn och påverkan under processen. Det ökade glappet mellan byggentreprenör och kund har, tillsammans med negativ publicitet, bidragit till svaga incitament för lojalitet.


För att de stora svenska byggentreprenörerna ska lyckas skapa incitament för lojala kunder krävs en fokusering på kundernas behov och önskemål. Möjligheten till att skapa kundlojalitet ligger dock inte enbart hos byggentreprenörerna, kundernas inställning och förhållningssätt gentemot byggprocessen är avgörande, vilket medför att kunderna och byggentreprenörerna måste ha samma attityd gentemot processen för att lojalitet ska kunna skapas. Samtidigt som byggentreprenörerna ska fokusera på kundens önskemål måste kunden vilja vara delaktig i och bidra till processen för att samarbetet ska vara framgångsrikt. Det krävs att båda är långsiktigt involverade och har en förståelse för att processen kommer utvecklas och bli effektivare med tiden.


Faktorerna *resursutnyttjande* och *tillfredsställelse* har en viss betydelse för skapandet av lojalitet. Orsaken att resursutnyttjandet har en betydelse anser författarna vara att beställarna värdesätter att tillsammans med byggentreprenören och slutkund hitta den mest optimala lösningen för inblandade parter. Genom att använda spetskompetens hos respektive part kan innovativa lösningar hittas som ingen ensamt skulle kunna åstadkomma. Författarna anser att beställarnas värdering av faktorn tillfredsställelse grundas på att de vill ha en effektiv arbetsprocess som genererar ett högre upplevt värde.


### 7.1 Diskussion

I de fall där byggentreprenören vill arbeta nära kunden men kunden inte önskar vara delaktig anser författarna att byggentreprenören istället borde försöka få med den framtida förvaltare och utnyttja deras resurser. Detta skulle kunna leda till att förvaltaren kan hålla nere sina kostnader gentemot slutkunden som därmed blir mer tillfredsställd med sitt byggprojekt. På detta sätt skulle ett mervärde skapas för slutkunden utan dennes delaktighet i byggprocessen, vilket leder till en nöjdare slutkund och bättre referenser. Dessa typer av kunder bör dock inte byggentreprenörerna fokusera för mycket på. Deras projekt kan vara lönsamma men då ingen lojalitet går att skapa är det förlorade resurser, i form av tid och kapital, som istället borde lagts på kunder med potential för lojalitet.
7.2 Självkritik


I urvalet kan valet av Posten AB kritiseras då de oftast inte är kund till byggentreponören utan är egentligen slutkunden. I fallet med huvudkontoret och andra större projekt arbetar dock Posten på ett sätt som starkt påminner om beställarens roll och därmed är den som byggentreponörerna ska inriktta sig mot.

Författarna är medvetna om att en av uppsatsens faktorer har använts på ett missvisande sätt. Informationssökandet påverkar inte lojaliteten då det sker innan projektering påbörjar men fungerar däremot som en bra indikator på hur involverad kunden är och dess inställning mot att vara lojal. Alltså är det inte en faktor som kan skapa lojalitet men kan användas för att undersöka om kunder har potential för att vara lojala.

7.3 Förslag på vidare forskning

En intressant studie vore att undersöka de stora svenska byggentreponörernas möjligheter och inställning till en omorganisation i syfte att öka kundfokuseringen. Då de stora upplevs som stela, byråkratiska och hierarkiskt styrd borde det föreligga problem som måste tas fram innan en sådan omorganisation påbörjas.

Med omvänt perspektiv vore det även intressant se om de europeiska byggentreponörerna skulle kunna använda sig av denna uppsats slutsats för att skapa lojalitet mot dem utan att ha pris som avgörande variabel.

Författarna kan även se att en studie som undersöker byggbranschens kunder i syfte att utvärdera vilka olika typer av kundkategorier det finns och vilka av dessa som vill arbeta på det i uppsatsen beskrivna sättet.
8 Källförteckning

8.1 Litteraturförteckning


Svenning, Conny Metodboken, Lorenz Förlag (2003), femte upplagan, ISBN 91-974891-0-7
8.2 Internetkällor

”Annual Report 2007”, 2009-01-20

”AP fastigheter | Årsredovisning 2007”, 2009-01-20

”Att välja entreprenadform och skriva avtal”, 2009-01-20
http://www.omboende.se/sv/Bygga1/Innan-jag-bygger-/Entreprenadform/

”Bruttonationalprodukten (BNP), real BNP och real bruttonationalinkomst (BNI).”, 2009-01-20
http://www.scb.se/Statistik/NR/NR0103/2008K03A/NR0103_2008K03A_DI_01_SV_BNP_BNI.xls

”Byggrapporten”, 2009-01-20

”En dag på Posten”, 2009-01-20
http://www.posten.se/m/siffror

”Företagsfakta”, 2009-01-20
http://www.vasakronan.se/sv/Om-Vasakronan/Foretagsfakta

”Historia”, 2009-01-20
http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Historia

”Historik – Alla åren”, 2009-01-20
http://www.peab.se/Om_Peab/Historik/Historik_hela

”NCC:s förvärv 1988-2008”, 2009-01-20
http://www.ncc.se/sv/OM-NCC/Var-historia/Loggtrad

”Nollvision för dödsolyckor”, 2009-01-20
http://www.byggvarlden.se/arbetsmarknad/article378891.ece

”Offentlig upphandling av byggentreprenader, varor och tjänster”, 2009-01-20

”Om ISS i Sverige”, 2009-01-20
http://www.se.issworld.com/om_iss/pages/om_iss.aspx

”Posten Årsredovisning 2007”, 2009-01-20
http://hugin.info/134112/R/1201950/245978.pdf
8.3 Muntliga Källor

Arfs, Jan-Eric Regionchef och arkitekt på ISS Sverige AB, 2008-12-18, personlig intervju

Larsson, Matz Kommunikationschef på Byggnads, 2008-10-08, personlig intervju

Pettersson, Roland Projektledare på Posten AB avdelning fastigheter och lokaler, 2008-12-29, personlig intervju

Tell, Birgitta Adando styrkraft AB, 2008-10-23, personlig intervju

Tell, Henrik Regionchef och arkitekt på ISS Sverige AB, 2008-09-19, personlig intervju

Tell, Henrik Regionchef och arkitekt på ISS Sverige AB, 2008-12-01, telefonintervju

Tengberg, Magnus Chef för affärsområde projekt på Vasakronan AB region Göteborg, 2009-01-05, telefonintervju
9 Bilagor

9.1 Bilaga A

Frågor till informanter

Faserna: anbud/offert – projektering – produktion – överlåtelse - förvaltning

1. Fullständigt namn och position
2. Arbetsuppgifter och år inom branschen samt tidigare anställningar
   b. Skillnader mellan de stora.
5. Generellt om projektering.
6. Förändring av projekteringigen genom åren
7. Önskemål på förändringar i projekteringigen.
8. Kriterier för val av entreprenör.
   a. Erfarenheter av Europeiska entreprenörer
10. Berätta om en projektering från egen synvinkel med någon av de stora.

11. Våra faktorer
12. Kommunikationen
13. Resursutnyttjande
   a. Hints: Hos varandra och ”tyst kunskap”.
14. Beslutsfattandet
15. Samproduktion
   a. Fokus.
16. Informationssök
17. Tillfredsställelse
18. Förtroende
   a. Skillnader mellan de stora.
   b. Mellan svenska och europeiska.
   c. Grundat på erfarenhet eller från andra.